

ABSTRAK

Ishak, NIM.09 PEDI 1548, Judul Tesis : Manajemen Peningkatan Mutu di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Aceh Tamiang. Tesis, Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan, 2011.

Tujuan penelitian ini, secara umum untuk mendapatkan gambaran secara deskriptif pelaksanaan manajemen yang memfokuskan pada manajemen peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang . Dengan menelusuri perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan , pengawasan, evaluasi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang.

Penelitian menggunakan metode kualitatif. Proses pengumpulan data peneliti, untuk lebih dapat dipahami berikut akan diuraikan prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini sebagai berikut: Observasi, Wawancara, Studi Dokumen. Teknis analisis data dalam suatu penelitian kualitatif dapat digunakan deskriptif naratif, melalui tiga alur yaitu : Reduksi data, Penyajian data, dan Penarikan kesimpulan/verifikasi.

Berdasarkan hasil temuan penelitian dapat penulis informasikan yaitu : (1) Perencanaan adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih di masa depan. Perencanaan peningkatan mutu pendidikan MTs Negeri Seruway dilakukan dengan berbagai pertimbangan. Fungsi perencanaan yang dilaksanakan di MTs Negeri Seruway ini meliputi pengaturan sumber dana, sumber daya atau personil madrasah dan upaya pembinaannya, dan pengembangan kurikulum. Perumusan perencanaan peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway melalui musyawarah atau rapat madrasah yang melibatkan kepala Madrasah, guru, staf dan komite Madrasah. (2). Pengorganisasian sumber daya dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway dilaksanakan dengan proses perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap individu dalam mencapai tujuan Madrasah, pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh setiap individu dan pengadaan serta pengembangan mekanisme kerja sehingga ada koordinasi pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. (3) Pelaksanaan atau pengarahannya sebagai rencana peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway adalah pelaksanaan sebagai proses mengendalikan institusi pendidikan yang berjalan sesuai dengan jalur yang telah ditetapkan dan sampai kepada tujuan secara efektif dan efisien. Sebagai implikasi pelaksanaan manajemen dalam pengembangan kurikulum dengan pendekatan pembelajaran PAKEM di MTs Negeri Seruway merupakan suatu proses penyesuaian, pengintegrasian, persiapan dan pemilihan dengan terfokus pada tujuan, materi, metode, organisasi dan evaluasi menjadi dasar utama dalam upaya mengembangkan sistem pembelajaran. (4) Pengawasan dalam rencana peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway adalah pengawasan peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor pendukung dan penghambat jalannya proses implementasi manajemen. Pengawasan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan

berkesinambungan, merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara komperhensif, terpadu dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu.(5) Evaluasi sebagai implementasi kelima dalam penelitian bertujuan, evaluasi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway adalah mengkaji ulang kebijakan kepala Madrasah dalam mengemban amanah, menentukan program Madrasah, atau setidaknya menyatukan persepsi dikalangan pembuat keputusan (tenaga pendidik dan kependidikan) di lembaga yang dipimpinnya. Kemampuan kepala Madrasah dan guru sebagai selaku aktor utama kebijakan yang dipercaya untuk mengemban pelaksanaan evaluasi kebijakan manajemen peningkatan mutu dalam mendayagunakan seluruh potensi yang dimiliki, termasuk mempertahankan dan memanfaatkan beberapa faktor pendukung yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan tersebut.

صورة تجريدية

إسحاق، نمرة الأساسى: 09 تربية الإسلامية 1548، موضوع الرسالة: إدارة ترقية النوعية فى المدرسة الثانوية الحكومية منطقة أتجيه تاميانج. الرسالة للدارسات العليا فى الجامعة الإسلامية الحكومية سومطرة الشمالية - ميدان، 2011.

أما الغرض المستهدف عامة من هذا البحث فهي معرفة تنفيذ الإدارة فى ترقية النوعية بالمدرسة الثانوية الحكومية منطقة أتجيه تاميانج على صورته الوصفية التى تتكون من الخطية والتوظيفية والتنفيذية والإشرافية والتقييمية فى ترقية النوعية بالمدرسة الثانوية الحكومية سرواي منطقة أتجيه تاميانج.

هذا البحث قد استعمل الطريقة النوعية. و فى جمع أدلته قد استعمل الباحث الخطوات التالية: وهي المراقبة والمحاورة والبحث المكتبية. وفى تحليل أدلة البحث قد استعمل الباحث الطريقة الوصفية القصية التى تتكون من تخفيض الأدلة وتعريضها وتقديم الخلاصة.

بناء على نتائج البحث فقدم الباحث هنا مضمونها فيما يلى: (1). الخطية هي تقويم المستهدف فى المستقبل. والخطية فى ترقية النوعية بالمدرسة الثانوية الحكومية سرواي منطقة أتجيه تاميانج قد استعملت بالاعتبار المتنوعة. والوظائف المستنفذة فى ترقية النوعية بالمدرسة الثانوية الحكومية سرواي منطقة أتجيه تاميانج تتكون من توظيف مصادر التمويل والموارد البشرية وتطوير المنهج الدراسية. ولاتخلو الخطية من إقام بالمشاورة مع رئيس المدرسة ومدرسيها وموظفيها وآباء الطلاب. (2). وإدارة الموارد فى ترقية النوعية بهذه المدرسة عقدت بتفصيل المسؤولات

على أفراد الموظفين للحصول على الأغراض المستهدفة. (3). والتنفيذ في ترقية النوعية بالمدرسة الثانوية الحكومية سرواي منطقة أتجيه تاميانج عقدت بمراقبة المدرسة بالنسبة إلى الأمور المقررة للحصول على الأغراض المستهدفة بالفعالية والكفاءة. والآثار من تنفيذ الإدارة في ترقية المنهج الدارسية بطريقة "Pakem" في هذه المدرسة هي التكيف و الإندماجية والإعداد والانتخابة التي تناسب بالهدف والمادة والطريقة والتقييم. (4) المراقبة في خطة ترقية النوعية بهذه المدرسة عقدت بالاهتمام بالعوامل الدافعة والعوامل المثبطة. هذه المراقبة هي المفتاح للنجاح في التنفيذ الإدارية ولا بد من إقامتها شمولية. (5). والتقييم على ترقية النوعية في المدرسة الثانوية الحكومية سرواي منطقة أتجيه تاميانج هو الاستعراض عن حكومة رئيس الممدرسة. قدرة رئيس المدرسة والمدرسين في إدارة المدرسة محتاجة لترقية النوعية واستفادة الموارد الموجودة التي تدخل فيها المحافظة والاستفادة على العوامل الدافعة للحصول على التنفيذ المقصودة.

ABSTRACT

Ishak, NIM.09 PEDI 1548, Thesis Title : Management of [is Make-Up of Quality [in] Madrasah Tsanawiyah of Country of Regency of Aceh Tamiang. Thesis, Program The Pascasarjana IAIN Sumatera of Field North, 2011

This Research target, in general to get the picture by deskriptif [is] management execution which focussed [at] management of [is make-up of quality [in] MTS of Country of Seruway of Regency of Aceh Tamiang . By tracing planning, organization, execution , controlling, evaluation is make-up of education quality [in] MTS of Country of Seruway of Regency of Aceh Tamiang.

Research use the method qualitative. Process the data collecting of researcher use more perceivable following will be elaborated by procedure of data collecting in this research as follows: Observation, interview, study document. Technique analyse the data in research qualitative can be used narrative descriptive, through/ passing three path that is : Reduce the data, Data presentation, and conclusion withdrawal / verification.

Pursuant to result of research finding earn the writer inform that is : (1) Planning is make goals to be reached or reached for future. Planning of quality of education MTs of Country Seruway conducted to be conducted by various consideration. Planning function executed this MTs Country Seruway cover the arrangement of fund source, resource or personnel madrasah and strive its construction, and curriculum development. Planning formulation of make-up of education quality in MTs of Country Seruway through/ passing deliberation or close the madrasah entangling head Madrasah, teacher, staff and committee Madrasah. (2). Resource organization in make-up of education quality in MTs of Country Seruway executed with the detail process of entire/all work which must be executed each; every individual in reaching target Madrasah, division of work burden become the activity which can be executed by each; every individual and levying and also mechanism development work so that there co-ordinate the work all organizational member become the harmonious and inwrought union. (3) Execution or guidance as plan is make-up of education quality MTs of Country Seruway is execution as process control the education institution which walk as according to band which have been specified and until to target effectively and efisien. As implication of management execution in curriculum development with the approach of study PAKEM in MTs of Country Seruway represent adjustment process, integration, preparation and election with focused at target, items, method, organizational and evaluate to become the especial base in the effort developing system study.(4) Observation in plan of [is make-up of education quality in MTS of Country Seruway is observation is make-up of education quality in MTs of Country Seruway conducted by paying attention to factors of supporter and resistor the way process of management implementation. Observation as effort to : is continual, record, giving clarification, guide, construction and straighten the matters which less precisely and also improve; repair the mistake. observation of efficacy key in all process management require to be seen by comperhensif, is inwrought and do not limited to things tertentu.(5) Evaluate as fifth implementation in research aim to, evaluate the

make-up of education quality MTs of Country Seruway is study to repeat the policy lead the Madrasah in trust, determining program Madrasah, or at least unite the perception of among decision maker (energy of educator and institute led). Ability lead the Madrasah and learn as as especial actor of policy trusted for the execution evaluate the management policy is make-up of quality all potency owned, inclusive of maintaining and exploiting some supplementary factor determining the policy implementation efficacy.

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN		
ABSTRAKSI		
KATA PENGANTAR		
DAFTAR ISI		
BAB I	: PENDAHULUAN	1
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Batasan Masalah	5
	C. Rumusan Masalah	5
	D. Tujuan Penelitian.....	6
	E. Manfaat Penelitian	6
BAB II	: KAJIAN TEORITIS	8
	A. Hakikat Manajemen Peningkatan Mutu	8
	1. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu ...	8
	2. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu	9
	3. Fungsi Manajemen Peningkatan Mutu	10
	B. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu	12
	1. Output	12
	2. Proses	13
	3. Input Pendidikan	16
	C. Prinsip-Prinsip Manajemen Peningkatan Mutu	18
	D. Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Melalui Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah	20
	E. Penelitian Terdahulu	22
BAB III	: METODOLOGI PENELITIAN	23
	A. Pendekatan Penelitian	23
	B. Tempat dan Waktu Penelitian	24
	C. Sumber Data	25
	1. Dokumen	25
	2. Informan	25
	3. Aktifitas Penelitian	26
	D. Strategi Pengumpulan Data	26
	E. Teknik Analisis Data	29
	F. Teknik Penjamin Keabsahan Data	30
	G. Jadwal Penelitian	32

BAB IV	: ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU DI MTsN SERUWAY ACEH TAMIANG
	A. Perencanaan Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu di MTsN Seruway Aceh Tamiang
	B. Pengorganisasian Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu di MTsN Seruway Aceh Tamiang
	C. Pengarahan Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu di MTsN Seruway Aceh Tamiang
	D. Pengawasan Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu di MTsN Seruway Aceh Tamiang
BAB V	: P E N U T U P
	A. Kesimpulan
	B. Saran-Saran

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN
DAFTAR RIWAYAT HIDUP

BAB I

P E N D A H U L U A N

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen mutu merupakan suatu metodologi yang dapat membantu para professional pendidikan mengatasi lingkungan pendidikan yang terus berubah. Manajemen peningkatan mutu (*Total Quality Management*), dapat di gunakan sebagai alat membentuk ikatan antara madrasah/sekolah,dunia bisnis, dan pemerintah. Ikatan tersebut akan memungkinkan para profesional madrasah/sekolah atau daerah dilengkapi dengan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam pengembangan program mutu.

Manajemen mutu adalah ruh dari pemberdayaan manajemen berbasis sekolah/madrasah, pada dasarnya tujuan manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah meningkatkan efesiensi, mutu dan pemerataan pendidikan.¹ Peningkatan efesiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelola sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif.

Alasan ini sejalan dengan tuntutan Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003, rakyat memperoleh kembali hak partisipatifnya dalam mengembangkan kualitas pendidikan, sebagaimana dikemukakan pada pasal 4 ayat 1 yang berbunyi “ Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural dan kemajukan bangsa”.Gagasan dasar ini diperjelas dengan ayat ke-6 pasal yang sama, “Pendidikan diselenggarakan dengan

¹ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah;Konsep,Strategi dan Implementasi*, cet. ke-5 (Bandung: Rosda Karya,2003), h.13.

memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan”.²

Kata mutu yang termaktub ayat di atas bermakna gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output*³ pendidikan.

Input pendidikan adalah segala hal yang harus tersedia karena di butuhkan untuk berlangsungnya proses. Segala hal yang dimaksud meliputi sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses proses. *Input* sumberdaya meliputi sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan). *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana program dan sebagainya. *Input* harapan berupa visi, misi, tujuan dan saran-saran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan *input*. Makin tinggi kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input* tersebut.

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

² Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003*, cet. ke-1 (Jakarta: Sekjen Depdiknas, 2003), h.11&13.

³ Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori dan Dasar* (Bandung: Refika Aditama, 2009), cet-2, h.52-53.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengoordinasian dan penyerasian serta pemaduan *input* sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan). Dilakukan secara harmonis dan terpadu sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mendorong motivasi dan minat belajar.

Output pendidikan merupakan kinerja sekolah, kinerja sekolah adalah partisipasi sekolah yang dihasilkan dari proses perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja dan moral kerjanya.

Ketertarikan penelitian yang dimaksud penulis di dasari oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang ini memiliki prestasi sebagai berikut :

1. MTs Negeri Seuruway Kabupaten Aceh Tamiang sebagai madrasah unggulan di Kabupaten Aceh Tamiang pada tingkat Madrasah Tsanawiyah dalam lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tamiang.
2. MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang memiliki prestasi tingkat lulusan Ujian Nasional sangat memuaskan tingkat kelulusan 100 % pada tahun 2008 s/d 2010.
3. MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang dalam bidang olah raga dan kesenian selalu meraih predikat juara 1 umum pada tingkat Madrasah Tsanawiyah dalam lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tamiang.
4. Sarana prasarana yang di miliki MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang memiliki laboratorium Biologi, Mushallah, dan ruang perpustakaan yang serta buku-buku yang cukup memadai serta ruang belajar yang sudah memiliki standar bangunan.
5. Tenaga pendidik (guru) yang bertugas di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang hamper 80 % Pegawai Negeri Sipil dan 60 % sudah lulus sertifikasi guru.⁴

⁴ Wawancara penulis dengan Bapak Alhamin Nasution,S.Ag (Kepala MTsN Seruway), tanggal 10 Maret 2011.

Berkaitan dengan penelitian yang tengah dipersoalkan ini, penelitian ini mengkategorikan manajemen mutu dalam lingkup pendidikan bertitik singgung dengan konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) atau manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS), prinsipnya manajemen mutu pengelolaan sekolah secara mandiri, sekolah memiliki kewenangan mengelola diri dalam lingkup yang cukup luas untuk menyusun perencanaan, program, penganggaran dan implementasi.

Merujuk pendapat B.Suryosubroto untuk menjunjung tinggi peningkatan mutu sebagai konsekuensi logis maka pihak madrasah harus diperkenankan untuk :

1. Mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah.
2. Memonitor dan mengevaluasi sikap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai kebutuhan untuk peningkatan mutu.
3. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performannya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggungjawaban kepada *stake-holders*).⁵

Dengan konsep manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah ini, esensinya adalah otonomi madrasah plus pengambilan keputusan secara partisipatif. Kemunculan program peningkatan mutu pendidikan ini, sebagai perubahan pola manajemen dari pendekatan sentralisasi ke desentralisasi kebijakan ini merupakan reformasi pada lingkup pendidikan di Indonesia, termasuk madrasah itu sendiri. Selanjutnya muncul pertanyaan apakah sekolah/madrasah mampu menentukan “nasib sendiri” dalam penyelenggaraan manajemen peningkatan mutu dalam standar prestasi, program, penganggaran atau pembiayaan.

⁵ B.Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah, Edisi Revisi*, cet.ke-1 (Jakarta: Rineka Cipta,2004), h.213.

Impelementasi konsep manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah ini membawa isu desentralisasi dalam manajemen pengelolaan pendidikan di mana birokrasi pusat bukan lagi sebagai penentu semua kebijakan makro ataupun mikro, prioritas pembangunan, dan standar secara keseluruhan melalui sistem monitoring dan pengendalian mutu. Konsep ini sebenarnya lebih memfokuskan diri kepada tanggung jawab individu madrasah dan masyarakat untuk merancang mutu yang diinginkan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasilnya dan secara terus menerus menyempurnakan dirinya. Semua upaya dalam pengimplementasian manajemen peningkatan mutu harus berakhir pada peningkatan mutu segala sumber daya madrasah.

Jelaslah bahwa jawaban konsep dari implementasi manajemen peningkatan mutu ini keterlibatan pihak madrasah membangun visi dari suatu pendidikan secara keseluruhan, harapan dan standar merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan. Konsep ini sesuai dengan yang dideskripsikan oleh Nawwaal-Ath Thuwairaqi bahwa :

Manajemen dan sekolah yang baik adalah manajemen sekolah yang sanggup membangun hubungan baik dengan para wali murid, membuka pintu sekolah untuk menerima kunjungan dan kehadiran mereka dengan hati yang lapang. Hal ini berguna untuk mengenalkan kepada mereka, berbagai tujuan dan kendala-kendala yang dihadapi sekolah, kemudian meminta peran mereka untuk ikut serta meningkatkan status sekolah.⁶

Ketertarikan permasalahan sebagai objek penelitian dengan penelusuran dalam penelitian Tesis, sebagai sebuah realitas menyahuti program manajemen peningkatan mutu yang telah digulirkan Pemerintah dalam hal Departemen Pendidikan Nasional dan Departemen Agama Republik Indonesia. Untuk menelusuri ini penulis mengambil lokasi penelitian Tesis ini di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang dengan mengangkat judul “Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu “.

⁶ Nawwaal-Ath Thuwairaqi, *Sekolah Unggul Berbasis Sirah Nabawiyah*, cet. ke-1 (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h.79.

Artinya manajemen mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang ini telah diberdayakan dengan program MBSnya atau juga MPMBS sebagai bentuk menuju perubahan pola manajemen sentralisasi ke desentralisasi sebagai rumusan pencerahan di dunia pendidikan di Indonesia pada umumnya dan Provinsi Aceh pada khususnya di Kabupaten Aceh Tamiang.

B. Batasan Masalah

Untuk memahami penelitian ini , penulis memberikan batasan masalah penelitian pada Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang ini sebagai berikut :

1. Keadaan manajemen lembaga.
2. Konsep dasar dan tujuan manajemen peningkatan mutu.
3. Fungsi-fungsi Manajemen peningkatan mutu
4. Karakteristik manajemen peningkatan mutu.
5. Prinsip-prinsip manajemen peningkatan mutu.
6. Implementasi manajemen peningkatan mutu.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini terdiri dari perumusan masalah pokok dan perumusan sub masalah pokok. Adapun yang menjadi rumusan masalah pokok pada penelitian ini adalah : “ Bagaimanakah Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang”, sedangkan rumusan sub masalah pokok sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang ?
2. Bagaimana pengorganisasian peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang ?
3. Bagaimana pelaksanaan/penggiatan peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang ?

4. Bagaimana pengawasan peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang ?
5. Bagaimana evaluasi peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang ?.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah penelitian ini, secara umum untuk mendapatkan gambaran secara deskriptif pelaksanaan manajemen yang memfokuskan pada manajemen peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang . Untuk mengetahui tujuan penelitian ini lebih khusus maka dapat diperjelas sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui perencanaan peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang.
2. Untuk mengetahui pengorganisasian peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang .
3. Untuk mengetahui pelaksanaan peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang.
4. Untuk mengetahui pengawasan peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang.
5. Untuk mengetahui evaluasi peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara praktis dan teoritis sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini berkaitan dengan informasi untuk masukan serta perbaikan proses pengelolaan pembelajaran pada MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang . Dari penelitian ini diharapkan diketahui hambatan serta pemecahan manajemen peningkatan mutu ,sehingga dapat dijadikan sebagai

titik bijak pada perbaikan kualitas MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang.

Hasil penelitian dapat dijadikan kajian berharga untuk perbaikan manajemen pendidikan yang berkaitan dengan manajemen kualitas dalam proses belajar mengajar.

2. Manfaat Teoritis

- a. Dapat menjadi bahan kajian manajemen peningkatan mutu bidang pendidikan, di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan yang berguna untuk perbaikan manajemen pendidikan yang ada kaitannya dengan manajemen kualitas dan proses belajar mengajar (PBM).
- c. Memberikan sumbangan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan manajemen dan pengelolaan pendidikan.
- d. Sebagai acuan dasar bagi MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Hakikat Manajemen Peningkatan Mutu

1. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu

Secara umum manajemen peningkatan mutu dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan warga sekolah. Dengan pengambilan keputusan partisipatif yaitu pelibatan warga sekolah secara langsung dalam pengambilan keputusan, maka rasa memiliki warga sekolah dapat meningkat.

Selanjutnya Syaiful Sagala memberikan defenisi manajemen mutu “gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat mencakup *input*, proses, *output* pendidikan”.⁷

Rohiat menjelaskan defenisi manajemen mutu pendidikan :

mutu pendidikan yang diinginkan tidak akan terjadi begitu saja. Mutu yang diinginkan tersebut harus direncanakan. Mutu perlu sebuah bagian penting dalam strategi sebuah institusi dan untuk meraihnya wajib menggunakan pendekatan yang sistematis dengan menggunakan proses perencanaan yang matang. Perencanaan strategi merupakan salah satu bagian dalam upaya peningkatan mutu.⁸

Istilah manajemen mutu adalah suatu sistem *Total Quality Management* (TQM), yang mengandung arti :

⁷ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan*, cet. ke-3 (Bandung: Alfabeta, 2009), h.170.

⁸ Rohiat, *Manajemen Sekolah;Teori dan Dasar*,cet.ke-2 (Bandung: Refika Aditama, 2009), h.52.

TQM merupakan pendekatan system secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah) dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan dari atas sampai bawah, meluas mencakup mata rantai dan *customer*.⁹

Dengan rancangan manajemen berbasis sekolah dipandang berhasil jika mampu mengangkat derajat mutu proses dan produk pendidikan dan pembelajaran. “Dalam konteks pendidikan mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk hasil kerja (keunggulan akademik), dan mutu proses pembelajaran kemampuan sekolah mentransformasikan komponen sinergi pendukung proses pembelajaran”.¹⁰

Selanjutnya Sudarwan Danim dalam bukunya *Inovasi Pendidikan* “manajemen mutu ini merupakan pendekatan dalam menjalankan suatu unit usaha untuk mengoptimalkan suatu unit usaha untuk mengoptimalkan daya saing organisasi melalui proses prakarsa perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses kerja dan lingkungannya”.¹¹

Dengan demikian manajemen peningkatan mutu adalah esensi kemandirian sekolah dalam memberdayakan dan mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya.

2. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu

Manajemen mutu merupakan sebuah kelanjutan dalam perjalanan konsep manajemen untuk memperbaiki kualitas produk serta memberikan kepuasan pelanggan, baik dalam produk, jasa maupun pelayanan yaitu “mutu pengawasan, mutu penjaminan, dan manajemen mutu terpadu”¹². Jika indikator-indikator ini

⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, cet.ke-2 (Bandung: Rosda Karya, 2007), h.224.

¹⁰ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, cet.ke-3 (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.53.

¹¹ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesional Tenaga Kependidikan*, cet. ke-1 (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h.119.

¹² Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis ; Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, cet.ke-1 (Jakarta: Kencana, 2004), h.287.

yang terjadi maka sekolah tersebut brrkualitas atau mencapai kualitas yang diharapkan pelanggan (*internal* dan *eksternal*), sebagaimana defenisi diatas.

Atas dasar ini manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah/sekolah ini memiliki tujuan atau sasaran dalam implementasinya di dunia pendidikan yaitu :

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolah.
4. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.¹³

Bertitik tolak dari tujuan manajemen peningkatan mutu ini pihak sekolah harus siap merancang dan memprogram upaya peningkatan mutu pendidikan dengan mengambil langkah proaktif, inisiatif dan partisipatif untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Dalam artian sekolah harus dapat membebaskan diri dari keterikatan-keterikatan birokratis yang biasanya banyak menghambat penyelenggaraan pendidikan.

3. Fungsi Manajemen Peningkatan Mutu

Manajemen yang merupakan dasar dan seni dalam kepemimpinan memiliki fungsi dalam proses pelaksanaannya. Dengan fungsi manajemen ini akan beraliansi ke arah peningkatan mutu, manajemen akan berjalan dengan baik, menghantarkan suatu organisasi kepada tujuan yang akan dicapai.

Beberapa fungsi manajemen ini akan membantu implementasi manajemen peningkatan mutu sebagai bentuk strategik dan inovatif dalam kebijakan pembaharuan manajemen pendidikan, selanjutnya penulis akan merangkum pendapat ahli dalam teori-teori di bawah ini.

¹³ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta:Depdiknas Dirjen Dikdas & Menengah Umum,2001), h.5-6

J.Winardi mengemukakan bahwa fungsi manajemen adalah :

Fungsi manajemen secara singkat dapat dijelaskan sebagai berikut, a). perencanaan, fungsi perencanaan membantu suatu organisasi untuk merumuskan dan mencapai sasaran-sasarannya. Para manajer melalui rencana-rencana mereka menyajikan garis besar yang harus dilakukan organisasi agar organisasi tersebut berhasil.b).Pengorganisasian, setelah para manajer menetapkan sasaran-sasaran dan merancang rencana-rencana untuk mencapainya, maka mereka perlu mendesain dan mengembangkan sebuah organisasi yang dapat mencapai tujuan yang digariskan. Pengorganisasian berarti mengubah rencana-rencana menjadi tindakan dengan bantuan kepemimpinan dan motivasi. c).Pengawasan, seorang manajer harus mengupayakan agar hasil aktual dari organisasi sesuai dengan hasil yang direncanakan untuk organisasi tersebut.¹⁴

Dari teori tersebut dapat dipahami bahwa manajemen memiliki tiga fungsi pokok untuk menentukan suatu organisasi, yaitu merencanakan, mengorganisasikan dan mengawasi. Ketiga fungsi ini memiliki makna yang sangat penting dalam suatu organisasi sebagai fungsi yang harus mampu untuk dilaksanakan oleh seorang pimpinan. Ismail Masya dkk, mengemukakan bahwa :

Dalam proses pelaksanaannya manajemen mempunyai tugas-tugas dan kegiatan-kegiatan tertentu yang harus dilakukan. Tugas ini dinamai fungsi-fungsi manajemen yaitu, a).Perencanaan atau *planning*, artinya mempelajari dan meramalkan masa depan serta menyusun program-program kegiatan mengenai segala sesuatu yang akan dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan yang diinginkan. b). Pengorganisasian atau *organizing*, maksudnya adalah membuat wadah mengatur hubungan, membagi wewenang, serta tanggungjawab diantara kelompok organisasi yang akan mewujudkan rencana yang telah disusun sebelumnya. c).Pemberian komando atau *commanding*, adalah suatu usaha membuat orang lain melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan wewenang yang dilimpahkan kepadanya.d).Pengkoordinasian atau *coordinating*, artinya menyatukan kembali, menyasikan seluruh kegiatan sedemikian rupa sehingga harmonis dan selaras dalam tindakan-tindakannya sehingga tujuan lebih cepat tercapai.e). Pengawasan atau *controlling* adalah adalah kegiatan yang dilakukan berjalan dengan perencanaan sesuai dengan perencanaan serta peraturan dan prosedur yang telah dibuat sebelumnya.¹⁵

¹⁴ J.Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, cet.ke-1, (Jakarta: Prenada Media, 2004), h.27.

¹⁵ Ismail Masya, *Manajemen*, cet.ke-1 (Jakarta:Depdikbud,1980),s h,31.

Fungsi-fungsi manajemen ini mutlak harus dilaksanakan atau dijalankan. Keberhasilan untuk melaksanakan fungsi-fungsi tersebut akan mengakibatkan keberhasilan dalam mencapai tujuan, demikian pula kebalikannya. Dengan kata lain bahwa, manajemen adalah sarana untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan fungsi manajemen itu sendiri.

Henry Fayol dalam T.Hani Handoko mengemukakan bahwa “ perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberian perintah, dan pengawasan adalah fungsi-fungsi utama yang dilaksanakan manajer dalam proses manajemen”.¹⁶ Dari teori-teori tersebut dapat diambil suatu kesimpulan bahwa, fungsi-fungsi manajemen merupakan proses dalam melaksanakan manajemen sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi yang terhimpun dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/penggiatan dan pengawasan.

B. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu

Manajemen memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkannya manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS), maka sejumlah karakteristik manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah berikut perlu dimiliki, dengan kata lain MPBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif (*effevtive school*).

Dalam menguraikan karakteristik manajemen peningkatan mutu, pendekatan sistem yaitu *input*, proses, dan *output* digunakan untuk memandunya. Hal ini memberikan pengertian dasar bahwa sekolah merupakan sebuah system sehingga penguraian karakteristik manajemen peningkatan mutu yang juga karakteristik sekolah efektif, mendasarkan pada *input*, proses dan *output*.

Berikut penulis akan menguraikan karakteristik yang dimaksud dalam wujud implementasi manajemen peningkatan mutu sebagai ruh manajemen berbasis sekolah yaitu :

¹⁶ T.Hani Handoko, *Manajemen, Edisi II*, cet.ke-1 (Yogyakarta: BPFPG,1984), h.21.

1. *Output* yang diharapkan

Sekolah harus memiliki *output* yang diharapkan. *Output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Depdikbud dalam bukunya manajemen sekolah mengindentikan bahwa manajemen sekolah disebut juga “asesmen sekolah”, mengandung makna pengumpulan data informasi secara komperhensif dan terencana, tentang jalannya program sekolah, dilihat dari masukan, proses, produk dan dampak.¹⁷

Pada umumnya *output* dapat diklasifikasi menjadi dua yaitu *output* berupa prestasi akademik (*academic acheivement*) dan *output* prestasi non akademik (*non-academic achievement*)¹⁸. *Output* prestasi akademik misalnya lulusan Ujian Nasional, lomba karya ilmiah remaja, Olimpiade IPA dan bahasa asing, Poreseni dan sebagainya. *Output* nonakademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesame, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olah raga, kesnian dan kepramukaan serta bidang kerohanian Islam (Rohis).

2. Proses

Madrasah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut :

a. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi

Madrasah yang menerapkan MPMBM memiliki efektivitas proses belajar mengajar yang tinggi, ini ditunjukkan oleh sifat proses belajar mengajar yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Proses belajar mengajar bukan sekedar memorisasi dan daya ingat (*recall*), bukan sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan. Akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan hayati serta dipraktekkan dalam kehidupan oleh peserta didik. Bahkan proses belajar mengajar juga lebih menekankan pada

¹⁷ Depdikbud, *Manajemen Sekolah* (Jakarta: Dirjen Dikmen Proyek Peningkatan Mutu SMU,1999), h.45.

¹⁸ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan...*, h.12.

bagaimana agar supaya peserta didik mampu belajar cara belajar (*learning to learn*).

b. Kepemimpinan madrasah yang kuat

Pada madrasah yang menerapkan manajemen peningkatan mutu, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyalurkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Dengan demikian kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh, mengutip pendapat Keith Davis dalam Miftah Thoha bahwa keberhasilan seorang kepemimpinan dalam organisasi (sekolah) memiliki empat sifat umum yaitu :

1). Kecerdasan, hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pemimpin tidak bias melampaui terlalu banyak dan dari kecerdasan pengikutnya. 2). Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai. 3). Motivasi diri dan dorongan berprestasi, para pemimpin secara relative mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang *instrinsik* dibandingkan dari yang *ekstrinsik*. 4). Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.¹⁹ Dengan kata lain kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari pada semua sumber-sumber dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi.²⁰

¹⁹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, cet.ke-6 (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), h.33-34.

²⁰ Sondang P.Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, cet.ke-5 (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h.125.

Pada tataran kepala madrasah, inisiatif menciptakan kondisi hubungan sinergis-kolegi dalam tubuh komunitas institusi pendidikan akan menjelma secara riil, manakala manajerial di dasari optimalisasi kinerja staf dan sumber daya yang ada di madrasah, sakaligus mereduksi aneka deviasi perilaku kerja yang mungkin muncul, untuk melihat lebih jauh fungsi manajerial kepala madrasah dapat di lihat tabel berikut ini :

Dari	Ke
Mereduksi pengeluaran	Merangsang pendapat
Membelanjakan	Menghasilkan
Perilaku ketergantungan	Perilaku dependensi
Pemecahan masalah secara inkremental	Pemecahan masalah secara bersistem
Berfikir vertical	Berfikir lateral
Berwawasan kekinian	Berwawasan ke depan
Birokratisasi prosedur kerja	Penyederhanaan prosedur kerja
Esoterisme	Pemahaman kolektif
Mengarahkan	Mengayuh
Melayani	Memberi wewenang
Monopoli	Kompetitif
Digerakkan oleh peraturan	Digerakkan oleh misi
<i>Kuratif</i>	<i>Preventif</i>
Hubungan patron-klien	Hubungan kesejawatan
Menerima perubahan	Mendongkrak perubahan

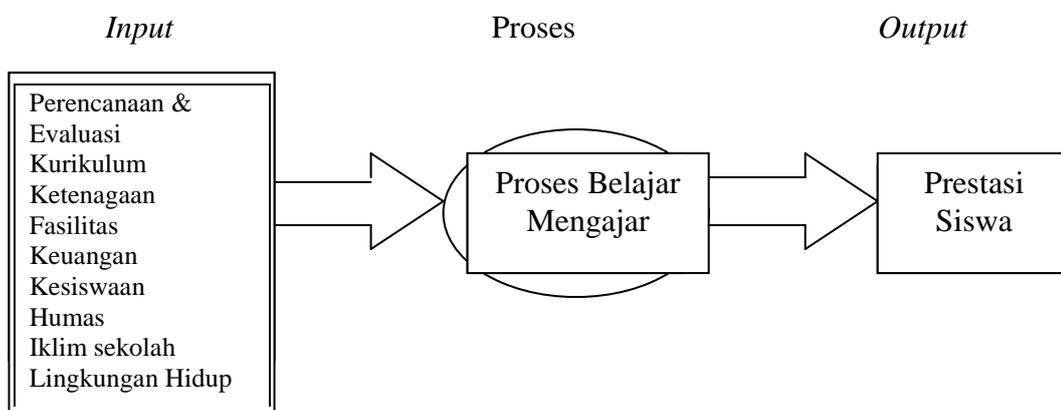
Tabel : 1 : Pergeseran Paradigma Fungsi Manajerial dalam Peningkatan Mutu ...²¹

Berdasarkan gambar ini menjabarkan otonomi manajemen madrasah/ sekolah merupakan bentuk riil desentralisasi manajemen pendidikan, dengan menggunakan satuan pendidikan atau madrasah sebagai unit pelayanan utama yang mandiri dan memberdayakan dirinya secara cerdas dan optimum. Dalam asumsi bahwa tidak ada sekolah/madrasah yang benar-benar mampu melakukan praktik otonomi manajemen sekolah dengan orientasi peningkatan mutu jika kemampuan komunitasnya di bawah standar, atau tidak ada sekolah/madrasah berkemampuan rendah, yang hanya ada hanyalah sekolah yang dikelola dengan kemampuan di bawah standar.

²¹ Sudrawan Danim, *Otonomi Manajemen Sekolah*, cet.ke-1 (Bandung: Alfabeta, 2010), h.77.

c. Lingkungan madrasah yang aman dan tertib

Madrasah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*), karena madrasah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, tertib melalui pengupayaan factor-faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut. Dalam hal ini sekali lagi peran kepala madrasah yang dituntut kapabilitas, kecerdasan dan ketrampilan. Untuk melihat lebih jauh keterkaitan iklim madrasah dengan pengelolaan otonomi manajemen sekolah yang berbasis mutu dapat di uraikan tabel berikut ini :



Gambar 1: Pengelolaan Iklim Madrasah/Sekolah Visi Manajemen Peningkatan Mutu...²²

d. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif

Tenaga kependidikan,(kepala sekolah, guru, pengawas, tenaga perpustakaan,tenaga administrasi) mereka bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.²³ Sekolah yang menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah menyadari tentang hal ini. Alasannya pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan,

²² Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktek*, cet.ke-2 (Bandung: Refika Aditama,2009),s h.67.

²³ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, cet.ke-1 (Bandung: Alfabeta,2009), h.125.

pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa merupakan garapan penting bagi seorang manajer di lembaga pendidikan.

e. Madrasah memiliki budaya mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu di dasari oleh professional. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut :

1).Informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili atau mengontrol orang.2).Kewenangan harus sebatas tanggungjawab.3).Hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) atau sanksi (*punishment*).4).Kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerjasama.5).Warga sekolah harus merasa aman terhadap pekerjaannya.6). Atmosfer keadilan (*fairness*) harus ditanamkan, imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya. 7).Warga sekolah merasa memiliki sekolah.²⁴

f. Madrasah memiliki kewenangan (kemandirian)

Madrasah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi madrasahnyanya sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk menjadi mandiri madrasah harus memiliki sumber daya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.

g. Madrasah memiliki keterbukaan (Transparansi) manajemen

Keterbukaan (tranparansi) dalam pengelolaan madrasah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan manajemen peningkatan mutu, keterbukaan dan tranparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.

h. Madrasah *responsif* dan antisipatif terhadap kebutuhan

Sekolah selalu tanggap dan *responsif* terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Dengan demikian madrasah selalu membaca lingkungan dan menanggapi secara tepat dan tepat. Bahkan sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan dan tuntutan, akan tetapi juga mampu

²⁴ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan ...*, h.14.

mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi. Menjemput bola, adalah padanan kata yang tepat bagi istilah antisipatif.

i. Madrasah memiliki *akuntabilitas*

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang dilaksanakan. *Akuntabilitas* ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat.

Berdasarkan laporan hasil program tersebut meningkatkan kinerjanya, jika berhasil orang tua, siswa, anggota masyarakat dan pemerintah dapat memberikan penilaian untuk mendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya di masa mendatang.

3. *Input* Pendidikan

a. Memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas

Secara formal, madrasah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan dan sasaran madrasah yang berkaitan dengan mutu. Kebijakan, tujuan dan sasaran mutu tersebut dinyatakan oleh kepala madrasah dan disosialisasikan kepada semua warga madrasah sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.

b. Sumber daya tersedia dan siap

Sumberdaya merupakan *input* penting yang diperlukan untuk kelangsungan proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumberdaya yang memadai, proses pendidikan di madrasah tidak akan berlangsung secara memadai dan pada akhirnya sasaran madrasah tidak akan tercapai. Sumberdaya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan dan sebagainya) dengan penegasan bahwa sumberdaya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi terwujudnya sasaran madrasah tanpa sumberdaya manusia.

c. Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi

Pemahaman konsep pemberdayaan staf (tenaga pendidik dan kependidikan) aktivitas yang harus menekankan untuk meningkatkan kemampuannya dalam mencapai tujuan strategik dengan pengembangan, perencanaan, pengelolaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi menunjang teknis untuk satuan pendidikan.

d. Memiliki harapan prestasi yang tinggi

Madrasah harus termotivasi dan harapan tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik, kepala madrasah, guru memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu dan prestasi yang gemilang, walaupun madrasah dengan segala keterbatasan sumberdaya pendidikan yang ada.

Sebaliknya peserta didik juga mempunyai motivasi dan harapan untuk meningkatkan diri meraih prestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Dengan demikian warga madrasah bersatu padu, dinamis, termotivasi untuk menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

e. Fokus pada pelanggan (khususnya siswa)

Pelanggan, terutama siswa harus menjadi focus dari semua kegiatan madrasah. Dalam artian, semua *input* dan proses yang dikerahkan di sekolah tujuan utamanya adalah meningkatkan mutu kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari semua hal tersebut adalah penyiapan *input* dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan dari siswa.

f. *Input* manajemen

Madrasah yang menerapkan konsep manajemen berbasis madrasah memiliki *input* manajemen yang memadai untuk menjalankan roda madrasah. Kepala madrasah dalam mengatur dan mengurus madrasah menggunakan sejumlah *input* manajemen . Kelengkapan dan kejelasan *input* manajemen akan membantu kepala madrasah mengelola madrasah dengan efektif.

Input manajemen yang dimaksud meliputi ; tugas yang jelas, rencana yang rinci, dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan atau aturan main, yang jelas sebagai panutan bagi warga madrasah untuk bertindak dan adanya system pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk menyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.

C. Prinsip-Prinsip Manajemen Peningkatan Mutu

Manajemen peningkatan mutu merupakan sebuah konsep yang mengaplikasikan berbagai prinsip mutu untuk menjamin suatu hasil (produk) pendidikan dengan pendekatan kriteria manajemen peningkatan mutu yang dikemukakan di atas, yang dilakukan secara berkelanjutan. Dalam konteks dunia pendidikan manajemen mutu adalah semua komponen pengembangan untuk meningkatkan mutu dan penjamin alumni yang siap pakai dan layak jual di dunia pasar kerja.

Selanjutnya mengutip pandangan Igit Tim Dosen Administrasi UPI²⁵ dalam tentang pengembangan prinsip manajemen peningkatan mutu pendidikan dengan pengimplemtasian manajemen berbasis sekolah berikut ini.

Prinsip pertama, orientasi pelanggan adalah, a).teliti, b).pastikan bahwa sasaran organisasi sejalan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, c).komunikasi kebutuhan dan harapan pelanggan keselurh organisasi,d).ukur kepuasan pelanggan lalu ambil tindakan dari hasil pengukuran,e).kelola secara sistematis hubungan dengan pelanggan,f).buatlah keseimbangan pendekatan antara pihak-pihak yang berkepentingan lainnya seperti; pemerintah,tenaga kependidikan, masyarakat dan pelanggan (siswa).

Prinsip kedua, kepemimpinan adalah, a).pertimbangan kebutuhan semua pihak yang berkepentingan termasuk pelanggan, b).tetapkan dan jelaskan visi sekolah ke dapan agar setiap orang mengerti tujuan,c).tentukan sasaran dan target yang menentang dan sosialisasikan, d).ciptakan dan sokongan nilai-nilai

²⁵ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen ...*, h.298-302.

kebersamaan, kejujuran dan model tugas yang etis pada semua level organisasi,e) lengkapi semua orang dengan sumberdaya yang diperlukan dengan pelatihan sesuai dengan keperluan bidang tugas,f).beri semangat kebesaran hati dan pengakuan terhadap kontribusi setiap orang.

Prinsip ketiga, keterlibatan orang-orang meliputi, a).upayakan setiap orang memahami pentingnya kontribusi dan peran mereka dalam organisasi, b).upayakan setiap orang mengenali batasan kinerja serta lingkup tanggungjawab mereka dalam organisasi,c).upayakan setiap orang mengetahui permasalahan kerja mereka dan termotivasi untuk menyelesaikannya,d).ajak setiap orang aktif melihat peluang untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman mereka,e).fasilitasi agar setiap orang bebas berbagai pengetahuan, pengalaman dan berinovasi, serta f). budayakan agar setiap orang secara terbuka mendiskusikan permasalahan.

Prinsip keempat, pendekatan proses meliputi, a). secara sistematis menentukan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan,b).menganalisa dan mengukur kapabilitas aktivitas-aktivitas kunci, c). mengidentifikasi *interface* (alat penghubung) aktivitas-aktivitas kunci di dalam dan di antara fungsi-fungsi organisasi, d).upayakan agar proses lebih singkat dan efektif tidak berbelit-belit,e).menekankan pada factor-faktor seperti sumberdaya, metode dan material untuk memperbaiki aktivitas kunci pada organisasi,f).hilangkan birokrasi serta eliminir fungsi-fungsi organisasi yang tugasnya saling tumpang tindih dan g).mengevaluasi resiko,konsekuensi, dan dampak aktivitas pada pelanggan.

Prinsip kelima, menggunakan pendekatan sistem pada manajemen meliputi, a).penyusunan sistem untuk mencapai sasaran organisasi dengan lebih efektif dan efisien,b).memahami keadaan saling ketergantungan diantara proses-proses pada sistem, c).pendekatan struktur yang harmonis dan integrasi proses-proses dengan tugas yang tidak saling tumpang tindih,d). memberi pemahaman pada tugas-tugas dan tanggungjawab yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan

bersama, serta mengurangi hambatan lintas fungsional, e).menargetkan dan menentukan bagaimana aktivitas khusus dalam suatu sistem akan beroperasi.

Prinsip keenam, perbaikan secara berkelanjutan meliputi ; a).laksanakan secara konsisten pendekatan organisasi untuk kontinuitas (kelangsungan) perbaikan performansi,b).sediakan dan kirim SDM untuk pelatihan terhadap metode dan alat perbaikan kesenimbangan,c).laksanakan perbaikan yang kontiniu pada produk, proses dan sasaran system,d).tetapkan tujuan dan sasaran sebagai pedoman, ukur pencapaian untuk perbaikan yang berkesinambungan,e).beri penghargaan dan pengakuan terhadap perbaikan.

Prinsip ketujuh, pendekatan daktual dalam pembuatan keputusan meliputi; a).pastikan bahwa data dan informasi cukup akurat dan dapat dipercaya,b).sediakan data yang dapat akses oleh yang membutuhkan,c).analisa data dan informasi dengan menggunakan metode yang valid, d).buat keputusan dan ambil tindakan berdasarkan analisis factual seimbang dengan pengalaman institusi.

Dari ketujuh prinsip pendekatan manajemen peningkatan mutu di atas merupakan sebagai alat untuk membentuk ikatan antara sekolah, dunia bisnis dan pemerintah. Ikatan tersebut akan memungkinkan para professional di sekolah atau daerah dilengkapi dengan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam pengembangan program mutu.

Selanjutnya dalam menjalankan manajemen dalam persfektif Islam pun memiliki corak dan karakteristik yang khas, meskipun memang secara konseptual manajemen pendidikan itu belum ada wujudnya secara konkrit. Namun secara ideal corak dan karakteristik manajemen pendidikan Islam dapat dilihat dari beberapa karakteristik yaitu :²⁶

1. Efisien dan efektif, yaitu bahwa penyelenggaraan sebuah pendidikan akan berhasil dan sukses bila mengacu kuat pada prinsip efisien dan efektifitas. Dalam konteks ajaran Islam sangat menganjurkan setiap muslim tersebut berperilaku menghargai waktu dan mengerjakan itu sampai tuntas.

²⁶ E.Mulyasa dkk, *Manajemen Madrasah Aliyah* (Jakarta: Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam,1999), h.20-23.

2. Tranparansi dan demokratis, dengan prinsip ini antara pimpinan dan yang dipimpin tidak ada sekat-sekat dan rahasia, tetapi yang ditumbuhkan adalah saling mempercayai antara yang satu dengan yang lainnya. Pemimpin dalam konteks ini akan mencoba mengemukakan kebijakannya secara terbuka tanpa harus bersikap takut pendapatnya tidak diterima atau dilecehkan bawahannya, tetapi mencoba mengembangkannya menjadi pendapat dan keputusan bersama. Dengan kata lain semua pihak (pimpinan dan yang dipimpin) mempunyai hak dan kewajiban yang sama untuk bersama-sama menentukan arah dan bentuk pendidikan yang dipandang baik menurut kacamata bersama.
3. Peningkatan kualitas, yaitu bahwa pengembangan manajemen pendidikan hendaklah senantiasa berorientasi pada kualitas pendidikan. Oleh karena itu, orientasi pada kualitas ini harus menjadi komitmen keseluruhan penyelenggara pendidikan, karena dengan adanya komitmen yang kuat inilah pada akhirnya akan membawa lembaga pendidikan Islam sebagai lembaga yang dapat bertahan dan dibutuhkan masyarakat.
4. Dedikatif, bahwa manajemen pendidikan yang baik dan moderen belum tentu menjamin terciptanya penyelenggaraan pendidikan yang baik pula. Artinya ada asas pokok lain yang harus diterapkan dalam pengembangan manajemen lembaga pendidikan Islam, yaitu dedikasi. Ajaran Islam dalam hal ini secara mendasar telah memberikan landasan yang kuat dengan ajaran bahwa semua pekerjaan yang baik itu bila diniatkan atas nama Allah SWT. akan bernilai ibadah. Dengan begitu, penyelenggara pendidikan selai harus mempertimbangkan prinsip-prinsip manajemen moderen, juga harus didukung para pelaksana manajemen yang berdedikasi tinggi, yaitu bahwa berkecimpung di dunia madrasah merupakan bagian beribadah kepada Allah SWT.
5. Bermoral dan beretika, bahwa dalam pelaksanaan manajemen pendidikan haruslah menjunjung tinggi nilai-nilai dan etika sosial serta keagamaan secara konsisten. Selanjutnya komitmen yang tinggi terhadap tegaknya nilai dan etika ini pada gilirannya akan menciptakan tata hubungan sosial yang bermoral di antara penyelenggara pendidikan, yang pada akhirnya akan

melahirkan dan memperkokoh keberadaan lembaga pendidikan Islam sebagai lembaga pendidikan alternatif bagi masyarakat masa depan.

D. Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Melalui Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah

MPMBM adalah sebuah singkatan dari “Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah” yaitu sebagai model desentralisasi dalam bidang pendidikan khususnya untuk pendidikan dasar dan menengah diyakini sebagai model yang akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan.

Sudarwan Danim dalam bukunya *Otonomi Manajemen Sekolah* mendeskripsikan bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sebagai pemosisian sekolah sebagai unit utama pembuatan keputusan dan pelayanan manajemen persekolahan secara keseluruhan, dengan kata lain MPMBM adalah wujud kekinian MBS sebagai restrukturisasi kebijakan bersama dalam manajemen sekolah/madrasah.²⁷

Konsep perubahan manajemen peningkatan mutu ini sebuah adopsi pembagian tugas tentang pelaksanaan mutu pada tingkat majlis madrasah, administrator, guru, staf administrasi, siswa, orang tua, dan masyarakat. Kegiatan diawali dengan merumuskan visi dan misi dari madrasah dan seksi-seksi pendidikan madrasah.

Salah satu komponen kunci dalam program mutu adalah sistem “pengukuran”²⁸. Dengan menggunakan sistem pengukuran memungkinkan para profesional pendidikan dapat memperlihatkan dan mendokumentasikan nilai tambah dari pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan, baik terhadap siswa, orang tua maupun masyarakat.

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis madrasah ini, maka melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki

²⁷ Sudarwan Danim, *Otonomi Manajemen Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2010), h.38.

²⁸ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, cet. ke-1 (Jakarta: Refika Aditama, 2006), h.11.

kepedulian terhadap pendidikan, madrasah harus melakukan tahapan kegiatan sebagai berikut :

1. Penyusunan basis data dan profil madrasah yang lebih presentatif, akurat, valid dan secara sistematis menyangkut berbagai akademis, administrasi siswa, guru dan staf serta keuangan.
2. Melakukan evaluasi diri (*self assessment*) untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan mengenai sumberdaya madrasah, personel madrasah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa, berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan ketrampilan maupun aspek lainnya.
3. Mengidentifikasi kebutuhan madrasah dan merumuskan visi, misi dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang dicapai.
4. Berangkat visi, misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut madrasah bersama-sama dengan masyarakat dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek termasuk anggarannya.²⁹

Atas dasar ini manajemen peningkatan mutu adalah sebuah rencana dari indkitaor perencanaan program madrasah yang akan dicapai madrasah dengan keunggulan dan kebutuhan masyarakat, atau dengan artian implementasi manajemen ini adalah pengembangan program sebagai kunci utama komitmen peningkatan mutu dan juga mengembangkan sistem mengukur nilai tambah dari pendidikan sebagaimana penjabaran di atas.

Selanjutnya upaya-upaya meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan merupakan hal yang sangat penting. Atas dasar pengelolaan ini Engkoswara & Aan Komariah menjelaskan program peningkatan mutu pendidikan perlu ada beberapa dasar yang kuat anatar lain :³⁰

1. Komitemen pada perubahan, pengelola yang ingin menerapkan program mutu, harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah, sebab peningkatan mutu pada intinya adalah melakukan perubahan kea rah yang lebih baik, lebih

²⁹ B.Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah, Edisi Revis*, cet ke-1 (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h.216.

³⁰ Engkoswara & Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, cet.ke-1 (Bandung: Alfabeta, 2010), h.316.

berbobot. Perubahan pada dasarnya menimbulkan rasa takut, komitmen dapat menghilangkan rasa takut.

2. Pemahaman yang jelas tentang kondisi yang ada, banyak kegagalan yang dialami dalam melaksanakan perubahan karena melakukan sesuatu sebelum sesuatu itu jelas.
3. Mempunyai visi yang jelas tentang masa depan, perubahan yang dilakukan hendaknya didasarkan pada visi tentang perkembangan, tantangan, kebutuhan, masalah, peluang yang akan dihadapi di masa yang akan datang. Visi dapat menjadi pedoman yang akan membimbing tim dalam perjalanan pelaksanaan program mutu.
4. Mempunyai rencana yang jelas, rencana adalah pegangan dalam proses pelaksanaan program mutu yang dipengaruhi oleh factor-faktor internal maupun eksternal yang akan selalu berubah. Rencana harus selalu *diup-date* sesuai perubahan-perubahan tersebut. Tak ada program mutu yang berhenti dan tidak ada dua program yang identik, karena program mutu selalu di dasarkan dan disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Program mutu merefleksikan lingkungan pendidikan dimana ia berada.

Dengan demikian program mutu manajemen pendidikan tidak terlepas dari fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi) pendidikan menjadi satu kesatuan utuh dan dilakukan sebaik mungkin secara terus menerus, dari awal sudah dimulai dengan benar, menghindari kesalahan, cermat, dan memberikan pelayanan yang memuaskan.

Dalam pendidikan penerapan konsep manajemen peningkatan mutu ini berarti upaya mengutamakan pelayanan terhadap pelajar dalam meningkatkan mutu lulusan atau perbaikan sekolah secara komperhensif. Di dalamnya tentu harus ada upaya terpadu dalam memperbaiki kultur sekolah dalam hal itu dimulai dari tindakan manajemen. Karena itu salah seorang pakar manajemen menjelaskan pengertian manajemen mutu terpadu dalam pendidikan yaitu : “

Total quality management is a process which involves focusing on meeting and exceeding customer expectations, continuous improvement, sharing responsibilities with employees and reducing scrap and rework".³¹ Intinya adalah usaha yang dilakukan untuk mencapai kepuasan pelanggan pendidikan melalui perbaikan terus menerus, pembagian tanggungjawab dengan para pegawai dan pengurangan pekerjaan tersisa dan pengerjaan ulang.

Pada prinsipnya madrasah sebagai sarana pendidikan tidak akan menjadi bermutu baik atau unggul dengan sendirinya, melainkan melalui berbagai upaya dan peningkatan mutu pendidikannya. Konsep peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah/madrasah muncul dalam kerangka pendekatan manajemen berbasis sekolah/madrasah. Pada hakikatnya MBS/MBM akan membawa kemajuan dalam dua area yang saling ketergantungan, yaitu, pertama, kemajuan program pendidikan dan pelayanan kepada siswa-orang tua, siswa dan masyarakat. Kedua, kualitas lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi.³²

Setiap lembaga pendidikan mutu tentu ingin mencapai mutu yang tinggi. Ketercapaian mutu ini menandakan bahwa lembaga pendidikan itu telah berhasil memainkan perannya sebagai organisasi pendidikan di tengah masyarakat. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektivitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi³³, yang dirasakan oleh para pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal dari organisasi. Untuk menjadi organisasi atau instansi yang berhasil (efektif) diperlukan suatu strategi yang jelas dan mantap menghadapi persaingan dan iklim yang berorientasi pada mutu produk yang diluluskan.

³¹ Franklin P. Schargel, *Transforming Education Through Total Quality Management: A Practitioner's Guide* (New York: Eye On Education Inc, 1994), h.2.

³² Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), h.81.

³³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, cet.ke-1 (Jakarta: Bumi Aksara: 1995), h.27.

Selain itu Wohlstetter dalam Nurkholis memberikan panduan yang komperhensif sebagai elemen memberdayakan MBS/MBM yaitu : 1) menetapkan secara jelas visi dan hasil yang didarapkan, 2) menciptakan fokus tujuan nasional yang memerlukan perbaikan, 3) adanya panduan kebijakan dari pusat yang berisi standar-standar kepala sekolah, 4) tingkat kepemimpinan yang kuat dan dukungan politik serta dukungan kepemimpinan dari atas, 5) pembangunan kelembagaan (*capacity building*) melalui pelatihan dan dukungan kepada kepala sekolah, para guru dan anggota dewan sekolah/madrasah, 6) adanya keadilan dalam pendanaan atau pembiayaan pendidikan.³⁴

Berdasarkan teori di atas menjelaskan meningkatkan mutu pendidikan salah satu jalan adalah dengan menggunakan sistem MBS/MBM yang haarus dipersiapkan dengan sempurna agar dalam implementasinya dapat mencapai sasaran. Persispan yang dimaksud adalah, kesiapan seluruh komponen madrasah dan orang-orang yang berkepentingan dengan madrasah, sehingga dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu ini benar-benar suatu reformasi dari manajemen sebelumnya, yaitu dari yang bersifat sentralisasi ke a ah desentralisasi yang murni.

Implementasi manajemen peningkatan mutu ruh dari MBS/MBM sebagai salah satu dari beberapa bentuk reformasi pendidikan dalam rangka memperbaiki mutu dan strategik pendidikan, terutama dalam lingkungan pengajaran dan pembelajaran bagi siswa. Namun dalam pelaksanaannya sering terjadi salah konsentrasi yang seharusnya terfokus pada aktivitas pengajaran malah sering kali perhatiannya terpusat pada kedisiplinan siswa. Kesalahan konsentrasi dalam penerapan MBS/MBM ini harus menjadi perhatian para pengelola pendidikan, sehingga pengalaman tersebut bias jadi pelajaran dan tidak perlu terulang. Pada umumnya pelaksanaan MBS/MBM harus menentukansalah satu focus arah dan tujuan jelas yaitu pola peningkatan mutu dengan modus kinerja, disiplin, mutu lulusan, mutu guru, sisteim pelayanan prima administrasi, standar pendidikan

³⁴ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, ...* h.45.

atau juga peningkatan mutu madrasah lewat pelayanan pelanggan dan dedikasi guru unit kerja.

Atas dasar unsur di atas pihak madrasah bekerja keras untuk mencapai harapan dan visi yang ingin ditargetkan dengan alasan argumentasi bahwa peningkatan mutu pendidikan akan lebih baik bilamana segala aspek pendukung kemajuan madrasah (orang tua, masyarakat, pemerintah dan komite) berkemauan dan bekerja keras berupaya mengembangkan program-program peningkatan mutu pendidikan di madrasahnyanya.

Zubaidi dalam bukunya Pendidikan Berbasis Masyarakat Upaya Menawarkan Solusi Terhadap Berbagai Problem Sosial menjelaskan konsep kontribusi pendidikan berbasis keagamaan (Islam) dalam menanamkan akhlak yaitu :

Tabel. 2: Langkah Untuk meningkatkan mutu pendidikan agama berbasis masyarakat

Langkah Analisis Nilai :	Tugas Penyelesaian Masalah :
1. Mengidentifikasi dan menjelaskan nilai yang terkait.	1. Menguraikan perbedaan penafsiran tentang nilai yang terkait.
2. Mengumpulkan fakta yang berhubungan.	2. Mengurangi perbedaan dalam fakta yang berhubungan
3. Menguji kebenaran fakta yang berkaitan.	3. Mengurangi perbedaan kebenaran fakta yang berkaitan.
4. Menjelaskan kaitan antara fakta yang bersangkutan.	4. Mengurangi perbedaan tentang kaitan antara fakta yang bersangkutan.
5. Merumuskan keputusan moral sementara	5. Mengurangi perbedaan dalam rumusan keputusan sementara.
6. Menguji prinsip moral yang digunakan dalam pengambilan keputusan.	6. Mengurangi perbedaan dalam pengajuan prinsip moral yang diterima. ³⁵

³⁵ Zubaidi, *Pendidikan Berbasis Masyarakat Upaya Menawarkan Solusi Terhadap Berbagai Problem Sosial*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), h.22.

Selanjutnya keunggulan guru dalam menyajikan materi pelajaran harus bersifat sebagai bantuan klinis untuk kebutuhan para peserta didik, memilih perencanaan sesuai tujuan dan prosedur penilaian, terjadinya stimulus komunikasi dengan siswa dan dunia luar, memelihara ketertiban kelas, tindakan guru mencerminkan nilai dan dukungan terhadap kepeduliannya kepada siswa.

Tujuan madrasah berlaku untuk seluruh kelompok siswa bukan hanya berlaku kepada sebagian saja, madrasah perlu merancang pelajarannya sehingga setiap siswa memiliki kesempatan untuk belajar dengan baik. Untuk memenuhi mutu dan tujuan kinerja yang diminta dari pihak yayasan, maka proses manajemen di dasarkan pada informasi dan data analisa yang terpercaya yang diperlukan untuk menilai mutu dan perbaikan mutu kinerja siswa, guru dan pegawai, kinerja program madrasah, sebagai landasan objektif untuk meningkatkan kinerja mutu pendidikan dengan lembaga pendidikan lain atau dunia kerja.

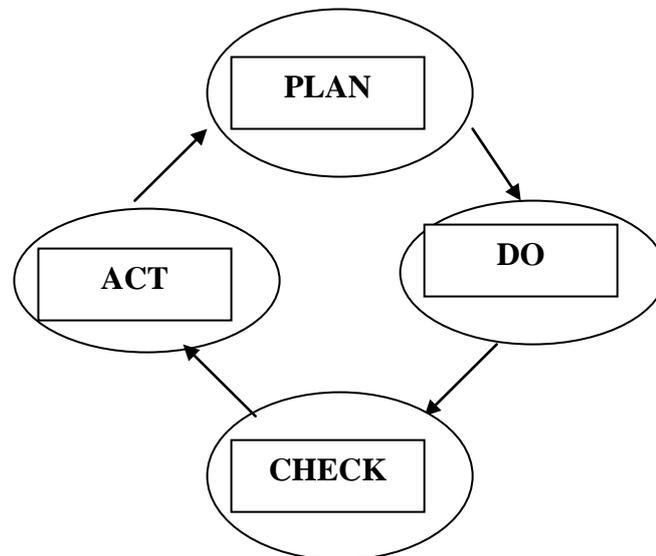
Implikasi dari peningkatan mutu pendidikan menciptakan lingkungan bagi pendidik, orang tua, pejabat pemerintah, wakil-wakil masyarakat untuk bekerjasama guna memberikan kepada para peserta didik sumber daya yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan masyarakat, dunia kerja, akademik sekarang dan masa depan.

Dengan demikian dalam sekolah mutu standar mutu ditetapkan untuk setiap rangkaian kerja di dalam keseluruhan proses kerja. Hakikat mutu pendidikan menciptakan konsistensi tujuan, menciptakan kompetitif dan keunggulan, terintegritasnya pola manajemen kepemimpinan dalam pendidikan untuk memperbaiki proses kerja dan secara efektif menciptakan lingkungan kerja efektif dan produktif.

Dalam melakukan fungsi manajemen mutu pendidikan ini sekolah mencari alternatif kesiapan dengan merumuskan tujuan sekolah dengan berpijak pada beberapa pendekatan :

1. Kepuasan pelanggan, yaitu menentukan kualitas menurut keinginan pelanggan, sehingga dalam segala aspek pelanggan terpuaskan.
2. Respek terhadap setiap orang, yaitu semua orang yang terlibat dalam usaha dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas karena itu seluruhnya diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi aktif dalam mengambil keputusan.
3. Manajemen berdasarkan fakta, artinya dalam setiap usaha perbaikan selalu berdasarkan prinsip prioritas yang mengandaikan bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada.
4. Perbaikan berkesinambungan, adapun konsep yang diberlakukan adalah siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) yang di istilahkan Deming sebagai *The Deming cycle or PDCA Cycle*.³⁶

Berdasarkan konsep Deming di atas dapat terlihat gambar berikut :



³⁶ M.N.Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu, Edisi II* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), h. 30-31.

Gambar 2 : Konsep PDCA (Planing-Do-Check-Act)...³⁷

Berdasarkan gambar di atas bahwa membangun sistem mutu harus dilakukan perbaikan mutu secara terus menerus, mulai dengan sederet siklus sejak adanya gagasan, pengembangan, proses, pelayanan sampai dengan mendapat umpan balik (mutu lulusan) dengan langkah strategis secara terus menerus. Intinya manajemen peningkatan mutu bertujuan meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata pengelolaan sekolah yang baik, yaitu partisipasi, transparansi dan akuntabilitas. Dengan demikian kinerja sekolah meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan perlu didukung kemampuan kepemimpinan para kepala madrasah dan pihak yayasan. Madrasah perlu berkembang maju dari tahun ketahun. Karena itu dalam pengelolaan peningkatan manajemen pendidikan di kenal dua mekanisme pengaturan, dengan sistem atau proses "*Sentralisasi dan Desentralisasi*". Dalam proses menuju desentralisasi segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat.

Sementara sistem pengaturan desentralisasi wewenang pengaturan tersebut diserahkan kepada pemerintah daerah. Artinya kedua sistem tersebut dalam prakteknya tidak berlaku secara ekstrem, tetapi merupakan bentuk kontiniu dengan pembagian tugas dan wewenang antara pemerintah pusat dan daerah.

Sementara sistem pengaturan sentralistik ditujukan untuk menjamin integritas, kesatuan dan persatuan bangsa. Bila kita merujuk program Pemerintah (Departemen Pendidikan Nasional) dengan pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) tahun 2006 dan pelaksanaan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Nomor 20 Tahun 2003 seyogyanya penyelenggaraan pendidikan pada madrasah haruslah diarahkan kepada peningkatan mutu madrasah .

³⁷ Engkoswara & Aan Komariah, *Administrasi...*, h.306.

Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum Departemen Pendidikan Nasional ada beberapa aspek yang digarap oleh sekolah dalam kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah yang meliputi :

1. Perencanaan dan evaluasi program sekolah.
2. Pengelolaan kurikulum.
3. Pengelolaan proses belajar mengajar.
4. Pengelolaan ketenagaan.
5. Pengelolaan peralatan dan perlengkapan.
6. Pengelolaan keuangan.
7. Pelayanan siswa.
8. Hubungan sekolah-masyarakat
9. Pengelolaan iklim sekolah.³⁸

Fachruddin dalam tulisannya menyebutkan proses pembelajaran anak, intensitas komunikasi dan perilaku dibangun orang tua, dalam konteks ini membangun dan mengembangkan intensitas komunikasi religius orang tua, guru harus memperhatikan hal-hal berikut :

1. Komunikasi religius yang mengandung unsur motivasi dan menggugah kepada kebajikan.
2. Komunikasi religius yang bermakna dan bermuatan nilai.
3. Komunikasi religius yang menyentuh seluruh hati.
4. Komunikasi religius yang mengandung unsur kemuliaan.
5. Komunikasi religius dengan perkataan yang lemah lembut.
6. Komunikasi religius dengan menumbuhkan keberdayaan.
7. Komunikasi religius menarik hati.
8. Komunikasi religius yang mendorong inovasi dan perubahan seutuhnya.³⁹

³⁸ Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Departemen Pendidikan Nasional : Jakarta : 2001), h. 20.

³⁹ Fachruddin, *Komunikasi Religius Dalam Pendidikan OrangTua Pada Dunia Anak*, dalam Al Rasyidin, *Pendidikan dan Pendidikan Dan Psikologi Islam*, (Bandung : Cita Pustaka, 2007), h.182.

Dengan demikian komunikasi yang intensif dan efektif sangat ditentukan oleh intensitas pendidikan orang tua dan media serta muatan informasi yang dikomunikasikan. Oleh karena penyampaian pesan moral dan spiritual itu didukung oleh pengembangan kemampuan empiris psikologi pembinaan pendidikan orang tua.

Dalam melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan yang telah disetujui bersama antara sekolah, orang tua siswa dan masyarakat, maka sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Kepala Sekolah dan guru hendaknya mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, menggunakan pengalaman-pengalaman masalah yang dianggap efektif, dan menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu yang dianggap efektif atau juga dengan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Selanjutnya Dann Sugandha, memberikan penjabaran bahwa model pendidikan yang dikembangkan yayasan erat kaitannya dengan konsep manajemen sebagai berikut : “ Proses penempatan input-input organisasi dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengawasan dengan maksud mendapatkan out put yang diharapkan oleh pengguna agar tujuan organisasi tercapai “. ⁴⁰

Eksistensi lembaga pendidikan Islam di Indonesia secara kelembagaan terus berkembang dari tahun ke tahun yang sebagian besar dikelola oleh pihak swasta (yayasan). Untuk menentukan arah model pendidikan yang dikelola oleh yayasan Mujamil Qamar menyebutkan beberapa prinsip tawaran model pengelolaan pendidikan pihak yayasan dalam lembaga pendidikan Islam :

⁴⁰ Dann Sugandha, *Kepemimpinan Di Dalam Organisasi Managemen*, (Bandung : Sinar Baru, 1981), h.1.

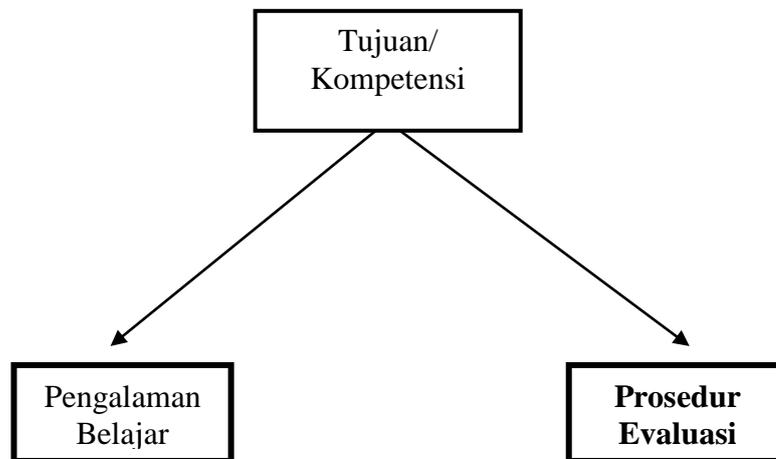
1. Orientasi pengembangan sumber daya .
2. Mengarah pada pendidikan Islam multikulturis.
3. Mempetegas misi dasar untuk menyempurnakan akhlak manusia.
4. Mengetumakan spritualisasi watak kebangsaan.⁴¹

Oleh karena itu aspek kegiatan manusia pada dasarnya harus selalu berjalan melalui proses tertentu dalam mencapai tujuannya. Kalau disederhanakan model pendidikan yayasan adalah merupakan pengelolaan kegiatan, terutama yang mengarahkan pada penyelenggaraan setiap usaha kerja sama kelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Peningkatan mutu pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik itu jangka pendek, menengah maupun tujuan jangka panjang.

Peningkatan mutu atau juga kualitas pendidikan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan dan diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien. Konsep ini berlaku di sekolah yang memerlukan administrasi yang efektif dan efisien.

Selanjutnya penulis memberikan alur pikir model pendidikan yang dikelola oleh pihak pimpinan dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang sebagaimana penulis kutip dalam Dede Rosyada sebagai berikut :

⁴¹ Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta : Eralangga, 2007), h.50.



Gambar 3: Tujuan Madrasah Dalam peningkatan Mutu Pendidikan
Dede Rosyada ⁴²

Sebagai karakteristik penjabaran skema diatas model pendidikan yang dikembangkan oleh pada pengelolaan MTs Negeri Seruway ini adalah kemampuan berfikir strategis yaitu kemampuan menyelesaikan masalah, para pemimpin lembaga pendidikan Islam harus mampu membaca selera masyarakat, dengan memiliki orientasi yang jelas daan melakukan upaya kemajuan kompetensi kearah pengalaman belajar dengan prosedur evaluasi kemajuan keilmuwan, kepribadian dan ketrampilan dengan menerapkan metode, tujuan dan ukuran kemajuan siswa.

Dalam kerangka inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya model pendidikan berbasis madrasah yang memberikan wewenang penuh kepada pihak yayasan, Kepala Sekolah dan Guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran , merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur serta memimpin sumber-sumber daya insani serta barang-barang utnuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan dan kesuksesan madrasah.

Selanjutnya mutu pendidikan menjadi salah satu–satunya hal yang sangat penting dalam pendidikan, pendidikan mesti dipadang sebagai sebuah sistem sasaran mutu untuk pendidikan hendaknya menyesuaikan diri dengan tujuan dan

⁴² Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta : Prenada Media, 2004) , h.194.

mutu produktivitas pengembangan keunggulan sistem pendidikan. Bila mutu pendidikan hendak diperbaiki maka perlu ada manajemen dari professional pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sarana yang memungkinkan untuk mengembangkan paradigma profesionalisme dalam persaingan dunia kerja dan ekonomi global yang menyeret dunia pendidikan pada profesionalisme. Artinya bahwa para profesionalisme pendidikan harus membentuk para siswa mengembangkan ketrampilan yang akan mereka butuhkan untuk meningkatkan produk kelulusan yang bermutu, atau juga mutu pendidikan akan meningkat bila ada administrator, guru, staf dan anggota madrasah mengembangkan diri dan sikap.

Upaya besar membangun pendidikan yang dikelola lembaga pendidikan Islam adalah upaya membangun manusia yang dinamis, etika dan estetika menjawab tantangan zaman dan kebijakan pemerintah dalam mengalokasikan dana pendidikan pada lembaga pendidikan Islam. Atas dasar konteks ini Samsul Nizar dalam pengantarnya pada buku “Sejarah Pendidikan Islam Menelusuri Sejarah Jejak Pendidikan Era Rasulullah samapi Indonesia” ada tiga konsep tawaran pengembangan model pendidikan Islam yang harus dikembangkan oleh pihak swasta (yayasan) yaitu :

1. Model pendidikan yang memiliki kemampuan intelektual yang mampu menguasai teknologi mutakhir.
2. Model pendidikan yang memiliki kemampuan intelektual yang mampu menguasai dan menghayati nilai-nilai luhur ajaran agama dengan nilai etika agama.
3. Model pendidikan yang memiliki pendidikan yang berbasis filosofis dan sosiologis.⁴³

⁴³ Samsul Nizar, *Sejarah Pendidikan Islam Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Sampai Indonesia dalam Kata Pengantar “Qua Vadis Pendidikan Islam Menelusuri Sejarah Menuju Paradigma Pendidikan Berkualitas* (Jakarta : Prenada Media, 2008), h. vi.

E. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan telaah penelitian di dapatkan hasil penelitian yang relevan dengan penelitian, yaitu :

1. Studi yang dilakukan oleh Isnawati, IAIN Sumatera Utara Tesis : “ Pelaksanaan Tugas Komite Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada MAN 2 Takengon Aceh Tengah NAD”.
2. Studi yang dilakukan oleh Basri IAIN Sumatera Utara, Tesis :” Aplikasi Manajemen Peningkatan Mutu Pembelajaran pada Dayah Terpadu Darul Yatama Gampong Gadang Kecamatan Dewantara Kab.Aceh Utara NAD”.
3. Studi yang dilakukan oleh Ahmad Mukhtar IAIN Sumatera Utara, Tesis : ” Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dan Pengajaran MAS Di Tapanuli Selatan (Analisis Aplikasi Manajemen Pendidikan)”

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah studi menggali, mengungkapkan, dan menemukan informasi tentang implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang. Oleh karena itu, penelitian kualitatif yang digunakan untuk menguraikan, menggambarkan, menggali dan mendeskripsikan implementasi manajemen peningkatan mutu di Madrasah Tsanawiyah Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang. Menurut Lezy J, Moleong, mengemukakan: bahwa metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Data yang biasanya didapat berupa uraian yang penuh dengan deskripsi mengenai kegiatan subjek yang diteliti melalui wawancara observasi dan studi dokumentasi.⁴⁴

Untuk dapat menggambarkan dan mendiskusikan implementasi tersebut, maka dilakukan pengamatan terhadap apa yang dikatakan oleh informan maupun dari sumber-sumber lain yang pada prinsipnya dapat memberikan gambaran yang jelas. Kegiatan ini dilakukan untuk membuat penafsiran dan analisis dalam mendapatkan arti (makna) atau untuk menemukan apa yang difokuskan dalam penelitian ini.

Menurut hemat peneliti pendekatan kualitatif ini sangat relevan dalam penelitian ini karena bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi manajemen peningkatan mutu di Madrasah Tsanawiyah Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang. Adapun yang menjadi pertimbangan peneliti sehingga menggunakan metode kualitatif dalam penelitian ini karena pendekatan kualitatif merupakan suatu pradigma penelitian untuk mendeskripsikan peristiwa, perilaku orang atau suatu keadaan pada tempat tertentu secara rinci dan mendalam dalam

⁴⁴ Lezy J, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h.3

suatu bentuk narasi secara alami, sebagaimana adanya, tanpa dimanipulasi atau diatur melalui eksperimen atau test, sehingga pendekatan penelitian ini juga disebut pendekatan naturalistik.

Dengan asumsi yang sudah disebutkan diatas, dalam penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif ini akan memaparkan tentang fakta-fakta dan peristiwa nyata dilapangan, data, dan konsepnya dengan mengedepankan proses terjadinya peristiwa dalam situasi yang dialami. Kemudian sesuai dengan landasan teoritiknya, penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif di dalam pengumpulan data untuk memperoleh hasil penelitian yang akurat dan bukan rekayasa, peneliti berusaha mengarahkan diri dalam melakukan penelitian ini dengan seakurat mungkin.

Sementara itu pendekatan kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan suatu makna peristiwa interaksi perilaku manusia dalam situasi tertentu persfektif sendiri. Lebih rinci dikemukakan karakteristik penelitian kualitatif adalah sebagai berikut :

1. Mempunyai latar alami sebagai sumber langsung.
2. Manusia sebagai alat atau instrumen penelitian.
3. Bersifat deskriptif analitik.
4. Lebih menekankan pada proses dari hasil semata.
5. Peneliti cenderung meneliti datanya secara induktif.
6. Mengutamakan makna.⁴⁵

Karakteristik yang pertama, peneliti langsung terjun kelapangan untuk mencari, mengumpul data, dan informasi dari sumber data. Hal ini berarti peneliti langsung pergi ke objek-objek penelitian mengadakan pengamatan, pembicaraan formal dan pembicaraan non formal dengan kepala MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang, guru, wakil kepala dan para staf pegawai.

Karakteristik yang kedua, bahwa pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan langsung oleh peneliti. Hal ini berarti bahwa peneliti merupakan alat utama pengumpulan data. Dasar pemikiran dari cirri ini adalah karena manusia dapat mengadakan penyesuaian terhadap kenyataan-kenyataan yang ada di

⁴⁵ Theresia, *Paradigma Alamiah dalam Penelitian Kualitatif*, dalam Pendidikan dan Kebudayaan, Nomor.046, h.136.

lapangan, dan hanya manusia yang dapat berhubungan dengan responden atau objek lainnya dan mampu memahami proses di lapangan.

Karakteristik yang ketiga, penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat deskriptif analitis. Dikatakan demikian karena data yang diperoleh dari hasil pengamatan, wawancara, dokomuntasi. Hasil analisis lebih berupa gambaran mengenai situasi yang diteliti dalam bentuk naratif.

Karakteristik yang keempat, lebih menekankan pada proses dari pada hasil semata. Hal ini disebabkan karena hubungan bagian-bagian yang sedang diteliti akan jauh lebih jelas jika diamati dalam proses.⁴⁶ Oleh sebab itu penelitian ini menekankan proses atau kegiatan yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang.

Karakteristik yang kelima, peneliti cenderung menganalisis data secara induktif karena dalam penelitian ini tidak bermaksud untuk membuktikan atau menolak hipotesis, tetapi peneliti terjun ke lapangan mempelajari proses atau masalah yang menjadi focus penelitian secara alami, mengumpulkan data, menganalisis, dan melaporkan serta menarik kesimpulan-kesimpulan dari proses tersebut tanpa melakukan generalisasi.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan penelitian yang menyangkut fokus penelitian, sumber data, proses pengumpulan data, studi dokumen, teknik pengumpulan data, dan analisis data. Proses penelitian ini dilaksanakan dengan cara mengumpulkan data melalui observasi, dokumentasi dan informasi. Data dan informasi yang dikumpulkan selanjutnya dianalisis guna diketahui manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang.

⁴⁶ Moeloeong, *Metodologi Penelitian...*, h. 7.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang. Fokus penelitian ini adalah implementasi manajemen manajemen peningkatan mutu yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan peningkatan mutu di Madrasah Tsanawiyah Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang. Proses implementasi manajemen peningkatan mutu di Madrasah Tsanawiyah Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang, merupakan suatu rangkaian kegiatan dalam suatu sistem pendidikan yang meliputi: perencanaan peningkatan mutu pendidikan, proses peningkatan mutu pendidikan, pelatihan, pendidikan dan pemberdayaan, penghargaan dan pengendalian mutu, prestasi serta pertanggung jawaban produk tamatan madrasah

Penelitian ini direncanakan akan dilakukan pada bulan Nopember 2010 sampai April 2011. Kegiatan penelitian ini meliputi: studi pendahuluan, identifikasi masalah, penelaahan pustaka, menyusun proposal, seminar proposal, pengumpulan dan analisis data, penyusunan laporan, ujian tesis, dan laporan akhir.

C. Latar Penelitian

Latar penelitian ini adalah MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang yang di dalamnya berinteraksi kepala madrasah, guru, staf, laboran, siswa, komite madrasah dan *stakeholder*. Teknik sample purposif dapat menjadi cara yang memaksimalkan kemampuan penelitian dalam wawancara untuk menemukan teori dasar yang mencukupi dan memperhatikan kondisi tempat, waktu dan nilai setempat untuk memungkinkan dapat ditransfer.

Pelaksanaan penelitian ini meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi manajemen peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang mencakup konteks yang luas, melibatkan pelaku yang banyak, waktu yang berbeda, tempat yang berbeda dan proses yang bervariasi. Dalam latar sosial inilah nantinya akan ditemukan berbagai informasi yang bersumber dari subjek penelitian yang diteliti.

Penentuan sumber informasi dalam penelitian ini meliputi empat parameter yaitu : konteks (suasana, keadaan, atau latar), perilaku, peristiwa dan proses. Untuk memadukan pemahaman terhadap kompleksitas situasi sosial sebagai sumber informasi, di bawah ini di kelompokkan semua sumber informasi yang ada dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan adalah sebagai berikut :

Tabel.3: Konteks Penelitian MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang.⁴⁷

Parameter	Situs MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang
Konteks	Kantor Kepala Madrasah, Kantor Tata Usaha, Ruang Guru, Laboratorium, Perpustakaan, Mushollah, Ruang Komite Madrasah, dan Ruang Belajar Siswa
Pelaku	Kepala Madrasah, Pembantu Kepala Madrasah, Kepala Urusan TU, Pengurus Komite Madrasah, para guru, pegawai, <i>stakeholder</i> , dan siswa.
Peristiwa	Proses manajemen peningkatan mutu pendidikan.

D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Dokumen

Yaitu rekaman kejadian masa lalu yang ditulis atau dicetak, dapat berupa catatan, surat, buku harian dan lain-lain. Para ahli mengemukakan bahwa dokumen adalah sebagai sumber tertulis bagi informasi sejarah seperti peninggalan-peninggalan tertulis dan petilasan-petilasan arkeologis. Disisi lain dokumen ini juga diperuntukan bagi surat-surat resmi dan surat-surat Negara seperti perjanjian, undang-undang, hibah dan lain sebagainya.

Oleh karena itu studi dokumen dalam penelitian ini dilakukan dengan mengkaji seluruh dokumen-dokumen yang ada kaitannya dengan manajemen peningkatan mutu di Madrasah Tsanawiyah Negeri Seruway Kabupaten Aceh

⁴⁷ Adaptasi dari model penelitian yang dilakukan Dahman Hasibuan dalam Dahman Hasibuan, "Peranan *Stakholder* dalam pelaksanaan Rencana Strategik untuk Meningkatkan Lulusan MTsN Rantau Prapat" Tesis, (Medan: Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan, 2009), h.51.

Tamiang. misalnya data kualifikasi pendidikan tenaga kependidikan, administrasi sarana prasarana, 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.

2. Informan

Informan penelitian ini adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan staf (tenaga administrasi) serta perangkat lainnya yang terlibat langsung dalam penyusunan rencana strategik di madrasah ini. Para sumber informasi dijadikan sebagai informan penelitian. Informasi pertama adalah kepala madrasah, kemudian guru dan staf yang dilanjutkan dengan komite madrasah.

Penetapan informasi penelitian ini berdasarkan atas pertimbangan bahwa para informan benar-benar terkait langsung dengan implementasi manajemen peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang. Selain itu, secara posisi pimpinan madrasah memegang kendali manajemen dan administrasi, serta segala bentuk kebijakan dan segala keputusan yang berlaku di madrasah tersebut adalah persetujuan dari pimpinan madrasah. Sedangkan untuk informan guru adalah sebagai pendukung kelengkapan informasi yang diberikan oleh kepala madrasah, begitu juga dengan staf administrasi juga merupakan elemen pendukung yang sudah dilimpahi wewenang sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing, dan tentunya berkaitan erat dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan keputusan madrasah. Walaupun demikian, sebagai informan kunci tetap berada pada kepala madrasah sebagai top manajer.

3. Aktifitas penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang dikemukakan diatas, bahwa penelitian ini akan mengungkapkan, mempelajari, menemukan dan menggali serta memfokuskan tentang implementasi manajemen peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang yang telah digariskan di madrasah ini.

Untuk itu data yang dikumpulkan berupa hasil wawancara, tindakan dan dokumen. Untuk mendapatkan data tersebut, maka aktifitas peneliti melakukan wawancara, pengamatan (observasi) dan mengambil dokumen yang dianggap mendukung penelitian ini.

E. Strategi Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Dalam metode penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen utama dan paling bertanggung jawab atas terlaksananya penelitian dimaksud, sehingga peneliti harus terjun langsung kelapangan serta berusaha mengumpulkan informasi.

Untuk lebih dapat dipahami berikut akan diuraikan prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Observasi Lapangan (pengamatan)

Observasi (pengamatan) diartikan sebagai pengamatan pencatatan sistematis dari fenomena-fenomena yang diselidiki.⁴⁸ Dalam hal ini peneliti memasuki suasana tertentu dengan tujuan untuk melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa tersebut. Untuk itu, proses observasi ini dilaksanakan secara cermat dengan tujuan untuk memperoleh tingkat validitas (keabsahan) dan realibilitas (ketepatan) hasil pengamatan yang tinggi.

Observasi dimaksud untuk melihat secara langsung proses manajemen sarana prasarana pendidikan di madrasah tersebut dengan terlebih dahulu mempersiapkan pedoman tertulis tentang aspek-aspek yang akan diobservasi. Dalam pelaksanaan observasi sangat dipengaruhi dari diri si pengamat sendiri, situasi, objek 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).⁴⁹ Berdasarkan hal tersebut maka observasi dilakukan pada kegiatan belajar mengajar, kegiatan di perpustakaan, kegiatan di laboratorium dan kegiatan di lingkungan sekolah.

Berdasarkan makna yang terkandung dalam perilaku situasi yang sedang berlangsung di lapangan inilah disimpulkan tema budayanya. Teknik observasi ini dipakai dalam penelitian, karena ada interaksi sosial yang intensif dengan para aktor di lapangan sebagai sebuah latar. Seluruh data ditafsirkan oleh peneliti,

⁴⁸ Suwardi Lubis, *Metodologi Penelitian Sosial* (Medan: USU Press, 1987), h.101

⁴⁹ Djama'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, cet.ke1 (Bandung: Alfabet, 2009), h.11

yang didukung oleh instrument sekunder: foto, dan catatan dokumen yang berkaitan dengan focus penelitian. Pada awalnya data yang diperoleh dari informan di deskripsikan sesuai dari sudut pandang informan atau responden (*emic*). Selanjutnya data tersebut dianalisis berdasarkan dari sudut pandang peneliti (*etic*).

2. Wawancara Mendalam

Wawancara 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.⁵⁰ Wawancara dalam penelitian kualitatif sifatnya mendalam karena ingin mengeksplorasi informasi secara holistik dan jelas dari informan. Karena peneliti terlibat secara intensif dengan setting penelitian terutama pada keterlibatannya dalam kehidupan informan. Dengan melakukan wawancara peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam mengin terpretasikan situasi yang terjadi.

Wawancara digunakan untuk mendapatkan informasi dari pihak yang terlibat dalam implementasi manajemen peningkatan mutu di Madrasah Tsanawiyah Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang. Wawancara dilakukan pada kepala sekolah, wakil kepala madrasah, guru, staf administrasi, komite madrasah.

Agar proses wawancara berlangsung efektif dan efisien, maka terlebih dahulu dipersiapkan materi wawancara yang berkenaan dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan tersebut yang sifatnya tidak menyulitkan mereka untuk menjawabnya, dan memberikan keleluasaan kepada mereka untuk menyatakan harapan dan keinginan untuk kedepannya dalam meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang.

⁵⁰ *Ibid*, h. 131

3. Studi Dokumen

Studi dokumen dalam penelitian ini dilakukan dengan mengkaji dan mempelajari beberapa dokumen yang berkenaan dengan manajemen peningkatan mutu di Madrasah Tsanawiyah Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang. Dokumen-dokumen tersebut seperti ; dokumen pendidikan, prestasi MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang, data administrasi guru dan pegawai, data inventaris barang, data siswa. Dokumen tersebut merupakan rekaman masa lalu yang ditulis atau dicetak, dapat berupa surat, buku harian dan lain-lain sebagainya.

Menurut para ahli sering mengartikan 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.⁵¹

F. Teknik Analisis Data

Analisa data adalah proses menyusun atau mengolah data agar dapat ditafsirkan lebih baik. Analisis data adalah suatu rangkaian kegiatan yang tidak mudah untuk dilaksanakan. Menurut Bogdan, yang dikutip oleh Sugiyono mengemukakan bahwa: *Data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcripts, fieldnotes, and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others.* (Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan yang lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain).⁵²

⁵¹ *Ibid*, h. 147

⁵² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R & D*, cet.ke-4 (Bandung: Alfabeta, 2008), h.224

Data yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan studi dokumen tentang masalah manajemen peningkatan mutu di Madrasah Tsanawiyah Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang, dianalisis dengan cara mengorganisasikan, menyusun, menghubungkan, dan mereduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan data selama dan sesudah pengumpulan data.

Teknis analisis data dalam suatu penelitian kualitatif dapat digunakan deskriptif naratif, teknis ini menurut Djama'an Satori dan Aan Komariah diterapkan melalui tiga alur,⁵³ yaitu :

1. Reduksi data

Yakni adalah sebagai suatu proses pemilihan, memfokuskan pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi dan 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 dilakukan setelah proses reduksi. Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Proses penyajian data ini adalah mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca. Dengan adanya penyajian data, maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam kancah penelitian dan apa yang akan dilakukan peneliti dalam mengantisipasinya.

3. Penarikan kesimpulan/verifikasi

Yakni, data awal yang berbentuk lisan, tulisan ataupun tingkah laku yang terkait dengan implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang, yang diperoleh

⁵³ Djama'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi,...* h. 221

melalui hasil observasi dan wawancara serta dokumentasi, diolah dan dirinci untuk kemudian disimpulkan dalam suatu konfigurasi yang utuh.

Dengan demikian analisa data pada penelitian ini proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dari satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan memberikan gambaran pentingnya analisa data sebagai prinsip penelitian kualitatif, artinya dalam hal ini dianjurkan seorang peneliti jangan sampai menunggu data itu menjadi dingin bahkan membeku atau menjadi kadaluwarsa.

Pekerjaan merumuskan data dan menganalisanya memerlukan usaha pemusatan dan pengerahan tenaga fisik dan pikiran peneliti. Selain menganalisa data menyimpulkan peneliti juga perlu dan masih perlu mendalami kepustakaan guna mengonfirmasikan teori atau untuk menguatkan adanya teori baru yang barangkali ditemukan. Selanjutnya pekerjaan merumuskan kesimpulan dari analisa data ini memerlukan ketekunan, ketelitian dan perhatian khusus serta kemampuan khusus peneliti.

Dengan demikian acuan merumuskan kesimpulan atau hasil kerja penelitian kualitatif dapat menulis jabarkan pada tabel di bawah ini :

KONSTRUK	KUANTITATIF	KUALITATIF
Nilai Benar Aplikabilitas	Validitasi Internal Validitasi Eksternal	Kredibilitas Transferabilitas (Keterarahan)
Konsistensi	Realibilitas	Dependabilitas (Kebergantungan)
Netralitas	Objektivitas	Konfirmabilitas (Kepastian)

Gambar 4 : Reduksi Data dan Penarik Kesimpulan...⁵⁴

G. Teknik Penjamin Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian kualitatif sering ditekankan pada uji validitas. Dalam hal ini, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Menurut Sugiyono, uji keabsahan data dalam

⁵⁴ Moeloeng, *Metodologi Penelitian...*, h.321

menentukan tingkat kepercayaan terhadap hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif harus didasarkan pada empat kriteria, sebagai berikut:

1. Kredibilitas (*credibility*)

Keterpercayaan (*credibility*) dalam penelitian ini dapat dicapai dengan cara-cara sebagaimana disarankan oleh Lincoln dan Guba, yaitu : a) Keterikatan yang lama (*prolonged*), peneliti dengan yang diteliti berkaitan dengan tentang implementasi manajemen peningkatan mutu di MTsN Seruway Kabupaten Aceh Tamiang dimaksudkan tidak tergesa-gesa sehingga mengumpulkan data dan informasi masalah dan fokus penelitian oleh para aktor pada MTsN Seruway Kabupaten Aceh Tamiang dapat diperoleh dengan selengkapya; b) Ketekunan pengamatan (*persistent observation*) dalam mengumpulkan data tentang proses perencanaan strategik para aktor; c) Melakukan triangulasi (*triangulation*) yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber diperiksa ulang dan antara data wawancara dengan data pengamatan dan dokumen; 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*) yaitu menganalisis dan mencari kasus atau keadaan yang menyanggah temuan penelitian sehingga tidak ada lagi bukti yang menolak temuan penelitian; f) Pengujian ketepatan referensi data temuan dan interpretasi. Laporan penelitian dalam hal ini dikonsultasikan dengan pembimbing.

2. Keteralihan (*transferability*)

Keteralihan adalah sejauhmana hasil suatu penelitian dapat diterapkan dan dialihkan atau diserahkan kepada pembaca dan pemakai. Pembaca laporan penelitian ini diharapkan mendapat gambaran yang jelas mengenai situasi yang sebenarnya agar hasil penelitian dapat diaplikasikan atau diberlakukan kepada konteks atau situasi lain yang sejenis. Kegiatan yang dilakukan peneliti adalah mendeskripsikan dengan rinci tentang kemungkinan diterapkannya hasil penelitian ini sebagai rekomendasi untuk implementasi manajemen peningkatan mutu madrasah.

3. Ketergantungan (*dependability*)

Ketergantungan adalah apabila orang lain dapat mengulangi proses penelitian tersebut. Peneliti mengusahakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian agar dapat memenuhi persyaratan yang berlaku. Semua aktivitas penelitian harus ditinjau ulang terhadap data yang diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan dapat dipertanggungjawabkan.

Data penelitian harus dapat diandalkan. Dalam hal ini dapat diandalkan (*dependability*) berarti penelitian mengusahakan konsistensi keseluruhan proses penelitian ini agar memenuhi persyaratan yang berlaku. Peneliti tidak boleh ceroboh atau membuat kesalahan dalam mengkonseptualisasi studinya, mengumpulkan data, menginterpretasikan dan melaporkan hasil penelitian.

4. Kepastian atau konfirmasi (*confirmability*)

Kepastian data harus dapat dipercaya atau diakui oleh banyak orang (objektivitas) sehingga kualitas data dalam penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan sesuai fokus penelitian yang dilakukan. Dengan melakukan konfirmasi dapat dikatakan bahwa kebenaran data tersebut dapat dipercaya.

Dapat dikonfirmasi (*confirmability*) yaitu hasil penelitian harus dapat diakui oleh orang banyak (objektivitas). Berkaitan dengan kualitas hasil penelitian, maka kualitas data dan interpretasi harus didukung oleh bahan yang koheren (sesuai). Dengan kata lain, konfirmasi merupakan suatu proses mengacu pada hasil penelitian. Apabila konfirmasi ini menunjukkan data cukup koheren, maka temuan penelitian dipandang memenuhi syarat, tetapi bila tidak cukup koheren, maka temuan dianggap gugur dan peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data.

Dengan demikian keabsahan data tidak terlepas dari penentuan konteks penelitian ini mencakup situasi dan kondisi objektif dengan fokus dan kerangka kerja konseptual. Selanjutnya objek penelitian mengacu pada keempat tipe dalam metode penelitian kualitatif yaitu : konteks (suasana, keadaan, latar atau peristiwa) dengan bertujuan untuk mengoptimalkan ruang lingkup yang dibutuhkan

informan dalam konteks penelitian dalam kasus-kasus terpilih sesuai dengan focus dan data yang dibutuhkan untuk dianalisis.

H. Jadwal Penelitian

Rangkaian kegiatan penelitian ini direncanakan dan dilaksanakan selama 6 bulan, dimulai dari bulan Nopember 2010 sampai dengan Juni 2011. Adapun kegiatan persiapan penelitian sampai ujian tesis direncanakan sebagai berikut :

Tabel .4 : Jadwal Kegiatan Penelitian

No	Kegiatan	Waktu
1	Penulisan Proposal	Nopember 2010
2	Bimbingan Proposal	Nopember s/d Desember 2010
3	Seminar dan Pengurusan Izin Penelitian	Desember 2010 s/d Januari 2011
4	Pengumpulan Data	Februari 2010 s/d April 2011
5	Analisis Data & Bimbingan Hasil Penelitian	April s/d Mei 2011
6	Ujian Tesis	Juni 2011

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal bakal manajemen sebagai profesi atau prosedur yang memberi arti universal yang menentukan langkah sistematis dalam memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan. Essensinya manajemen peningkatan mutu adalah sebuah langkah untuk menentukan sejumlah prosedur yang saling terikat membentuk sebuah jaringan kerja dalam bentuk atkitivitas bersama dan adanya tujuan spesifik yang hendak dicapai.

Bab ini menjelaskan hasil penelitian dan pembahasan sesuai dengan permasalahan yang diteliti dari hasil data yang diperoleh dilapangan. Pembahasan merupakan upaya memperoleh makna dari data yang diperoleh dengan temuan manajemen peningkatan mutu yang diharapkan sebagai konsep pengendalian manajemen strategik mutu pendidikan yang di dasari fungsi dari manajemen tersebut.

A. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini disesuaikan dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan penelitian. Masing-masing fokus dan rincian penelitian tersebut adalah :

1. Perencanaan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupeten Aceh Tamiang

Madrasah Tsanawiyah merupakan jenjang pendidikan setara dengan Sekolah Lanjutan Pertama (SMP), sebagai gambaran umum MTs Negeri Seruway dengan luas tanah 3.529 M2, Madrasah ini didirikan tahun 1981 dan di negerikan tanggal 17

Maret 1997 dengan Nomor Statistik Madrasah (NSM) 2111110304009 dengan beralamat Jalan Mesjid Pekan Seruway Kecamatan Seruway.⁵⁵

Madrasah ini setiap tahunnya mengalami perkembangan dan kemajuan dengan dukungan Majelis Madrasah (Komite Madrasah) dan masyarakat yang menitipkan anak-anaknya di sekolah ini. Berdasarkan penuturan kepala Madrasah ini sudah memiliki 12 Ruang Belajar dengan jumlah rombongan belajar 6 kelas dengan jumlah siswa 215 orang dan berbagai sarana prasarana lainnya.

Keberadaan suatu rencana sangat penting bagi pengelola pendidikan, hal ini sejalan dengan konsep manajemen sebagai proses pembinaan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk melihat orientasi MTs Negeri Seruway dalam melakukan langkah perencanaannya, sangat terikat dengan “Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Madrasah”⁵⁶. Selanjutnya akan peneliti jabarkan orientasi yang dimaksud MTs Negeri Seruway di bawah ini :

“ Visi Madrasah “

“ Bersaing dalam prestasi, terdepan dalam inovasi dan maju dalam akhlak yang Islam”

“ Misi Madrasah ”

1. Membentuk perilaku berprestasi pada siswa.
2. Memebentuk pola pikir yang inovatif.
3. Mengembangkan pola pembelajaran PAKEM.
4. Mengembangkan kreativitas siswa.
5. Menumbuhkan gemar membaca.
6. Menumbuhkan kembangkan sikap disiplin dan bertanggungjawab dalam masyarakat.

⁵⁵ Hasil Wawancara Penulis dengan Bapak Alhamin Nasution, S.Ag (Ka MTsN Seruway), Tanggal 10 Maret 2011.

⁵⁶ Sumber Arsip/Dokumentasi I KTSP MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang Tahun Pelajaran 2010/2011.

“ Tujuan Madrasah ”

1. Unggul dalam kegiatan keagamaan dan kepedulian terhadap masyarakat.
2. Meningkatkan perolehan nilai UN.
3. Membentuk kegiatan yang dapat membangun kreatifitas individu siswa.
4. Membangun kompetensi berilmu, beramal dan berfikir ilmiah.
5. Membentuk lingkungan Islamii berwawasan ilmiah.
6. Membentuk siswa yang rajin beribadah.

Tujuan MTs Negeri Seruway secara bertahap akan di monitoring, di evaluasi, dan dikendalikan setiap kurun waktu tertentu. Untuk mencapai Standar Kelulusan (SKL) Madrasah yang telah dibakukan secara Nasional sebagai berikut :

1. Menyakini, memahami dan menjalankan ajaran agama yang dinyakini dalam kehidupan.
2. Memahami dan menjalankan hak dan kewajiban untuk berkarya dan memanfaatkan lingkungan secara bertanggungjawab.
3. Berfikir secara logis, kritis dan kreatif , inovatif, dan memecahkan masalah serta berkomonikasi melalui berbagai media.
4. Menghargai dan menyenangi seni.
5. Menjalankan pola hidup bersih, bugar dan sehat.
6. Berprestasi dalam kehidupan sebagai cerminan rasa cinta dan bangga terhadap bangsa dan tanah air.

Selanjutnya untuk mendapatkan keputusan bersama antar guru dan siswa, SKL tersebut lebih rinci digunakan sebagai profil siswa yaitu :

1. Mampu menampilkan kebiasaan sopan santun dan berbudi pekerti sebagai cerminan akhlak mulia dan taqwa.
2. Mampu membaca Al Qur'an dengan lancar.
3. Mampu berbahasa Arab secara baik.
4. Mampu berolah raga sesuai dengan pilihannya.
5. Mampu melanjutkan pendidikan ke SMA,MA dan SMK pavorit.
6. Mampu bersaing dalam Olimpiade pendidikan dan seni.
7. Mampu menghafal ayat-ayat pendek.

“ Sasaran Madrasah ”

Adapun sasaran yang dicapai MTs Negeri Seruway ini adalah meliputi hal-hal berikut :

1. Sumber Daya Manusia (SDM) pendidik

Sasaran SDM pendidik/guru dalam hal ini meliputi upaya peningkatan beberapa kompetensi antara lain : kompetensi paedagogik, kompetensi profesionalisme, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial.

2. Tenaga Kependidikan

Sasaran yang hendak dicapai dalam hal ini adalah upaya Madrasah dalam peningkatan efektifitas kinerja seluruh tenaga kependidikan terdiri dari : staf (pegawai), penjaga sekolah, dan satpam yang bertugas menunjang kegiatan pembelajaran di Madrasah.

3. Peserta Didik

Sasaran terhadap peserta didik meliputi perbaikan proses *input* (penerimaan siswa baru), proses pembelajaran, perluasan akses kegiatan kesiswaan serta evaluasi kompetensi siswa. Keseluruhan sasaran bidang siswa ini menitik beratkan pada peningkatan kualitas proses pembelajaran dan kualitas lulusan Madrasah. Indikator peningkatan lulusan Madrasah meliputi perolehan nilai Ujian Nasional, persentase kelulusan dan jumlahh siswa dapat diterima pada jenjang pendidikan tinggi negeri.

4. Sarana dan Prasarana

Bidang sarana dan prasarana yang menjadi sasaran adalah penambahan sarana pendukung pembelajaran seperti pengadaan laboratorium, perpustakaan, Mushollah, penambahan unik komputer, rehab dan pembangunan ruang kelas baru dan perawatan media.

5. Lingkungan Madrasah dan Masyarakat

Sasaran pada bidang lingkungan Madrasah dan masyarakat adalah berupa kepedulian madrasah dan kerjasama Madrasah dengan masyarakat.

Sebagaimana yang dituturkan Kepala MTs Negeri Seruway (ALH) bahwa di kantor kepala pada tanggal 12 Maret 2011 sebagai berikut :

Pendidikan dipercayai sebagai alat strategis meningkatkan taraf hidup manusia, melalui pendidikan manusia cerdas, memiliki *skill*, sikap, akhlak, yang pada prinsipnya dapat menolong dirinya sendiri, keluarga dan masyarakat. Atau juga pendidikan hasil lulusan apabila dengan matang di didik dengan perencanaan yang serius akan menjadi investasi bagi kehidupan sosial dan pribadi yang menjadi anak-anak bangsa yang menjunjung martabat bangsa dan menjadikan individunya menjadi manusia yang memiliki derajat serta berguna bagi agama sesuai dengan visi dari Madrasah ini.

Dari keterangan di atas memberikan informasi bahwa perencanaan manajemen peningkatan mutu sebagai sebuah sistem penjamin mutu menunjuk pada sekumpulan elemen pendidikan yang saling terkait dalam suatu konstruksi fungsional dan diarahkan pada terjaminnya mutu pendidikan. Sebagai sistem ia harus mencakup masukan, proses dan keluaran yang sistematis, artinya baik masukan, proses dan *out put* yang ada di dalam sistem itu harus menuju terjaminnya mutu pendidikan.

Hal senada dengan ungkapan kepala MTs Negeri Seruway dari hasil wawancara peneliti pada tanggal 12 Maret 2011, yang menjelaskan bahwa setiap pimpinan pendidikan harus merencanakan program tahunan dalam jangka pendek maupun panjang , sebagaimana dijelaskan berikut ini :

Program-program kegiatan Madrasah disusun dalam rencana kerja tahunan baik dalam jangka pendek ataupun panjang, yang di dalamnya ada beberapa jenis kegiatan, seperti kegiatan yang bersifat umum, kegiatan pengajaran, kegiatan kesiswaan, kegiatan personalia, kegiatan mengatur peralatan gedung/peralatan Madrasah, mengatur keuangan dan mengadakan hubungan Madrasah dengan masyarakat. Setiap kegiatan-kegiatan ini terbagi lagi nantinya ke dalam berbagai jenis kegiatan yang dapat kita lihat pada lembaran Rencana Kerja kepala Madrasah. Jadi kegiatan-kegiatan inilah yang menjadi barometer atau kompas kepala Madrasah untuk melakukan pekerjaannya dalam satu tahun kedepan.

Penjelasan di atas menjabarkan bahwa MTs Negeri Seruway ini melakukan tahapan konsep manajemen berbasis Madrasah, artinya dar

dokumentasi yang peneliti peroleh kepala telah menyusun bentuk program kerja tahunan, dalam jangka pendek maupun jangka panjang, perencanaan merupakan arah yang menentukan suatu program kebijakan, meskipun rencana-rencana yang telah dibuat kadang memerlukan perbaikan agar tetap berguna.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Kepala MTs Negeri Seruway ini, memuat konstruktivisme program kerja yang harus dilakukan dan dilaksanakan, dengan jenis-jenis kegiatan tersebut dapat dilihat di bawah ini :

1. Bidang kegiatan umum ini diisi dengan program kerja, mengadakan rapat dengan Dewan Guru, kelompok kerja kepala Madrasah (Pokja KKM), posresni Madrasah, darmawisata, pertandingan antar sekolah atau madrasah, gotong royong, upacara bendera di Madrasah, menyusun program kerja kepala Madrasah.
2. Bidang kegiatan pengajaran ini diisi dengan program kerja menyusun jadwal, melaksanakan supervisi, melaksanakan ujian semester UN dan UAM, pembagian raport, lomba bidang studi, upacara hari besar Islam/Nasional, pemeriksaan RPP, Administrasi guru, penyusunan tes belajar harian, peningkatan kurikuler pidato berbahasa Arab dan Inggris atau mengganti guru yang tidak hadir.
3. Bidang kesiswaan meliputi program penerimaan siswa baru, menjalankan ko-kurikuler, menjalankan ekstrakurikuler, pengisian daftar induk siswa, pelaporan pelaksanaan hasil UN, pelaporan target kurikulum, daya serap, pengajuan beasiswa, laporan bulanan/triwulan/tahunan, shalat berjamaah, pramuka dan UKS.
4. Bidang personalia meliputi program kerja, menyusun kenaikan tingkat berkala, kesejahteraan sosial sekolah, pembagian tugas guru, pembuatan DP-3 guru, pembuatan DUK/nominatif, pembuatan KP-4 guru, pembuatan SP jabatan guru, peninjauan studi perbandingan.

5. Bidang peralatan gedung atau peralatan Madrasah meliputi program kerja, inventarisasi buku pelajaran/ perpustakaan, mengatur perpustakaan siswa dan guru, inventarisasi gedung, inventarisasi alat-alat, pembauatan alat peraga.
6. Bidang keuangan dengan program kerja, mengontrol penerimaan sumber keuangan, mengelola keuangan, membuat pertanggungjawaban keuangan/SPJ, pengurusan gaji/rapel guru dan pangkat.
7. Bidang hubungan Madrasah dan masyarakat meliputi program kerja, pertemuan dengan para orang tua wali murid, mengadakan rapat dengan komite Madrasah.

Selanjutnya salah satu aspek yang juga penting dalam perencanaan adalah pembuat keputusan, proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Perencanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway ini juga melalui beberapa tahapan/fase, dari hasil wawancara peneliti pada tanggal 5 April 20110, dengan Pembantu Kepala Madrasah bidang Kurikulum (RML) menyatakan hal sejalan dengan yang sudah direncanakan oleh pimpinan Madrasah, akan tetapi perlu ada beberapa pandangan ke dapan agar Madrasah ini lebih bermutu dan berkualitas yaitu :

Di samping visi, misi, tujuan dan sasaran Maadrasah yang telah dimiliki oleh Madrasah yang telah disosialisasikan, dikomunikasikan, dihidupkan dan dikembangkan, hendaknya cita-cita dan pandangan kedepan yang dapat diraih dengan melalui kinerja dengan menempuh langkah/fase : (1). Penentu arah, (2). Agen perubahan, (3). Juru bicara, (4) Pelatih.

Dari paparan pembantu kepala Madrasah I (bidang Kurikulum) sejalan dengan konsep manajem peningkatan mutu dalam menyusun program kerja adanya pendekatan “ RENSTRA” (Rencana dan Srategi) sebagai bentuk peluang untuk menentukan Madrasah ke depan intinya terkait tentang pentingnya manajemen perencanaan peningkatan mutu pendidikan dengan ini kepala Madrasah pada tanggal 12 Maret 2011 penuturannya dengan peneliti adalah :

Sesungguhnya program kerja yang harus disiapkan setiap kepala-kepala MTs, tidak terlepas dari bentuk kerjasama dengan Pokja KKM MTs se-Kabupaten Aceh dengan program peningkatan mutu pendidikan yang

dilakukan Kantor Kementerian Agama yaitu Workshop Renstra, yang intinya program tersebut sebagai evaluasi dan perbandingan dengan MTs yang ada di Kabupaten Aceh Tamiang, jadi kepala MTs hanya mengisi sesuai waktu kapan program tersebut dilaksanakan. Ada program yang harus dilaksanakan setiap bulan, ada yang persemester, setahun sekali, ini sesuai dengan laporan yang kami buat.

Pada dasarnya konsep implementasi manajemen berbasis madrasah ini adalah sebuah target untuk pencapaian tujuan yang harus dicapai setiap Madrasah sebagai bentuk peluang dan harapan Madrasah, artinya untuk mencapai tujuan tersebut harus di dasari konsep :

1. Pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
2. Peningkatan pencapaian tujuan organisasi, dengan manfaat membantu manajemen dalam menyusun diri dengan perubahan-perubahan lingkungan, serta perencanaan terkadang cenderung menunda kegiatan.
3. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individu dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi.

Dengan demikian keterangan di atas memberikan isyarat bahwa perencanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan di MTs negeri Seruway dilakukan agar dapat berinovasi. Sebagai *crosscheck* tentang langkah-langkah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway ini, dijelaskan Pembantu Kepala Madrasah II bidang Kesiswaan (RDS) dengan peneliti pada tanggal 12 April 2011 adalah sebagai berikut :

Perencanaan peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway kami lakukan dengan beberapa langkah yaitu : 1. Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai, 2. Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan diperlukan, 3. Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan, 4. Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan, 5. Merumuskan bagaimana masalah-masalah itu diselesaikan.

Selanjutnya hasil wawancara peneliti pada tanggal 12 April 2011 dengan Pembantu Kepala Madrasah III bidang Sarana dan Hubungan Masyarakat, (ERI) memberikan keterangan tambahan sebagai berikut :

Perencanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway melalui tahapan-tahapan sebagai berikut : 1. Perencanaan harus mampu mengidentifikasi dan mendokumentasikan kebutuhan, 2. Perencanaan harus mampu menentukan berbagai kebutuhan dalam pendidikan, 3. Perencanaan harus mampu menspesifikasikan rincian tiap-tiap kebutuhan, 4. Perencanaan harus menentukan pilihan-pilihan yang diharapkan, 5. Perencanaan harus mampu memenuhi segala kebutuhan yang bias dirasakan oleh semua, 6. Perencanaan harus mampu sebagai identifikasi strategik alternatif dan prediksi keuntungan dan kerugian setiap strategik.

Perencanaan yang terumus dengan baik dengan mempertimbangkan apa yang dicapai, membaca apa yang sedang dan memproyeksikan kecenderungan yang terjadi di masa depan memungkinkan perencanaan tersebut menjadi alat perubahan yang memiliki tingkat kepastian tinggi dengan resiko yang minimal. Sejalan dengan hal ini salah seorang yang mewakili guru MTs Negeri Seruway yang pernah mengikuti guru bermutu (EAF), sebagai guru mata pelajaran Bahasa Indonesia menuturkan dalam wawancara dengan peneliti pada tanggal 5 Mei 2011 sebagai berikut :

Perencanaan berbasis mutu harus dipandang perlu sebagai wujud yaitu : 1. Menjaga agar tujuan-tujuan, sumber dan teknik/metode memiliki relevansi yang tinggi dengan tuntutan masa depan sehingga mengurangi resiko keputusan, 2. Produktivitas atau sumber daya manusi (pendidik) akan meningkat sejalan dengan dirumuskannya rencana yang komperhensif dan tepat. Semua rencana tersebut berangkat dari visi, misi sesuai dengan penyusunan Dokumen I KTSP yang dirumuskan MTs Negeri Seruway setiap Tahunnya.

Penjabaran dan hasil wawancara di atas perencanaan adalah suatu kegiatan untuk menetapkan aktivitas yang berhubungan dengan jawaban 5 W + 1 H yaitu : apa (*What*), yang akan dilakukan, mengapa (*Why*) hal tersebut dilakukan, siapa (*Who*) yang melakukannya, dimana (*Where*) melakukannya, kapan (*When*) dilakukan, dan bagaiman (*How*) melakukannya. Dengan demikian hasilnya

perencanaan peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway bertujuan sebagai proses menetapkan keputusan yang berkaitan dengan tujuan-tujuan yang akan dicapai, sumber-sumber yang akan diberdayakan, dan teknik/metode yang dipilih secara tepat untuk melaksanakan tindakan selama kurun waktu tertentu agar penyelenggaraan sistem pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif, efisien dan bermutu.

Di samping itu juga pimpinan (kepala) Madrasah harus terintegrasi dengan segala struktur (guru, staf Tata Usaha, masyarakat dan unit kerja atasan) yang ada di MTs Negeri Seruway ini dalam menentukan dengan menggerakkan secara dinamis serta terpadu, sebagai wujud pemberdayaan bawahan dengan pimpinan yang harus diperhatikan yaitu, menghindarkan diri dari sikap perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras, mampu melakukan tindakan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan semangat, percaya diri dan inovasi, serta mampu membujuk bawahan sehingga bawahan yakin apa yang dilakukan adalah benar (*induce*).

2. Pengorganisasian Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang

Dalam proses pengorganisasian kepala Madrasah melakukan beberapa hal yaitu mengatur kerjasama yang sebaik-baiknya, mencegah kesulitan-kesulitan kerja, mencegah kesimpangsiuran kerja, menentukan pedoman-pedoman kerja. Artinya untuk menciptakan kondisi yang kooperatif antara guru dengan guru dengan kepala Madrasah, kepala Madrasah telah melakukan upaya-upaya, misalnya dengan membuat pertemuan-pertemuan rutin setiap bulan sekali.

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupi. Dua aspek utama proses susunan struktur organisasi yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja organisasi agar kegiatan sejenis saling berhubungan dapat dikerjakan bersama.

Dengan demikian akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi. Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu pada organisasi bertanggungjawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Pengorganisasian sumber daya dalam peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway dijelaskan kepala Madrasah (ALH) pada tanggal 12 Maret 2011 sebagai berikut :

Proses pengorganisasian manajemen peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway terdiri dari tiga tahap yaitu : 1. Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap personil madrasah daalam mencapai tujuan madrasah, 2. Pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan yang secara logika dapat dilaksanakan oleh setiap individu, 3. Pengadaan dan pengembangan mekanisme kerja sehingga ada koor dinasi pekerjaan para personil madrasah menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para personil madrasah memahami tujuan madrasah dan mengurangi konflik.

Berdasarkan keterangan di atas mengandung makna pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama dengan penuh rasa kebebasan, pemimpin bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi pengorganisasian. Dengan kata lain cara pengorganisasian yang dilakukan oleh seorang pemimpin bertanggungjawab membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja yaitu membantu kelompok dalam memberikan rangsangan dan menetapkan serta menjelaskan tujuan.

Untuk melihat lebih jauh pembagian kerja berdasarkan prinsip pengorganisasian yang dioptimalkan oleh kepala MTs Negeri dalam memberdayakan sumber daya berdasarkan *job description* (pembagian kerja) adalah sebagai berikut ⁵⁷:

a. *Tugas Kepala Madrasah*

⁵⁷ Sumber : Arsip Pembagian Kerja MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang Tahun Pelajaran 2010/2011.

Tugas kepala Madrasah disingkat dengan EMAS (Edukator, Manajer, Administrasi dan Supervisor).

1. Edukator (sebagaimana tugas guru)
2. Manajer yaitu :
 - 2.1. Menyusun perencanaan
 - 2.2. Mengorganisasikan kegiatan
 - 2.3. Mengarahkan kegiatan
 - 2.4. Mengkoordinasikan kegiatan
 - 2.5. Melaksanakan pengawasan.
 - 2.6. Melakukan evaluasi terhadap kegiatan.
 - 2.7. Menentukan kebijaksanaan.
 - 2.8. Mengadakan rapat.
 - 2.9. Mengambil keputusan.
 - 2.10. Mengatur proses belajar mengajar.
 - 2.11. Mengatur administrasi.
 - 2.11.1. Ketatausahaan
 - 2.11.2. Siswa
 - 2.11.3. Keuangan.
 - 2.11.4. Sarana dan Prasarana
 - 2.12. Mengatur Organisasi Intra Sekolah (OSIS)
 - 2.13. Mengatur hubungan Madrasah dengan Madrasah dan Instansi terkait.
3. Kepala Madrasah selaku administrator bertugas menyelenggarakan administrasi
 - 3.1. Perencanaan.
 - 3.2. Pengorganisasian.
 - 3.3. Pengarahan.
 - 3.4. Pengkoordinasian.
 - 3.5. Pengawasan.
 - 3.6. Kurikulum.
 - 3.7. Kesiswaan
 - 3.8. Ketatausahaan.
 - 3.9. Ketenagaan.
 - 3.10. Kantor.

- 3.11.Keuangan.
- 3.12. Perpustakaan.
- 3.13. Laboratorium.
- 3.14. Ruang Ketrampilan/Kesenian.
- 3.15. Bimbingan Konseling.
- 3.16. UKS.
- 3.17. OSIS.
- 3.18. Wali Kelas.
- 3.19. Guru.
- 3.20. Gudang
- 3.21.6 K (Keamanan, Kebersihan, Keindahan, Ketertiban, Kekeluargaan dan Kerindungan).
- 4. Kepala Madrasah selaku Supervisor bertugas menyelenggarakan supervisi mengenai.
 - 4.1. Proses Belajar Mengajar.
 - 4.2. Kegiatan Bimbingan dan Konseling.
 - 4.3. Kegiatan Ekstrakurikuler.
 - 4.4. Kegiatan Ketatausahaan.
 - 4.5. Kegiatan Kerjasama dengan Masyarakat dan instansi terkait.
 - 4.6. Sarana dan Prasarana.
 - 4.7. Kegiatan OSIS.
 - 4.8. Kegiatan 6 K (Keamanan, Kebersihan, Keindahan, Ketertiban, Kekeluargaan dan Kerindungan).

b. Tugas Wakamad Bidang Kurikulum

- 1. Menyusun program pengajaran.
- 2. Menyusun pembagian dan uraian tugas guru.
- 3. Menyusun jadwal pelajaran.
- 4. Menyusun penjabaran kalender pendidikan.
- 5. Menyusun dan mengolah evaluasi mengajar.
- 6. Memeriksa administrasi wali kelas, guru, perpustakaan, administrasi laboratorium, dan administrasi guru piket.

7. Menyusun kriteria dan persyaratan naik/ tidak naik kelas, lulus/ tidak lulus.
8. Mengatur pembagian laporan pendidikan (raport).
9. Menyusun peringkat kelas / parallel setiap ulangan umum.
10. Senantiasa meningkatkan stabilitas dan mutu pendidikan.
11. Menyusun personalia wali kelas dan petugas guru piket.
12. Mengkoordinir dan membina kegiatan sanggar PKM/MGMP/media.
13. Menyusun guru inti.
14. Merencanakan, mengkoordinir, dan mengawasi PBM tambahan.
15. Merencanakan penerimaan siswa baru sesuai dengan daya tampung Madrasah.
16. Menyusun program penjurusan siswa bersama dengan BP/ wali kelas.
17. Memeriksa dan mengusulkan calon guru teladan kepada kepala Madrasah.
18. Mengkoordinir dan membina lomba-lomba bidang akademis di kalangan guru.
19. Membantu kepala Madrasah melaksanakan supervisi kelas.
20. Membina penyusunan administrasi guru, wali kelas, perpustakaan.
21. Membina, memeriksa dan mengawasi pelaksanaan program wali kelas, guru, pustakawan dan laboran.
22. Membina dan memeriksa penyusunan satuan pembelajaran, daya serap, deposit soal, program remedial, dan pengayaan setiap guru.
23. Membantu laporan pelaksanaan tugas kepada kepala Madrasah.

c. Tugas Wakamad Bidang Kesiswaan

1. Menyusun program pembinaan/ kegiatan kesiswaan/ OSIS.
2. Membimbing, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan siswa/ OSIS dalam rangka mengadakan disiplin dan tata tertib siswa.
3. Membimbing, mengarahkan dan mengendalikan proses pemilihan pengurus OSIS.
4. Menyelenggarakan latihan kepemimpinan dasar Madrasah (LKMD).
5. Mengkoordinir, membina, dan mengawasi kegiatan upacara bendera, SKJ.
6. Mengkoordinir, membina dan mengawasi kegiatan *try out / try in*.
7. Merencanakan, mengkoordinir dan melaksanakan bhakti sosial dari para siswa.
8. Memantau lulusan Madrasah.

9. Senantiasa berusaha meningkatkan kualitas siswa dan kegiatan siswa.
 10. Mengkoordinir, membina dan mengawasi dan kegiatan UKS, PMR, PKM, Pramuka, kantin siswa dan kegiatan siswa lainnya.
 11. Menyusun jadwal dan program pembinaan secara berkala dan insidental.
 12. Melaksanakan PMB berdasarkan musyawarah dan SK kepala Madrasah.
 13. Melakukan pemilihan siswa teladan dan calon siswa penerima bea siswa.
 14. Mengkoordinir permohonan kebebasan, keringanan, pembayaran sumbangan BP 3 dari para siswa.
 15. Mengurusi, membina dan mengawasi asrama siswa.
 16. Mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili Madrasah dalam kegiatan di luar Madrasah.
 17. Membina pengurus OSIS dalam berorganisasi.
 18. Membina dan mengawasi pelaksanaan 8 K (Keagamaan, Keamanan, Kebersihan, Keindahan, Ketertiban, Kekeluargaan, Kesehatan dan Kerindungan).
 19. Merencanakan, membina dan mengawasi praktek kerja siswa, karya wisata siswa.
 20. Membina karya siswa , KIR, Majalah Dinding, Buletin.
 21. Merencanakan, membina dan mengawasi Orientasi Madrasah bagi siswa baru.
 22. Menyusun laporan bulanan pelaksanaan tugas kepada kepala Madrasah.
- d. Tugas Wakamad Bidang Sarana Prasarana dan HUMAS*
1. Menyusun program pengadaan pemeliharaan dan pengamanan barang inventaris khususnya yang berkaitan dengan KBM.
 2. Mendayagunakan sarana prasarana KBM (termasuk kartu-kartu pelaksanaan pendidikan).
 3. Menjaga stabilitas kesejahteraan guru dan karyawan.
 4. Merencanakan kegiatan teknik pemeliharaan sarana prasarana Madrasah.
 5. Merencanakan kegiatan pendayagunaan saarana prasarana secara optimal.

6. Melaksanakan tugas temporer kepala Madrasah.
7. Mencatat dan menginventarisasikan trophy piala dan piagam yang diperoleh Madrasah/ siswa.
8. Menyusun laporan bulanan pelaksanaan tugas kepada kepala Madrasah.
9. Mengatur dan mengamankan kegiatan upacara bendera, SKJ, pidato dan kegiatan rutin Madrasah lainnya.
10. Membina hubungan madrasah dengan masyarakat/*stakeholder*.
11. Mengatur dan mengamankan kegiatan siswa di dalam dan di luar Madrasah.
12. Menjalankan tugas temporer kepala Madrasah.
13. Mengatur dan mengamankan program kesiswaan yang disusun oleh Wakamad Kesiswaan.

e. Tugas Wali Kelas

1. Sebagai administrator kelas, dengan menyelenggarakan kegiatan :
 - (a). mengelola administrasi kelas, (b) mengelola personil kelas, (c).mengelola administrasi keuangan kelas/membantu pelaksanaan pembayaran SPP/Dana Komite, (d). mengelola administrasi perpustakaan kelas, (e). mengelola administrasi peribadatan, (f). mengelola administrasi olah raga siswa, (g). mengelola administrasi kesenian, (h). mengelola administrasi PMR/UKS, (i). mengelola administrasi pengembangan ilmu pengetahuan, (j). melaksanakan fungsi-fungsi administrasi di kelas binaannya, (k). melaksanakan kepemimpinan kelas, (l). menjalin hubungan / koordinasi dengan warga Madrasah.
2. Sebagai supervisor dan guru Pembina bertugas mengadakan supervisi di kelas binaannya dalam bidang : (a). kegiatan belajar mengajar, (b). kegiatan bimbingan penyuluhan, (c). kegiatan ko-kurikuler, (d). kegiatan ekstra kurikuler.

f. Tugas Koordinator Bimbingan Penyuluhan

1. Menyusun dan melaksanakan program bimbingan dan penyuluhan meliputi :
 - 1.1. Waktu Kegiatan.
 - 1.2. Metode Bimbingan
 - 1.3. Peralatan dan biaya
 - 1.4. Teknik pengelolaan data hasil bimbingan dan penyuluhan.
 - 1.5. Petugas yang akan memberikan BP.
2. Menyusun dan melaksanakan koordinasi dengan :
 - 2.1. Wali Kelas.
 - 2.2. Seksi Kesiswaan
 - 2.3. Seksi Pengajaran dan Pendidikan
 - 2.4. BP 3/Orang tua/wali kelas.
3. Menyusun dan melaksanakan program kerjasama dengan :
 - 3.1. Dinas Penyuluhan Tenaga Kerja dan Dinas Kesehatan
 - 3.2. Klinik Psikologi.
 - 3.3. Mengadakan evaluasi pelaksanaan BP.
 - 3.4. Menyusun Statistik BP.
 - 3.5. Membuat Laporan kepada Kepala Madrasah secara priodik.

Dalam usaha pengorganisasian secara kepraktisan kerja dalam organisasi sebaiknya jangan terlalu panjang dan luas, karena jenjang organisasi yang terlalu panjang dapat mengakibatkan hambatan juga dapat menimbulkan penghamburan. Ini merupakan hambatan karena perintah, petunjuk, putusan dari pucuk pimpinan akan membutuhkan waktu yang lama untuk sampai kepada pejabat yang paling bawah. Tentang pengorganisasian sumber daya dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway, guru Biologi (ZBD) pada tanggal 25 April 2011 menjelaskan :

Pemberian tugas dan kewajiban harus pula disertai dengan wewenang yang seimbang. Sedapatnya wewenang itu berada atau dekat ke tempat di mana tugas-tugas dilaksanakan atau oleh siapa saja keputusan-keputusan akan diambil dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas tersebut. Agar perlu diingat bahwa banyak keadaan yang sering membatasi pemberian wewenang tersebut. Atau dengan kata lain sumber daya itu harus

disediakan pada waktu dibutuhkan, di tempat yang diperlukan, dalam jumlah, dan mutu yang tepat.

Tentang pengorganisasian sumber daya peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway wakil kepala Madrasah bidang Kesiswaan (RDN) pada tanggal 25 April 2011 menegaskan bahwa :

Pemimpin yang cakap itu, mestinya orang yang mempunyai kemampuan untuk melihat keseluruhan dari tujuan kesatuan organisasi yang dipimpinnya. Dengan kemampuannya itu ia akan dapat menyusun serta membagi pekerjaan serta menetapkan orang-orang yang diperlukan. Selain itu ia akan dapat meningkatkan semangat kerja anak buahnya.

Atas rujukan hasil wawancara penulis di atas, bahwa sesuatu kebijaksanaan yang mengandung tujuan atau misi dari organisasi harus diberitahukan kepada pihak-pihak yang bertanggungjawab mencapainya. Dengan tujuan ini antara lain dapat diukur efesiensi kerja organisasi. Oleh karena itu seorang manajer (Kepala Madrasah) harus memperhatikan prinsip-prinsip seperti tempat, waktu, tenaga, persediaan, alat, bahan dan orang, sikap dan watak pimpinan organisasi.

Selanjutnya keterangan yang senada di ungkapkan wakil kepala Madrasah bidang Sarana Prasarana (ERI) pada tanggal 25 April tentang implementasi pengorganisasian manajemen peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway, sebagai berikut :

Sebagai seorang pimpinan (Kamad) harus memperhatikan rumusan dalam langkah pokok organisasi dan manajemen yaitu : (1). Proses perumusan dan kebijaksanaan, (2). proses pemberian, pembagian dan penggunaan wewenang, (3). Proses perencanaan, (4). Proses pengorganisasian, (5). Proses penganggaran, (6). Proses kepegawaian, (7). proses pelaksanaan, (8). Proses pelaporan, (9). Proses pengarahan, pembimbingan dan pengendalian.

Eksistensinya kepala Madrasah wajib berinisiatif menciptakan kondisi hubungan sinergis-kolegial dalam tubuh komunitas institusi pendidikan akan menjelma secara riil, manakala di dalam bekerja mereka lebih mengutamakan pemberdayaan ketimbang otoritas. Arogansi kekuasaan adalah sumber bencana pada Negara atau institusi mana pun. Dilihat dari sisi pandang manajerial,

pemberdayaan merujuk pada kemampuan mengoptimalkan kinerja staf dan sumber daya yang ada, sekaligus mereduksi aneka deviasi perilaku kerja yang muncul. Pemberdayaan adalah intensitas dari pengorganisasian merupakan prasyarat bagi perubahan budaya kerja, termasuk perubahan kinerja dan perilaku pratikal institusi. Perubahan budaya dimaksud menyangkut budaya manajemen, budaya peran, budaya tugas, dan budaya individu.

3. Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupeten Aceh Tamiang

Pelaksanaan di sebut juga sebagai pengarahan suatu kegiatan yang dilakukan bersama melalui jalur yang telah ditetapkan, tidak terjadi penyimpangan yang dapat menimbulkan terjadinya pemborosan. Semua orang yang bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, harus tetap ingat dan secara konsisten menuju tujuan itu. Konsep pelaksanaan dalam manajemen peningkatan mutu diperlukan kemampuan yang dilakukan oleh pemimpin untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sebaik-baiknya dalam mencapai tujuan bersama.

Pelaksanaan sebagai bentuk pengarahan, proses merumuskan kembali aturan Madrasah, peran unsur-unsur serta kebiasaan dan hubungan antar unsur-unsur Madrasah. Kebijaksanaan peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway, sudah berjalan namun belum maksimal. Sebagaimana yang penuturan Kepala Madrasah tanggal 5 Mei 2011 yaitu :

Pelaksanaan di lapangan sudah berjalan meskipun belum semaksimal. Hal ini disebabkan karena konsep dan tujuan kebijakan manajemen peningkatan mutu pendidikan belum dipahami secara utuh oleh seluruh personil Madrasah.

Dengan demikian hal senada juga dituturkan oleh wakil kepala Madrasah bidang Sarana dan Prasarana (EAF) pada tanggal 7 Mei 20110 bahwa:

Pelaksanaan manajemen peningkatan mutu belum sepenuhnya terealisasi, sesungguhnya proses pelaksanaan harus terkoordinasi agar tugas yang telah dibagi itu dapat dikerjakan menurut kehendak yang mengerjakan saja, tetapi menurut peraturan sehingga menyumbang terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati. Hendaknya tiap-tiap orang

harus mengetahui tugas masing-masing sehingga tumpang tindih yang tidak perlu dapat dihindarkan. Di samping itu dalam menjalankan tugas pendidikan, pengaturan waktu merupakan hal yang penting. Ada kegiatan yang harus didahulukan, ada yang harus dilakukan kemudian, dan ada pula yang harus dikerjakan secara berbarengan.

Dari keterangan di atas memberi isyarat suatu usaha pelaksanaan di dasari oleh asumsi pengarah sebagai penjelasan atas petunjuk serta pertimbangan dan bimbingan terhadap para petugas yang terlibat, baik secara structural maupun fungsional agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan lancar. Kegiatan pelaksanaan dapat dilakukan dengan berbagai cara yang akan dilakukan yaitu ; melaksanakan orientasi tentang pekerjaan yang akan dilakukan individu atau kelompok atau memberikan petunjuk umum dan petunjuk khusus baik secara lisan maupun tertulis secara langsung maupun tidak langsung.

Terkait dengan pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan ini tidak terlepas dari konsep pengembangan kurikulum, hal ini dijelaskan oleh wakil kepala Madrasah bidang Kurikulum (RML) menuturkan kepada peneliti pada tanggal 7 Mei 2011 tanggapan tentang fungsi pengembangan kurikulum sebagai peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway ini adalah sebagai berikut :

Fungsi kurikulum dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan yaitu sebagai ; penyesuaian, pengintegrasian, preferensiasi, persiapan, pemilihan dan diagnostik. Artinya pengembangan kurikulum ini sebagai suatu standar sistem keseluruhan memiliki komponen : (1). Tujuan, (2). Materi, (3). Metode, (4). Organisasi, (5). Evaluasi. Oleh karenanya guru memiliki sikap inovasi agar kurikulum senantiasa selaras dengan kebutuhan masyarakat, tetapi kurikulum lama dalam garis besarnya tidak perlu segera ditinggalkan, sebaiknya usaha pembaruan baik dilakukan dengan pertimbangan kurikulum yang sudah ada. Dengan begitu peningkatan mutu pendidikan dalam hal pengembangan kurikulum guru mampu profesional dengan mengikuti perubahan dan belajar terus dengan pendekatan sistematis dan progresif.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti juga melakukan observasi pada hari Sabtu tanggal 7 Mei 2011 pukul 10.00 Wib berlangsung kegiatan pembelajaran Bahasa Indonesia yang dibimbing oleh guru mata pelajaran (ERI) di kelas VIII, siswa mengikuti mata pelajaran dengan antusias. Selanjutnya pada hari

Senin tanggal 9 Mei 2011 berdasarkan observasi pukul 07.45 berlangsung kegiatan Upacara Bendera, yang pada kegiatan tersebut sebagai Pembina Upacara langsung Kepala MTs Negeri Seruway memberikan arahan kepada guru, staff dan siswa, yang initya pelaksanaan ini adalah bagian dari program kerja Madrasah secara rutin sebagai bentuk koridor-koridor yang mash dijaga pihak Madrasah untuk meningkatkan mutu lulusan serta disiplin guru dan tanggung jawab PNS sebagai abadi negeri dalam mengembangkan tugas, amanah dan tanggungjawab dalam menjalankan tugasnya.

Konsep manajemen peningkatan mutu dalam implementasi pelaksanaan ini merupakan kemampuan menentukan langkah, agar pelaksanaan suatu usaha relevan dengan kebutuhan, sumber daya, pertanggung jawaban, personil madrasah, kurikulum dengan produktif, efesien, efektif serta berkualitas sebagai fungsi penyelenggaraan manajemen pendidikan. Dalam pelaksanaan rencana peningkatan mutu pendidikan ini, Madrasah bekerja keras untuk mengoptimalkan visi, misi, tujuan dan sasaran Madrasah. Dengan pengembangan ini beraliansi pada pengembangan budaya Madrasah dengan menentukan peluang yang ada dari program yang dikembangkan untuk ditetapkan sebagai suatu pelaksanaan rencana kgiatan yang ditempuh dengan tingkat keberhasilan tinggi. Sebagai wujud implementasi manajemen berbasis Madrasah ini, kepala Madrasah mampu memobilisasi sumber daya yang ada disekitarnya.

Atas dasar inilah kepala MTs Negeri Seruway dengan peneliti mengungkapkan pada tanggal 5 Mei 2011, menegaskan bahwa :

Pelaksanaan manajemen peningkatan mutu memberi motto “BASIS” yang berarti “B”= bermakna atas dasar kemajuan yang dicapai, terutama dari sisi hasil belajar siswa, “A”= antisipatif yaitu menakar setiap resiko kegagalan yang mungkin timbul harus di dasari pengorbanan manusia, “S”= yang bertarti sederhana menuntut penyederhanaan struktur kerja, penghematan energi, pemendekan alur kerja, “I”= insentif-prestasi, berdasarkan atas prestasi kerja dengan pemberian insentif oleh atasan, institusi atau komunitas sekolah (penghargaan), dan “S” terakhir berarti sistematik memiliki urutan penyusunan program, penataan struktur, alokasi sumber daya, pembagian kewenangan dan produk akhir yang hendak dikehendaki.

Dalam rangka otonomi manajemen sekolah/madrasah harus mandiri, transparan, cerdas, efisien, objektivitas. Kepala madrasah berusaha untuk memahami dan mencari upaya agar lembaga pendidikan yang di pimpinnya tetap efektif dan efisien dan pada gilirannya dapat mencapai tujuan Madrasah tersebut.

4. Pengawasan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang

Pengawasan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, untuk membandingkan kegiatan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya Madrasah dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam tujuan-tujuan organisasi.

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai pengawas memang tidak optimal, sebagaimana diharapkan. Hal ini dikarenakan kesibukan Kepala Madrasah dengan tugas-tugas lainnya. Sebagaimana penuturan Kepala MTs Negeri Seruway (ALH) pada tanggal 5 Mei 2011 melalui wawancara peneliti menyatakan bahwa :

Sebagai manajer di Madrasah ini, tugas yang diemban cukup banyak, sehingga untuk melakukan pengawasan, waktu sangat terbatas. Namun pengawasan dilakukan ketika akhir pembelajaran (hasil belajar persemester, pertengahan semester, maupun semester akhir. Disini kita melihat sejauhmana pencapaian materi yang telah diajarkan kepada siswa melalui sillabus yang telah tersusun. Melihat kendala-kendala yang dihadapi guru selama mengajar, melihat hasil belajar siswa melalui nilai rapor dan kenaikan kelas. Dari semua itu dapat dilihat sejauhmana keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. Selanjutnya kita memberi bimbingan dan arahan untuk perbaikan-perbaikan.

Dari penjelasan di atas, pengawasan yang dilakukan Kepala MTs Negeri Seruway adalah pengawasan yang dilakukan oleh Kepala pada semester awal dan semester akhir melalui hasil-hasil belajar siswa. Artinya pengawasan ini berupaya untuk mendaur ulang atas koreksi kepala Madrasah kepada dewan guru sebagai bentuk pencapaian cita-cita MTs Negeri Seruway. Pengawasan merupakan proses

untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan dalam pelaksanaan rencana upaya perbaikan sehingga dapat memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan secara riil merupakan aktifitas yang sesuai apa yang direncanakan.

Apabila dilihat proses pengawasan dilakukan manajer sekolah ini berwujud pada prosedur analisis kebijakan yang digunakan untuk memberikan informasi tentang sebab akibat dari kebijakan. Dengan kata lain pengawasan bertujuan untuk mengendalikan kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara efisien dan efektif sesuai dengan rencana yang telah ditentukan dalam program kegiatan. Proses pengawasan terdiri dari pada beberapa tindakan tertentu yang bersifat umum, tanpa memandang kegiatan yang dilakukan sebagai prioritas peningkatan mutu pendidikan dan pembelajaran di MTs Negeri Seruway ini.

Untuk melihat keberhasilan pengawasan yang dilakukan kepala MTs Negeri Seruway dalam implementasi manajemen untuk mewujudkan peningkatan mutu, maka dengan ini wakil kepala madrasah bidang Kurikulum (RML) menuturkannya pada peneliti tanggal 7 Mei 2011 tentang program pengawasan yang dijadwalkan adalah memperhatikan hal-hal berikut :

- (1). Meneliti, memeriksa dan menilai hasil yang dicapai, (2). Membandingkan hasil dari pelaksanaan dengan dasar atau standar yang telah diterapkan sebelumnya, (3). Memperbaiki penyimpangan, kesalahan dan kelemahan dengan tindakan koreksi, (4). Perbaiki sistem.

Penjelasan di atas menunjukkan prakteknya pengawasan adalah bimbingan dari supervisi, supervisi bentuk pengawasan pendidikan menentukan pengukuran kerja, menetapkan standard an metode mengukur prestasi kerja, atau supervisi mengambil tindakan korektif, bila hasil pengukuran menunjukkan terjadi penyimpangan-penyimpangan maka dilakukan langkah korektif sebagaimana yang disinyalir ungkapan di atas.

Selanjutnya salah seorang guru mata pelajaran Bahasa Inggris (NML) mengungkapkan kepada peneliti pada tanggal 7 Mei 2011 tentang fungsi pengawasan dalam peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway adalah sebagai berikut :

Pengawasan sesungguhnya bertujuan sebagai berikut : (1). Membuat pihak yang diawasi merasa terbantu sehingga dapat mencapai visi dan misinya secara efektif dan efisien, (2). Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi dan akuntabilitas, (3). Menimbulkan suasana saling percaya dalam dan di luar lingkungan Madrasah, (4). Meningkatkan kepercayaan dan tanggungjawab Madrasah di masyarakat, (5). Meningkatkan kelancaran Madrasah, serta (6) Mewujudkan Madrasah yang mengembangkan pola pembelajaran PAKEM dan guru yang berinovatif.

Atas dasar inilah supervisor adalah orang yang mengawasi, mengoreksi, atau memonitor segala prioritas pelaksanaan pendidikan dalam rencana, program dan pembagian tugas dan tanggungjawab serta mendorong efektivitas kerja yang dilakukan oleh pelaku pendidikan (tenaga pendidik dan kependidikan). Inadinya sasaran supervisi pendidikan adalah seluruh sumber daya pendidikan yang mengupayakan terwujudnya proses belajar mengajar efektif. Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala MTs Negeri Seruway dalam wawancara dengan Kepala MTs Negeri Seruway bahwa :

Pengawasan juga dilakukan oleh Kepala sendiri, proses belajar mengajar juga diawasi langsung oleh pengawas dari Dinas Pendidikan dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tamiang. Pengawasan yang dilakukan sifat insidental, atau juga berkala. Di samping itu juga pengawasan ini memberikan kontribusi pada guru dengan memberikan arahan, bimbingan pada saat berlangsungnya pengawasan.

Pengawasan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan dan Kantor Kementerian Agama di dalam pelaksanaan tugasnya menyusun program kegiatan yang di dalamnya berisi aspek-aspek yang dianggap penting dalam pelaksanaan tugasnya. Program tersebut merupakan langkah-langkah dalam melakukan pembinaan yang ditujukan kepada Kepala maupun yang ditujukan kepada guru. Program kegiatan pembinaan kemampuan profesional guru bertujuan untuk meningkatkan hasil belajar siswa. Karena hasil belajar siswa merupakan cermin dari kemampuan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Pengawasan membuat program secara menyeluruh yang ditujukan bagi guru dan kepala Madrasah, sedangkan program kepala Madrasah khusus untuk dilaksanakan di sekolahnya.

Dalam upaya ini peran supervisor juga dapat meningkat sebagai orang yang dapat memberikan usaha pembaharuan dan demokratis dalam mengawasi guru atau juga manajer sekolah untuk mewujudkan profesionalitas yang lebih baik. Dengan demikian supervisi adalah kebijakan pengawasan yang ditetapkan pihak madrasah atau *stakeholder* sebagai proses analisis kebijakan sehingga kualitas pelayanan Madrasah dapat diwujudkan. Oleh karena itu supervisi yang dilakukan oleh kepala Madrasah atau juga instansi yang terkait dengan pendidikan adalah sebagai barometer terhadap bidang kerja kepala, guru, atau juga mencermati kelemahan dalam rangka menggerakkan efektivitas pendidikan dan pengajaran di Madrasah.

Pengawasan memiliki kedudukan sentral yang menuju pada pencerahan, pemberdayaan, kreasi, inovatif, pengawas pendidikan yang merupakan keharusan untuk menuju madrasah yang bermutu. Pada prinsipnya fungsi pengawasan ini adalah membentuk dan membina kerja sama yang harmonis antara guru, siswa, dan pegawai. Secara hakikatnya pengawasan juga untuk menilai kemampuan guru maupun tenaga kependidikan lainnya dalam melaksanakan tugas masing-masing dalam membantu dan juga perbaikan dan pembinaan aspek pengajaran.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti dari hasil arsip MTs Negeri Seruway ini kepala telah membuat jadwal, sebagaimana pada arsip yang dilampirkan penulis pada penelitian ini dengan jadwal yang sudah permanen. Atas dasar inilah pengawasan dalam implementasi manajemen peningkatan mutu di Madrasah ini adalah sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan, sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pendidikan, atau sebagai suatu kegiatan pemimpin dan membimbing.

5. Evaluasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupeten Aceh Tamiang

Evaluasi di maksudkan dalam penelitian ini adalah penilaian yang dilakukan oleh kepala Madrasah terhadap berlangsungnya proses implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway. Karena itu dilakukan terhadap faktor pendukung dan penghambat proses serta pemberian solusi terhadap permasalahan yang dihadapi kepala Madrasah, pendidik dan tenaga pendidik yang menjadi ujung tombak dalam pelaksanaan program evaluasi pendidikan secara internal ataupun eksternal di MTs Negeri Seruway ini.

Dalam menyusun evaluasi manajemen pendidikan merupakan satu kesatuan dengan pengendalian mutu pendidikan di Madrasah ini, karena untuk mengetahui pelaksanaan dan hasil-hasil pengendalian mutu perlu diadakan evaluasi. Evaluasi manajemen pendidikan mencakup evaluasi hasil, proses pelaksanaan dan faktor manajerial pendidikan pendukung proses pendidikan. Dalam evaluasi pendidikan Madrasah ini disediakan instrument evaluasi beserta pedoman penggunaannya. Sebagai hasil wawancara peneliti dengan kepala MTs Negeri Seruway (ALH) pada tanggal 5 Mei 2011 menyebutkan program yang diharapkan dari evaluasi dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan sebagai berikut :

- (1). Evaluasi pelaksanaan sistem informasi pendidikan; (Kamad dibantu Wakamad dan koordinator BK mengevaluasi organisasi dan pelaksanaan tugas, tanggungjawab, serta mekanisme kerja unit sistem informasi pendidikan, ketersediaan perangkat keras, perangkat lunak, ATK dan lain-lain, Wakamad dibantu unit BK dan ketua uni SIP mengevaluasi penggunaan format-format dan instrument pengumpulan data internal dan eksternal pendidikan).
- (2). Evaluasi pelaksanaan pengumpulan dan penyimpanan data internal dan eksternal,(keakuratan data internal berupa, siswa, guru, lulusan, staff, kurikulum, program pendidikan, sarana prasarana, fasilitas belajar, dana , dan hasil pendidikan, keakuratan eksternal meliputi, kebutuhan dan perkembangan pendidikan, perkembangan masyarakat, perkembangan dunia usaha dan industri serta perkembangan iptek,
- (3). Evaluasi dan penyempurnaan,
- (4). Evaluasi dan peningkatan pendapatan dan pengeluaran anggaran keuangan,
- (5). Evaluasi pengembangan sarana, prasarana dan peralatan pendidikan,
- (6). Evaluasi peningkatan penggunaan sarana, prasarana dan peralatan pendidikan,
- (7). Evaluasi peningkatan kerja sama dan pelayanan kepada

masyarakat, (8). Evaaluasi penyempurnaan penerimaan siswa, lanjutan studi dan penelusuran lulusan.

Instrumen yang diungkapkan kepala MTs Negeri Seruway ini adalah instrumen evaluasi pendidikan bagian sekaligus pelengkap dari instrument pengendalian mutu, serta mengevaluasi bidang pengajaran, bimbingan siswa dan manajemen pendidikan. Pendekatan evaluasi yang dilakukan oleh kepala Madrasah dengan menggunakan multi teknik (observasi, studi documenter, wawancara, angket dan diskusi), serta multi objek (pengelola, pelaksana dan siswa) yang dalam pelaksanaannya terjadi *chek* dan *re-chek*.

Argumentasi ini sepahaman dengan penegasan wakil kepala Madrasah bidang Kurikulum (RML) pada tanggal 7 Mei 2011 menyebutkan evaluasi manajemen pendidikan dalam peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway sebagai berikut :

Memberikan pedoman evaluasi pada penjabaran kurikulum, pengajaran di kelas, kegiatan praktek, atau pembinaan siswa. Waktu evaluasi ada yang bebas dilakukan setiap saat, seperti pembelajaran, pembinaan siswa, bimbingan dan konseling, sedangkan waktu evaluasi disesuaikan dengan waktu pelaksanaan kegiatan evaluasi, misalnya kegiatan praktikum hanya pada semester tertentu, evaluasi akhir semester atau akhir jenjang pendidikan hanya dapat dilakukan pada akhir semester atau akhir masa pendidikan.

Merujuk pada pedoman instrumen evaluasi ini sebagai usaha mensurvei seluruh sistem pendidikan yang ada, guna menemukan masalah-masalah, kekurangan-kekurangan, baik pada guru, siswa, perlengkapapan, kurikulum, tujuan pendidikan, metode mengajar, maupun perangkat lain di sekitar keadaan proses belajar mengajar. Esensinya evaluasi manajemen pendidikan harus bersumber pada data yang aktual dan tidak pada informasi yang sudah kadaluarsa, dengan menempuh langkah-langkah pelaksanaan evaluasi berupa menemukan masalah yang ada pada situasi belajar mengajar, mencoba mencari pemecahan yang diperkirakan efektif, menyusun program perbaikan, mencoba cara baru dan merumuskan pola perbaikan yang ada standar.

B. Hambatan - Hambatan MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang Dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Dari data yang penulis peroleh dilapangan, menggambarkan bahwa hambatan yang dihadapi kepala Madrasah dalam implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan, dalam upaya merealisasikan berbagai program yang telah di susun melalui bidang-bidangnya, ada beberapa faktor yang menjadi hambatan untuk merealisasikan program tersebut. Secara sederhana manajemen pendidikan merupakan proses manajemen dalam pelaksanaan tugas pendidikan dengan mendayagunakan segala sumber secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif.

Untuk melihat lebih jauh hambatan yang di hadapi MTs Negeri Seruway sebagai proses timbale dalam implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan, oleh karenanya menelusuri hal ini penulis melakukan wawancara dengan kepala MTs Negeri Seruway (ALH) tanggal 05 Mei 2011, dari segi hambatan dalam perencanaan manajemen peningkatan mutu adalah sebagai berikut :

Semua perencanaan yang telah tersusun dalam program tahunan yang disebut dengan Rencana Kerja Tahunan Kepala Madrasah, ini semua pada prinsipnya rencana yang harus kita lakukan secara bertahap selama dua semester. Namun oleh keterbatasan-keterbatasan, misalkan keterbatasan keuangan, dapat membuat program-program yang ada tertunda-tunda, bahkan sampai tidak pernah kita lakukan.

Atas keterangan di atas timbulnya kesulitan-kesulitan maupun rintangan-rintangan atau kegagalan dalam suatu perencanaan antara lain :

- a. Perencanaan kurang ahli.
- b. Kurang wewenang dalam menyusun perencanaan.
- c. Tenaga pelaksana dari pada perencanaan tersebut tidak cakap.
- d. Keuangan tidak mencukupi untuk menerapkan perencanaan.
- e. Tidak ada dukungan (interen dan eksteren).

f. Terjadinya perubahan-perubahan situasi secara drastis.

Berdasarkan kendala ini kerja keras yang dilakukan oleh pihak pimpinan adalah dengan benar-benar memanfaatkan sumber dana, sumber daya manusia atau juga ke- transparansi kepala dalam keuangan secara optimal dalam pengelolaan operasional dalam menentukan dan mengalokasikan dan sesuai dengan prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu pendidikan.

Selanjutnya hambatan dalam pengorganisasian manajemen peningkatan mutu pendidikan yang dihadapi kepala MTs Negeri Seruway, diantaranya masalah guru di jumpai masih ada guru yang mengajar bukan berdasarkan kualifikasi pendidikan guru, dengan demikian dalam implementasi pengorganisasian manajemen peningkatan ini sebagai penuturan kepala MTs Negeri Seruway (ALH) pada tanggal 5 Mei 2011 adalah sebagai berikut :

Sebenarnya untuk merespon KTSP pemerintah hendaknya sudah perlu menyiapkan guru sesuai dengan kualifikasi pendidikan, sehingga benar-benar memberi pengaruh lebih positif pada mutu pendidikan. Namun kita lihat kebijakan-kebijakan pemerintah terhadap pembangunan bidang pendidikan selalu tidak menyeluruh sehingga hasil yang diperoleh juga optimal.

Dengan demikian sebagai kendala ini pemimpin pendidikan (kepala) menghadapi tantangan yang berat, untuk itu ia harus memiliki persiapan yang memadai. Atas dasar inilah hambatan pengorganisasian ini tertumpu pada kepala Madrasah, akan tetapi sebenarnya hambatan ini harus di intergrasikan dengan tanggungjawab pembinaan para wakil, guru atau tenaga kependidikan sehingga peningkatan mutu benar-benar terorganisir untuk menciptakan dan mengakomodir pendapat seluruh warga MTs Negeri Seruway yang diharapkan sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah ini.

Hasil obeservasi peneliti pada tanggal 9 Mei 2011, hambatan pelaksanaan manajemen yang dihadapi kepala MTs Negeri Seruway diantara disiplin siswa atau juga masih di dapati guru yang masuk kerja lebih dari waktu yang ditentukan, atau juga masih kurangnya inovasi dikalangan pegawai dalam administrasi

madrasah, atau juga etos kerja guru yang masih kurang produktif, dan masih di jumpai hambatan dalam pencapaian tujuan madrasah ini ke depan sebagai lembaga pendidikan Islam yang inovatif, kreatif dan dinamis di Kabupaten Aceh Tamiang dalam mencetak lulusan di masyarakat.

Selanjutnya pada hambatan implementasi pengawasan dalam manajemen peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway adalah pengawasan yang dilakukan oleh Kepala MTs Negeri Seruway, sesuai dengan hasil wawancara pada tanggal 9 Mei 2011 adalah sebagai berikut :

Pengawasan yang dilakukan oleh Kamad(Kepala Madrasah) terhadap guru adalah pengawasan pada setiap semester yaitu mengevaluasi hasil raport siswa, dan membandingkan nilai raport semester yang lalu dengan nilai semester yang sedang dilalui. Nilai-nilai ini menjadi kriteria ketuntasan minimal setiap mata pelajaran sebagai nilai kontrak yang harus dituntaskan siswa. Artinya nilai yang di peroleh guru merupakan bentuk hambatan setiap semester dihadapi siswa, dan siswa belum menyadari akan tujuan KTSP atau juga guru harus mampu mengarahkan bahwa nilai dan pengawasan pembelajaran secara korelasi pengetahuan siswa lebih integral.

Kemudian kepala MTs Negeri Seruway juga menuturkan bahwa :

Pengawasan yang dilakukan selama ini adalah pengawasan yang bila kita cermati betul kurang efektif, karena pengawasan itu tujuannya adalah pembinaan, selama ini kita lakukan pengawasan bila ada kesempatan saja atau pada saat akhir semester, ini rutin dilakukan. Jadi pembinaan pun kita lakukan pada saat itu. Namun pada saat akhir semester pun pengarahan dan pembinaan tidak demikian insentif. Karene banyak sekali hal yang kita bahas pada rapat-rapat akhir semester yang sama pentingnya, sehingga waktu yang digunakan benar-benar cukup singkat dan waktu yang sedikit ini kita manfaatkan semaksimal mungkin untuk menyelesaikan semua hal.

Bila diperhatikan apa yang telah di jelaskan, pengawasan yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri Seruway memiliki hambatan untuk melakukan pengawasan sedikitnya kesempatan yang dimiliki oleh kepala Madrasah dapat disebabkan oleh kesibukan dalam melaksanakan administrasi yang menumpuk, sehingga pengawasan tidak lagi berfungsi secara efektif. Salah satu fungsi pengawasan adalah mengumpulkan data yang akurat dalam rangka pembuatan

keputusan dan penilaian terhadap pelaksanaan kerja, sekaligus kita dapat melihat dan memberikan pengawasan yang kontiniu atas pelaksanaan kerja pendidikan.

Selanjutnya hambatan yang dihadapi kepala MTs Negeri Seruway dalam evaluasi manajemen peningkatan mutu, setelah peneliti telusuri lewat wawancara dengan guru mata pelajaran Akidah Akhlak (RSD) MTs Negeri Seruway tanggal 9 Mei 2011 adalah sebagai berikut :

Dalam evaluasi penilaian yang dilakukan guru terhadap siswa masih berdasar subjektifitas (perasaan, kasih sayang atau factor ekonomi siswa yang lemah) ini masih kami lakukan dalam pemberian nilai dan kenaikan kelas, walaupun kami tahun hal ini tidak professional, akan tetapi permasalahan ini adalah bertitik tolak dengan hati nurani atau memikirkan siswa untuk mau sekolah, bila tidak siswa akan mengundurkan diri, ini berakibat siswa tidak dapat meraih cita-cita atau harapan orang tua dan dirinya sendiri.

Dengan demikian jawaban di atas menunjukkan perlu juga pihak lembaga pendidikan ini bentuk pencatatan data peserta didik, atau juga peserta didik dalam pengevaluasi peningkatan manajemen mutu ini adalah menganggap peserta didik sebagai bagian keseluruhan manajemen madrasah.

Selanjutnya juga hambatan evaluasi yang dihadapi madrasah ini adalah berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dengan penulis sebagai berikut :

Pihak Madrasah belum mengevaluasi program kerja dengan pendekatan SWOT dalam manajemen pendidikan. Belum terakomodirnya lulusan per tahun, melanjutkan ke sekolah bermutu, favorit, atau persen masuk ke sekolah umum atau juga agama. Belum berfungsinya fungsi bimbingan seperti : fungsi penyaluran, fungsi pengadaptasian, atau fungsi penyesuaian. Atau juga minimnya minat baca siswa di perpustakaan. Guru yang diberi tanggungjawab tentang Bimbingan Konseling bukan guru yang sesuai kualifikasi pendidikan akan tetapi guru bimbingan konseling yang ditunjuk sebagai coordinator mengatasi masalah siswa. Masih banyak yang belum terevaluasi dalam pemanfaatan sumber yang ada di lembaga pendidikan Islam ini.

Dari data peneliti peroleh dalam penelitian ini, kebijakan manajemen peningkatan mutu pendidikan yang tengah dijalankan di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang, juga mengalami hambatan terutama dalam pelaksanaan kebijakan adanya perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap konsep dan tujuan pendidikan, sehingga kebijakan dilaksanakan dengan cara lain sesuai dengan persepsi masing-masing aktor kebijakan. Hambatan yang diidentifikasi dari hasil penelitian dan beberapa pendapat mengenai hal-hal yang dapat menyebabkan kurang berhasilnya dalam pelaksanaan kebijakan tersebut, maka dapatlah diketahui bahwa kurangnya keberhasilan implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan tidak selalu disebabkan oleh kelemahan atau ketidakmampuan pelaksana atau administrator, melainkan dapat pula disebabkan oleh pembentukan kebijakan yang kurang sempurna. Disinilah peran penting yang dimainkan oleh pelaksana kebijakan dan harus mampu untuk mengambil langkah-langkah guna mengadakan *reformulation* sehingga kebijakan pokok itu dapat mencapai tujuannya. Kegagalan implementasi manajemen peningkatan mutu ini terjadi karena sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa persiapan dan upaya kreatif dari pelaku kebijakan, kepala madrasah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memperlihatkan aspirasi seluruh warga madrasah, kekuasaan pengambil keputusan terpaut pada satu pihak, menganggap manajemen peningkatan mutu pendidikan adalah hal biasa, tanpa usaha yang serius akan berhasil dengan sendirinya. Untuk menghindari factor penghambat yang mengakibatkan kegagalan implementasi sebagaimana tersebut di atas maka diperlukan suatu upaya yang melibatkan seluruh *stakeholders* guna mengadakan reformulasi kebijakan.

Hasil identifikasi faktor penghambat dan pendukung terhadap implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan tersebut di atas, dapat juga merupakan permasalahan pendidikan yang dapat dijadikan sebagai suatu tantangan dan hambatan yang harus di hadapi pemerintah. Untuk itu dalam pengembangan kebijakan, diharapkan hal-hal tersebut dapat diantisipasi sehingga implementasi akan lebih efektif. Agar implementasi manajemen peningkatan

mutu pendidikan mencapai sasaran maka guru, kepala madrasah, pengurus komite madrasah, tokoh masyarakat dan *stakeholders* lainnya hendaknya benar-benar dapat duduk bersama, menentukan visi dan misi pendidikan ke depan. Keberhasilan manajemen peningkatan mutu pendidikan dalam rangka desentralisasi pendidikan sangatlah bergantung pada *good will* semua pihak. Mutu pendidikan yang menawarkan kelulusan pengelolaan madrasah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala madrasah, guru dan tenaga administrasi yang professional.

Implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan seperangkat kewajiban dan tuntutan pertanggungjawaban (akuntabilitas) yang tinggi kepada masyarakat. Dengan demikian kepala madrasah harus mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, dan bertanggungjawab baik kepada masyarakat dan pemerintah dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan kepada siswa. Perubahan-perubahan tingkah laku kepala madrasah, guru dan tenaga administrasi dalam mengelola madrasah merupakan syarat utama dari keberhasilan implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Perencanaan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang

Temuan pertama, perencanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang dilakukan melalui berbagai pengembangan, pendekatan kajian refrensi tentang pembahasan penelitian yang berhubungan dengan perencanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan. Sebagai alur pikir fungsi perencanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan ini adalah dapat penulis jabarkan pada tabel berikut ini :

Tabel .5 : Langkah-Langkah Perencanaan Manajemen Peningkatan Mutu

	Langkah-Langkah	Bentuk Perencanaan	
Perencanaan	a. Identifikasi Masalah	a. Pengaturan Sumber Dana	Tujuan/ Target Sasaran Perencanaan
	b. Merumuskan Tujuan	b. Pengaturan Sumber daya/Personil dan Pembinaannya	
	c. Mengkaji Manfaat	c. Pengembangan Kurikulum	
	d. Menetapkan Target/Tujuan		

Tabel di atas menunjukkan temuan peneliti pada hasil penelitian bahwa perencanaan dapat membangun usaha-usaha koordinatif. Memberikan arah kepada para manajer dan pegawai tentang apa yang dilakukan. Bila setiap orang mengetahui dimana organisasi berada dan apa yang diharapkan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan, maka akan meningkatkan koordinasi, kerjasama dan tim kerja.

Dengan demikian perencanaan pendidikan sebagai proses menetapkan keputusan yang berkaitan dengan tujuan-tujuan yang akan dicapai, sumber-sumber yang akan diberdayakan, dan teknik atau metode yang dipilih secara tepat untuk melaksanakan tindakan selama kurun waktu agar penyelenggaraan sistem pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif, efisien dan bermutu. Sehingga perencanaan manajemen peningkatan mutu adalah keterkaitan dengan perubahan yang menyeluruh sesuai dengan perencanaan strategik pencapaian mutu pendidikan yaitu :

1. Merumuskan visi, misi dan nilai lembaga.
2. Analisis lingkungan strategis.
3. Faktor-Faktor kunci keberhasilan.
4. Tujuan dan sasaran.

5. Strategi (kebijakan, program, kegiatan).

6. Evaluasi kinerja.⁵⁸

Suatu perencanaan pengembangan di atas adalah masukan yang konstruktif terhadap kepentingan dan kemajuan madrasah. Berdasarkan perumusan rencana pelaksanaan program lebih mengarah kepada kiat, cara, teknik atau strategis yang jitu, efisien, efektif dan *faisebel* untuk dilaksanakan. Dengan demikian madrasah harus membuat strategis (RPS strategis/Renstra) untuk jangka waktu pendek dan panjang yang telah dirumuskan dengan analisis SWOT, sehingga perencanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Perencanaan mengutamakan kontinuitas program sebagai lanjutan bagi terciptanya stabilitas pencapaian tujuan dan kualitas Madrasah. Perencanaan merupakan proses rasional bergerak dari keadaan masa kini ke suatu keadaan pada masa yang akan datang sebagai suatu proses yang menggambarkan kerja sama untuk mengembangkan upaya peningkatan organisasi secara menyeluruh. Merujuk pendapat E.Mulyasa dalam bukunya *Manajemen Berbasis Sekolah* mengungkapkan bahwa implementasi perencanaan dalam manajemen berbasis sekolah/Madrasah memiliki dua fungsi yaitu :

(1). Perencanaan merupakan upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia atau sumber-sumber yang dapat disediakan. (2). Perencanaan merupakan kegiatan untuk mengerahkan atau menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁵⁹

Berdasarkan pendapat di atas tergambar bahwa ruang lingkup perencanaan pendidikan meliputi komponen administrasi Madrasah dalam kurikulum, supervisi, kesiswaan, keuangan, sarana prasarana, personal, layanan khusus, hubungan masyarakat, fasilitas proses belajar mengajar dan ketatausahaan.

⁵⁸ Engkoswara & Aan Komarian, *Administrasi Pendidikan*, cet.ke-1 (Bandung: Alfabeta, 2010), h.137.

⁵⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, cet.ke-1 (Bandung: Rosda Karya, 2002), h.21.

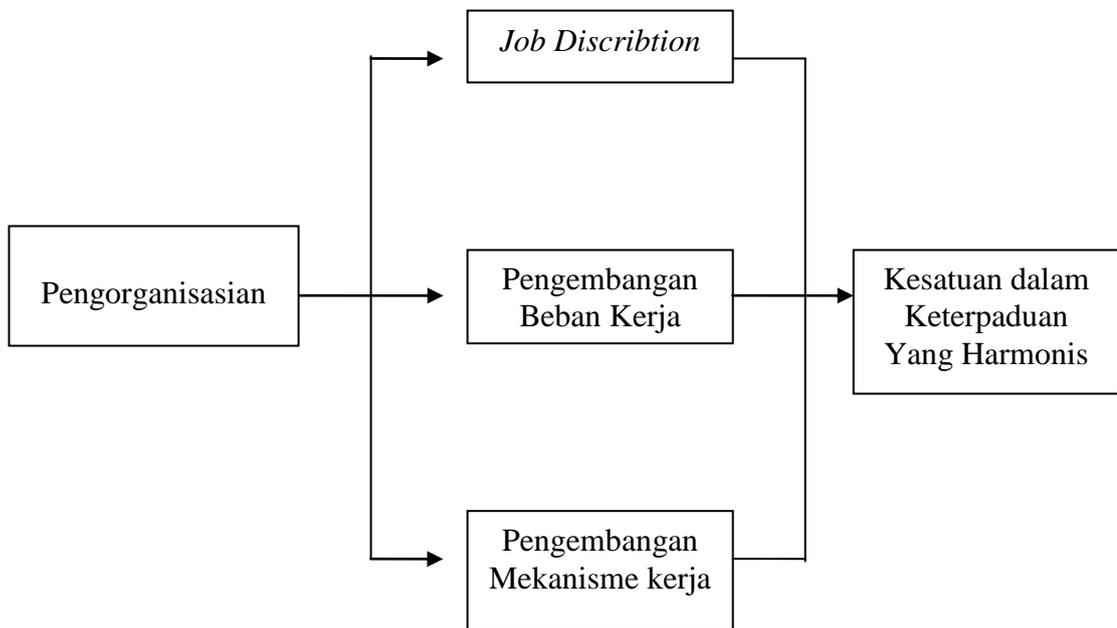
Dengan konsep tentang sistem dalam perencanaan di MTs Negeri Seruway ini orientasinya sebagai suatu sistem yang terintegrasi dari berbagai macam sub sistem pembuatan keputusan dengan menerapkan fungsi di atas sebagai sebuah sistem yang berakibat pada : (1) Penetapan tujuan, sasaran, kebijakan, prosedur-prosedur dan hubungan organisasi di atas landasan sistematis untuk pedoman pembuatan keputusan dan perencanaan pada pelbagai macam tingkatan organisasi, (2) Pengaturan bagi rangkaian informasi ke dan dari pusat-pusat perencanaan ini.

Jadi perencanaan dalam implementasi manajemen berbasis Madrasah ini untuk pencapaian peningkatan mutu pendidikan sebagai bentuk kerja sama dengan pengikutsertakan secara kolaboratif akan menimbulkan perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*) yang dapat memberikan dorongan kepada guru dan personal Madrasah yang lain untuk berusaha agar rencana tersebut berhasil.

2. Pengorganisasian Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang

Temuan kedua, pengorganisasian sumber daya dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway dilaksanakan dengan proses perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap individu dalam mencapai tujuan Madrasah, pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh setiap individu dan pengadaan serta pengembangan mekanisme kerja sehingga ada koordinasi pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

Untuk melihat prosedur implementasi manajemen pengorganisasian dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Serueay dapat kita lihat pada alur pembagian tugas dalam gambar di bawah ini :



Gambar 5 : Implementasi Manajemen Pengorganisasian Sumber Daya dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang.

Pengorganisasian merupakan rangkaian upaya pengendalian secara professional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Dalam pengorganisasian sebagai tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien an memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Manajemen pengorganisasian merupakan alternatif strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan, dikarenakan pengorganisasian Madrasah adalah tingkat kemampuan kepala Madrasah bersama guru, tenaga kependidikan dan personil lainnya di Madrasah melakukan semua kegiatan manajerial untuk mewujudkan mewujudkan hasil yang direncanakan dengan menentukan sasaran, menentukan struktur tugas, wewenang dan tanggungjawab, dan menentukan fungsi-fungsi setiap personal secara proposional sesuai tugas pokok dan fungsinya sehingga terlaksananya tugas pada berbagai unsur organisasi.

Pengorganisasian menentukan alat-alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana dan sumber daya Madrasah yang lebih proposional. Mengorganisasikan berarti : (1) menentukan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (2) merancang dan mengembangkan kelompok kerja yang berisi orang yang mampu membawa organisasi pada tujuan, (3) menugaskan seseorang atau kelompok dalam suatu tanggungjawab tugas dan fungsi tertentu, (4) mendelegasikan wewenang kepada individu yang berhubungan dengan keluwesan melaksanakan tugas. Dengan rincian tersebut manajer membuat suatu struktur formal yang dapat dengan mudah dipahami orang dan menggambarkan suatu posisi dan fungsi seseorang di dalam pekerjaannya. Dasar dari semua pengendalian pengorganisasian adalah pemikiran untuk mengarahkan suatu variable atau sekumpulan variable guna menciptakan tujuan tertentu. Variabel ini dapat berupa manusia, alat ataupun organisasi. Dalam pengorganisasian, manusia merupakan variable yang harus diarahkan, dituntun dan di motivasi untuk pencapaian tujuan. Orang-orang yang melakukan pengorganisasian disebut manajerial, sebagai bentuk menjalankan fungsi manajemen mencapai sasaran spesifik aatau beberapa sasaran.

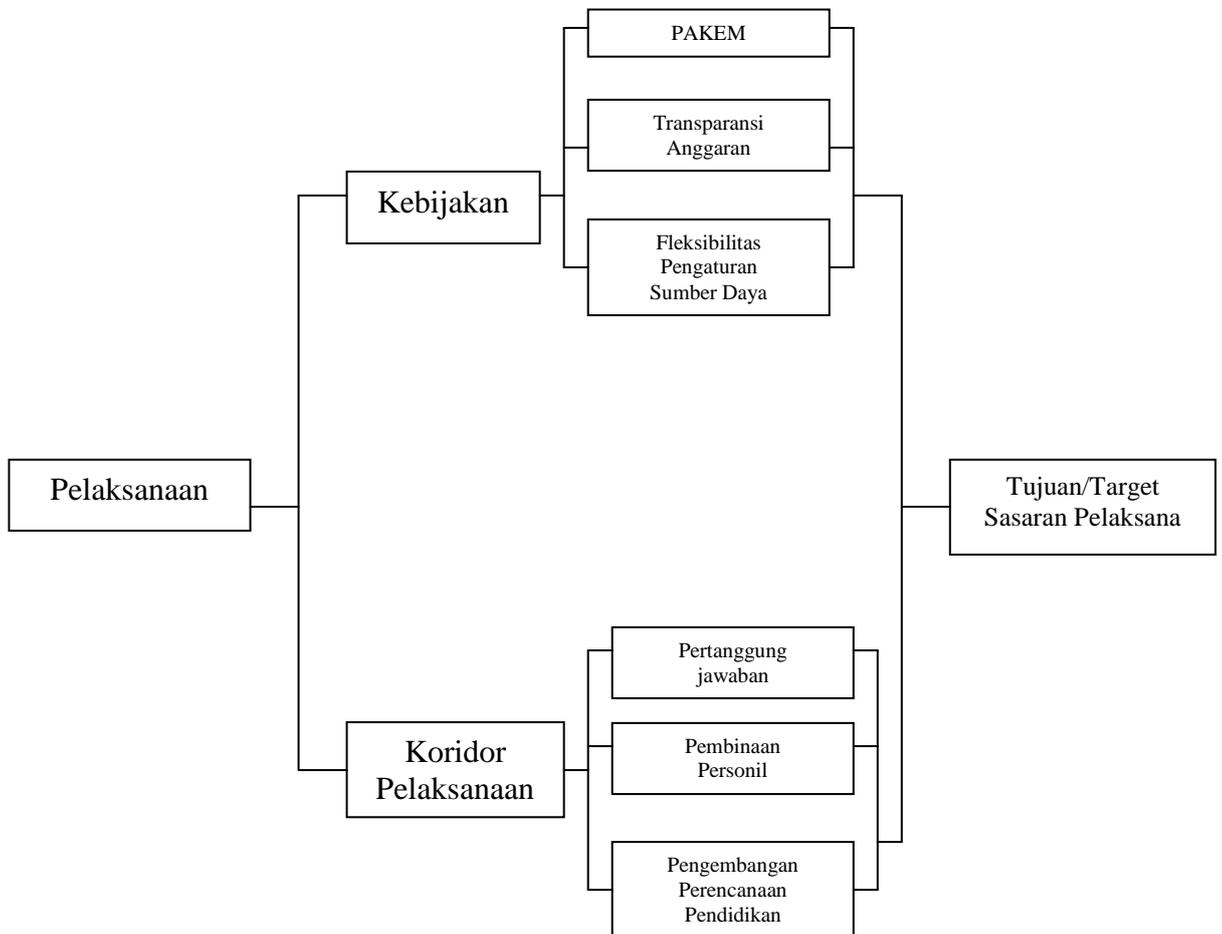
Manajemen pengorganisasian dalam implementasi manajemen adalah standar untuk mengukur dan menata mekanisme organisasi sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan pengorganisasian. Langkah manajemen pengorganisasian ini adalah menstimulus bentuk organisir yang menentukan barometer Madrasah dalam menentukan tugas, menentukan parameter waktu dan kebutuhan, menentukan jabatan dan tanggungjawab, merinci hubungan kepengawasan, hubungan komunikasi, indentifikasi dan penyusunan criteria penilaian kerja.

3. Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupeten Aceh Tamiang

Temuan ketiga, pelaksanaan rencana peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway belum maksimal, karena konsep dan tujuan kebijakan manajemen peningkatan mutu pendidikan belum dipahami secara utuh oleh pelaku kebijakan

sebagai akibat dari pelaksanaan sosialisasi kebijakan yang masih temporer serta kurangnya komunikasi dan koordinasi di antara pelaku kebijakan. Selain itu tidak diberinya kewenangan dan kebebasan yang penuh untuk menerapkan kebijakan, dan masih di dapati belum minimalnya pembelajaran PAKEM serta masih kurangnya keberanian dan kreativitas baik dari kepala Madrasah maupun guru. Mencermati temuan ketiga pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan menurut hemat penulis bila terus dibiarkan, maka mutu pendidikan di Madrasah ini akan menurun. Karena itu beberapa upaya bias dilakukan khususnya kepala Madrasah yaitu ; (1) memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar Madrasah,(2) memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran, (3) memiliki kemampuan dan ketrampilan untuk menganalisa situasi sekarang untuk memperkirakan kejadian di masa depan sebagai *input* penyusunan program Madrasah, (4) memiliki kemampuan dan kemauan dalam mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektifitas pendidikan di Madrasah,(5) mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan menjadi peluang serta mengkonsepkan arah perubahan Madrasah.

Berdasarkan temuan ini dapat dicermati secara dengan memperhatikan langkah strategis pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan dalam gambar di bawah ini :



Gambar 6 : Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang.

Pelaksanaan berarti merangsang atau menggerakkan anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Pelaksanaan adalah penggerak yang dilakukan kepala Madrasah sebagai agen perubahan yang teroganisir yang mampu menciptakan rasa aman, adil dan sumber inspirasi dalam menggerakkan tujuan dan sasaran yang dicapai. Pelaksanaan sebagai proses mengendalikan institusi pendidikan yang berjalan sesuai dengan jalur yang telah ditetapkan dan sampai kepada tujuan secara efektif dan efisien. Sebagai implikasi pelaksanaan manajemen dalam pengembangan kurikulum dengan pendekatan pembelajaran PAKEM di MTs Negeri Seruway merupakan suatu proses penyesuaian, pengintegrasian, persiapan dan pemilihan dengan terfokus pada

tujuan, materi, metode, organisasi dan evaluasi menjadi dasar utama dalam upaya mengembangkan sistem pembelajaran.

Pengendalian dalam pelaksanaan institusi pendidikan sebagai proses elemen untuk mengembalikan pada arah semula. Proses pengendalian pelaksanaan ini dapat melibatkan beberapa elemen yaitu : (1) menetapkan standar kerja, (2) mengukur kinerja, (3) membandingkan untuk kerja dengan standar yang telah ditetapkan, (4) mengambil tindakan korektif saat terdeteksi penyimpangan. Dengan demikian pelaksanaan kurikulum sebagai program pendidikan yang dikembangkan bagi kebutuhan masyarakat yang akan datang.

Jadi seorang pemimpin dalam melaksanakan pengendalian manajemen upaya peningkatan mutu senantiasa menjadi motivator, inisiator, dan tidak terlepas memikirkan kendala yang dihadapi dengan kata lain setiap kebijakan dengan sendirinya terimplementasikan setelah kebijakan itu dibuat dengan memperhatikan waktu, dana atau juga sumber daya dengan sendirinya mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan anggota kelompok atau seluruh organisasi.

4. Pengawasan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupeten Aceh Tamiang

Temuan keempat, pengawasan peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor pendukung dan penghambat jalannya proses implementasi manajemen. Pengawasan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan, merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara komperhensif, terpadu dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu.

Dalam konteks sekolah/Madrasah sebagai suatu organisasi pendidikan, supervisi merupakan bagian dari proses administrasi. Kegiatan pengawasan melengkapi fungsi administrasi yang ada di sekolah sebagai fungsi terakhir, yaitu penilaian terhadap semua kegiatan dalam mencapai tujuan. Dengan demikian dalam usaha penilaian, pembinaan, pengembangan dan pengendalian lembaga pendidikan tersebut sangat diperlukan penerapan supervisi pendidikan.

Sebagai bentuk implementasi manajemen pendidikan, pengawasan (supervisi) bertujuan untuk : (1) membangkitkan dan mendorong semangat guru dan pegawai sekolah lainnya untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya, (2) agar guru dan pegawai administrasi lainnya berusaha melengkapi kekurangan-kekurangannya dalam penyelenggaraan pendidikan termasuk bermacam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar mengajar dengan baik, (3) bersama-sama berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode baru dalam kemajuan proses belajar mengajar yang baik, (4) membina kerja sama yang harmonis antar guru, siswa, pegawai, sekolah, misalnya dengan mengadakan seminar, *workshop* ataupun *training*. Dengan demikian kebijakan pengawasan oleh kepala Madrasah adalah terjadi dengan melalui cara dan pedoman meminimalkan hambatan dalam implementasi kebijakan manajemen pendidikan tertentu. Secara khusus supervisi dalam bentuk pengawasan pembelajaran berarti usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing pertumbuhan guru-guru, baik secara individu maupun kelompok dengan adanya tanggung rasa dan tindakan paedagogis,⁶⁰ yang efektif sehingga mereka lebih mampu menstimulir dan membimbing pertumbuhan masing-masing siswa lebih mampu berpartisipasi dalam masyarakat yang demokratis.

Berdasarkan uraian di atas, maka setidaknya pengawasan pendidikan sebagai suatu kegiatan koordinator, sebagai konsultan, sebagai pemimpin kelompok, dan sebagai evaluator. Artinya pengawasan manajemen pendidikan dalam peningkatan mutu ini berimplementasi pada bentuk efektivitas dan efisiensi

⁶⁰ Mukhtar & Iskandar, *Orientasi Supervisi Pendidikan*, cet.ke-1 (Jakarta: Gaung Persada Press,2009), h.43.

proses pembelajaran, dengan pengawasan kualitas memonitor proses pembelajaran di sekolah/Madrasah, pengembangan profesional dan memotivasi guru dalam mengembangkan serta bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas-tugas keprofesionalannya. Dalam implemementasi pengawasan manajemen peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway ini hendaknya kepala Madrasah memperhatikan prinsip-prinsip efektif dan efisien yaitu pengawasan meliputi, praktis, fungsional sebagai sumber informasi, relevansi menunjang pelaksanaan proses pembelajaran yang berlangsung, ilmiah dilakukan secara sistematis, terprogram dan berkesinambungan, demokrasi dalam pengambilan keputusan, objektif, kooperatif dan konstruktif kreatif dalam memperbaiki kelemahan dan kekurangan serta secara kreatif berusaha meningkatkan proses kerjanya.

Dengan demikian kepala Madrasah memiliki kemandirian untuk melakukan yang terbaik bagi lembaga yang dipimpinnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Artinya kepala Madrasah sebagai manajer sekolah harus mampu meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer yang memiliki langkah strategis tepat untuk memberdayakan melalui kooperatif dengan melibatkan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program Madrasah.

5. Evaluasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang

Mencermati temuan kelima, evaluasi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway adalah mengkaji ulang kebijakan kepala Madrasah dalam mengemban amanah, menentukan program Madrasah, atau setidaknya menyatukan persepsi dikalangan pembuat keputusan (tenaga pendidik dan kependidikan) di lembaga yang dipimpinnya. Kemampuan kepala Madrasah dan guru sebagai selaku aktor utama kebijakan yang dipercaya untuk mengemban pelaksanaan evaluasi kebijakan manajemen peningkatan mutu dalam

mendayagunakan seluruh potensi yang dimiliki, termasuk mempertahankan dan memanfaatkan beberapa faktor pendukung di atas akan sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Atas dasar implementasi evaluasi kebijakan manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif terhadap perubahan tingkah laku warga Madrasah yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah. Berdasarkan kewenangan yang diserahkan kepada Madrasah, maka hal yang harus dilakukan oleh kepala Madrasah dan warganya dalam mengimplementasikan kebijakan evaluasi manajemen peningkatan mutu dengan memperhatikan :

a. Perencanaan dan Evaluasi

Salah satu tugas pokok yang harus dilakukan oleh kepala Madrasah sebelum merencanakan program peningkatan mutu madrasah adalah mendata sumber daya madrasah (sarana dan prasarana, siswa, guru, staf administrasi dan lingkungan sekitar dan lain-lain). Menganalisa tingkat kesiapan sumber daya Madrasah tersebut. Berdasarkan data dan analisa kesiapan sumber daya, kepala madrasah dengan warga madrasah secara bersama-sama menyusun program peningkatan mutu madrasah untuk jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek.

Menyusun skala prioritas program peningkatan mutu untuk program jangka pendek yang akan dilaksanakan satu tahun kedepan. Menyusun rancangan anggaran pendapatan dan belanja Madrasah (RAPBM) untuk program satu tahun ke depan. Menyusun sistem evaluasi pelaksanaan program Madrasah bersama dengan warga Madrasah. Melakukan evaluasi diri terhadap pelaksanaan program madrasah secara jujur dan transparan kemudian ditindak lanjuti dengan perbaikan terus menerus. Melakukan refleksi diri terhadap semua program yang telah dilaksanakan. Melatih guru dan tokoh masyarakat dalam implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan. Menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi.

b. Pengelolaan Kurikulum

Untuk menjamin efektifitas pengembangan kurikulum dan pengajaran dalam evaluasi implementasi manajemen berbasis Madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan diMTs Negeri Seruway ini adalah :

1. Tujuan yang dikehendaki dicapai harus jelas, makin operasi tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan.
 - 1.1. Menjabarkan kurikulum dengan melakukan pemahaman atas sillabus dan materi pokok.
 - 1.2. Mengembangkan syllabus berdasarkan kurikulum.
 - 1.3. Mencari bahan ajar yang sesuai dengan materi pokok.
 - 1.4. Mengembangkan kurikulum muatan lokal.
2. Program itu harus sederhana dan fleksibel. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
3. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya. Harus ada koordinasi anatar komponen pelaksana program Madrasah.

c. Pengelolaan Ketenagaan

1. Menganalisis kebutuhan tenaga pendidikan dan non kependidikan termaktub beberapa hal :
 - 1.1. Perencanaan pegawai .
 - 1.2. Pengadaan pegawai .
 - 1.3. Pembinaan dan pengembangan pegawai.
 - 1.4. Promosi dan mutasi.
 - 1.5. Pemberhentian pegawai.
 - 1.6. Kompensasi.

1.7. Penilaian pegawai.

2. Melalui pengembangan staf melalui Majelis Guru Mata Pelajaran (MGMP), seminar dan lainnya.
3. Pemberian penghargaan (*reward*) kepada yang berprestasi dan sanksi (*punishment*) kepada yang melanggar.

d. Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan)

1. Mengetahui keadaan dan kondisi sarana dan fasilitas.
2. Mengadakan alat sarana belajar.
3. Menggunakan sarana dan prasarana madrasah.
4. Memelihara dan merawat kebersihan.

e. Pengelolaan Keuangan

1. Semua dana yang dibutuhkan dan akan digunakan dalam RAPBM.
2. Mengelola keuangan dengan transparan dan akuntabel.
3. Pembukuan keuangan rapi.
4. Ada laporan pertanggungjawaban keuangan setiap bulan.

f. Pelayanan siswa

1. Mengidentifikasi dan membangun kelompok siswa di Madrasah.
2. Melakukan proses penerimaan siswa baru dengan transparan.
3. Melakukan evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
4. Pengembangan potensi siswa (emosional, spiritual, bakat).
5. Pengendalian disiplin siswa.
6. Mengembangkan kreativitas.
7. Program bimbingan dan penyuluhan.
8. Program kesehatan dan keamanan.
9. Mengusahakan beasiswa melalui subsidi silang.

10. Fasilitas kegiatan siswa tersedia dalam kondisi baik.

g. Hubungan Madrasah dengan Masyarakat

1. Membentuk komite Madrasah.
2. Saling membantu antara Madrasah dan masyarakat karena mengetahui manfaat arti dan pentingnya peran masing-masing.
3. Mengembangkan hubungan yang harmonis antara Madrasah dengan masyarakat.

h. Pengelolaan Iklim Madrasah

1. Menegakkan disiplin (siswa, guru, staff).
2. Menciptakan kerukunan beragama.
3. Menciptakan kekurangan di Madrasah.
4. Budaya bebas Narkoba.

Dengan melaksanakan hal-hal di atas, diharapkan implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan dapat berjalan dengan lancar dan pembelajaran yang mengacu pada pencapaian kompetensi dapat berlangsung dengan baik dan mendapatkan hasil maksimal. Manajemen peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu metode peningkatan mutu yang tertumpu pada lembaga itu sendiri, dengan demikian pendidikan yang bermutu tidak dapat hanya dilihat dari kualitasnya lulusannya, tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Konsep manajemen peningkatan mutu pendidikan merupakan kebijakan baru sejalan dengan paradigma desentralisasi dalam pemerintahan. Implementasi manajemen berbasis Madrasah merupakan salah satu wujud peningkatan mutu, artinya upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang ditujukan dengan pernyataan politik dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN).

Oleh karena itu, diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, meso, maupun mikro. Kerangka Makro erat kaitannya dengan upaya politik yang saat ini sedang ramai dibicarakan yaitu desentralisasi kewenangan dari pemerintah pusat ke daerah, aspeknya Meso berkaitan dengan kebijakan daerah tingkat provinsi sampai tingkat kabupaten, sedangkan aspek mikro melibatkan seluruh sektor dan lembaga pendidikan yang paling bawah, tetapi terdepan dalam pelaksanaannya yaitu sekolah/madrasah. Implementasi manajemen berbasis madrasah sebagai manifestasi peningkatan mutu pendidikan suatu konsep yang menawarkan otonomi kepada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antar sekolah, masyarakat dan pemerintah.

Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya madrasah yang dikelola secara efektif (dengan manajemen berbasis sekolah) yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan. Dengan model manajemen berbasis madrasah ini, madrasah lebih mandiri atau otonom dan mampu menentukan arah pengembangan visi dan misi sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakat. Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada ketrampilan hidup yang esensial yang dicakup oleh pendidikan yang berlandaskan luas, nyata dan bermakna.

Orientasi manajemen peningkatan mutu pendidikan pada dasarnya bertujuan untuk mencari perubahan focus madrasah, dari kelayakan jangka pendek menuju ke arah perbaikan mutu jangka panjang. Untuk mengatasi kendala yang ada dalam implementasi manajemen peningkatan mutu, harus dilandasi oleh perubahan sikap dan cara kerja semua personel. Artinya kepala madrasah harus memotivasi para pendidik dan tenaga pendidik agar bekerja dan berdedikasi lebih baik lagi, misalnya dengan menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, menyediakan sarana yang memadai, menetapkan sistem dan prosedur kerja yang sederhana, serta memberikan penghargaan atas keberhasilan dan prestasi guru atau staf administrasi.

Strategi manajemen model peningkatan mutu pendidikan memiliki potensi pada penerapan manajemen berbasis madrasah (MBM), dalam menciptakan kepala madrasah yang *visioner* dan *enterpreneuship*, guru dan tenaga kependidikan sebagai pengelola sistem pendidikan secara professional. Sejalan dengan potensi tersebut, madrasah memiliki kewenangan menetapkan sumber pelajaran, fasilitas dan alat pelajaran yang diperlukan seperti buku sumber atau *text-book* mata pelajaran yang akan dipakai, alat peraga dan media pendidikan, bahan-bahan yang digunakan di laboratorium dan bengkel kerja, dan melakukan pertumbuhan jabatan guru maupun tenaga kependidikan guna meningkatkan kinerja madrasah. Hasil penelitian di atas menentukan beberapa pola peningkatan mutu yang bias dicapai oleh sebuah madrasah, manajemen mutu merupakan lingkaran perbaikan yang berkelanjutan dan sangat menentukan kemampuan dan kewenangan professional masing-masing personel dapat ditampilkan dalam pekerjaan sehari-hari.

Dengan demikian manajemen peningkatan mutu suatu keterlibatan komitmen, kinerja dan ketelibatan usur organisasi madrasah sebagai lembaga pendidikan yang dapat membangun lingkungan belajar yang berkelanjutan dan menciptakan inovasi baru serta membangun kultur dalam mendukung sumber daya manusia. Mutu pendidikan harus secara terus menerus diperbaiki, dengan efektivitas organisasi pendidikan dengan membangun pendelegasian, kerja tim,

atau mengintegrasikan sumber daya manusia dengan teknologi informasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal transparansi atau keterbukaan manajemen madrasah, terutama manajemen keuangan telah disadari arti pentingnya oleh kepala madrasah dan telah dilaksanakan, bahkan dijadikan salah satu cara dan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan peran serta orang tua murid dan masyarakat, selain itu transparansi dapat mengurangi friksi antara kepala madrasah dan guru yang sering terjadi pada pola lama, dimana urusan keuangan lebih banyak ditangani kepala madrasah sendiri. Disamping itu pembelajaran dengan motto PAKEM juga telah berlangsung di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang, begitu pula pembinaan disiplin, penyediaan sarana dan prasarana serta melakukan kegiatan ekstrakurikuler bagi siswa.

Selanjutnya organisasi madrasah adalah bagian struktur tata pembagian kerja, sebagai bentuk transparansi struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu. Sehubungan dengan jenjang organisasi madrasah yang telah dijelaskan di atas, diharapkan jenjang tersebut mempunyai daya fleksibilitas yang tinggi sehingga setiap saat dapat mengadakan perubahan tanpa mengurangi kelancaran organisasi tersebut. Dalam artian perencanaan adalah bentuk pengorganisasian yang menjadi fokus dalam pembagian kerja, implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan adalah membantu perubahan-perubahan lingkungan, atau juga manajemen peningkatan mutu adalah bentuk merumuskan tujuan yang hendak dicapai, meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan diperlukan, menentukan berbagai kebutuhan dalam pendidikan.

Mencermati penemuan pada penelitian ini, menurut hemat penulis implementasi manajemen peningkatan mutu merupakan upaya keseimbangan antara proses bekerja dengan situasi bekerja. Pengaturan sumber daya tenaga kependidikan secara efektif dan efisien tersebut merupakan pemanfaatan tenaga sehingga bias bekerja secara maksimal dan produktif sekaligus menekan pemborosan. Sesuai dengan harapan manajemen peningkatan mutu adalah

kebutuhan pengelolaan program madrasah secara professional, dengan memahami guru, kepala madrasah dan tenaga kependidikan merupakan komponen yang sangat penting dalam memainkan perannya untuk membangun madrasah yang beribawa, unggul, dan cerdas dalam memahami tantangan zaman ditengah perubahan tekonolgi dan informasi. Dengan demikian manajemen peningkatan mutu pendidikan, suatu kiat atau seni dalam mencapai tujuan dalam memproses perencanaan, pengorganisasian, pembagian tugas, pengendalian penggunaan sumber daya organisasi madrasah dalam rangka mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan sesuai visi dan misinya.

BAB V

P E N U T U P

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya dapat dikemukakan beberapa kesimpulan, sebagai berikut :

1. Perencanaan adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih di masa depan. Perencanaan peningkatan mutu pendidikan MTs Negeri Seruway dilakukan dengan berbagai pertimbangan. Fungsi perencanaan yang dilaksanakan di MTs Negeri Seruway ini meliputi pengaturan sumber dana, sumber daya atau personil madrasah dan upaya pembinaannya, dan pengembangan kurikulum. Perumusan perencanaan peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway melalui musyawarah atau rapat madrasah yang melibatkan kepala Madrasah, guru, staf dan komite Madrasah.
2. Pengorganisasian sumber daya dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway dilaksanakan dengan proses perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap individu dalam mencapai tujuan Madrasah, pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh setiap individu dan pengadaan serta pengembangan mekanisme kerja sehingga ada koordinasi pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.
3. Pelaksanaan atau pengarahannya sebagai rencana peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway adalah pelaksanaan sebagai proses mengendalikan institusi pendidikan yang berjalan sesuai dengan jalur yang telah ditetapkan dan sampai kepada tujuan secara efektif dan efisien. Sebagai implikasi pelaksanaan manajemen dalam pengembangan kurikulum dengan pendekatan pembelajaran PAKEM di MTs Negeri Seruway merupakan suatu proses

penyesuaian, pengintegrasian, persiapan dan pemilihan dengan terfokus pada tujuan, materi, metode, organisasi dan evaluasi menjadi dasar utama dalam upaya mengembangkan sistem pembelajaran.

4. Pengawasan dalam rencana peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway adalah pengawasan peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor pendukung dan penghambat jalannya proses implementasi manajemen. Pengawasan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan, merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara komprehensif, terpadu dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu.
5. Evaluasi sebagai implementasi kelima dalam penelitian bertujuan, evaluasi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway adalah mengkaji ulang kebijakan kepala Madrasah dalam mengemban amanah, menentukan program Madrasah, atau setidaknya menyatukan persepsi dikalangan pembuat keputusan (tenaga pendidik dan kependidikan) di lembaga yang dipimpinnya. Kemampuan kepala Madrasah dan guru sebagai selaku aktor utama kebijakan yang dipercaya untuk mengemban pelaksanaan evaluasi kebijakan manajemen peningkatan mutu dalam mendayagunakan seluruh potensi yang dimiliki, termasuk mempertahankan dan memanfaatkan beberapa faktor pendukung yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan tersebut.

B. Saran-Saran

Beberapa yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini antara lain :

1. Perlu dilakukan sosialisasi dan pembinaan yang berkelanjutan baik melalui pertemuan rutin maupun program pelatihan. Program pelatihan di masa mendatang, hendaknya mengikutsertakan seluruh warga Madrasah, materi pelatihan kepemimpinan transformasional dan materi mengenai cirri dan kemampuan guru efektif dan profesional perlu dimasukkan dalam program pelatihan, karena hal tersebut sangat diperlukan suksesnya mencapai kemajuan yang sesuai dengan kemampuan dan kondisi mereka. Keberanian dan kreativitas dari kepala Madrasah dan guru sangat diperlukan dan menentukan keberhasilan implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway ini.
2. Kepala Madrasah hendaknya lebih serius dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu, berusaha terus melakukan studi banding ke Madrasah atau Sekolah yang dianggap telah cukup baik dalam implementasi manajemen berbasis sekolah/Madrasah, berusaha menambah wawasan dan pengetahuan tentang manajemen berbasis Madrasah sehingga implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Seruway ini terealisasi terdepan agar lebih sempurna dan baik.
3. Kepala Madrasah juga terus secara efektif melibatkan semua pihak dalam semua implementasi manajemen peningkatan mutu, dalam semua kebijakan atas keputusan Madrasah, sehingga implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan ini semua pihak (kepala Madrasah, guru, Komite Madrasah dan tenaga kependidikan) merasa bertanggungjawab terhadap mutu pendidikan yang ada. Sehingga implementasi manajemen berbasis Madrasah benar-benar menyentuh pada masyarakat dan warga Madrasah lainnya. Kepada guru juga hendaknya mampu mengembangkan disiplin dan profesionalisme yang baik.

4. Konsep PAKEM yang dipraktekkan belum seutuhnya, perlu segera mendapat penelusuran melalui pelatihan-pelatihan, melalui pertemuan di Kelompok Kerja Guru Madrasah (KKG), dan upaya lainnya, selain itu pengembangan PAKEM perlu diperkaya dengan memasukkan ide-ide yang ada dalam upaya peningkatan program Madrasah berdasarkan pengalaman sehari-hari dan dalam upaya program peningkatan mutu pendidikan.
5. Transparansi manajemen Madrasah perlu dikembangkan tidak hanya pada manajemen keuangan, tetapi juga manajemen yang lainnya, manajemen siswa dan manajemen pegawai misalnya transparansi yang telah dilakukan Madrasah terhadap warganya guna mendapat dukungan dan partisipasi masyarakat serta akuntabilitas Madrasah terhadap dukungan public (orang tua wali) perlu juga diikuti oleh pejabat kependidikan di jajaran Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Aceh Tamiang.
6. Para orang tua siswa dan anggota masyarakat sekitarnya perlu terus dibina agar mereka dapat terus memberikan dukungan pada program peningkatan mutu pendidikan secara lebih maksimal, selain itu hubungan kerjasama dengan orang tua siswa dan masyarakat yang selama ini terjalin hendaknya terus dilanggengkan, jangan sampai berakhir karena program manajemen peningkatan mutu juga berakhir. Jaringan kerja diperluas tidak hanya dengan orang tua siswa dan instansi pemerintah tapi juga dengan pihak swasta/dunia usaha.
7. Agar kebijakan lebih terimplementasi dengan efektif dan sukses, beberapa factor penghambat dan pendukung yang teridentifikasi dalam penelitian ini hendaknya dapat diperhatikan oleh para pelaku kebijakan, selain itu informasi mengenai kendala, keberhasilan dan manfaat dari kegiatan rintisan ini perlu terus disebarluaskan. Identifikasi peran dan tanggungjawab dari semua yang terlihat dalam kegiatan manajemen peningkatan mutu pendidikan merupakan hal yang dapat mendukung suksesnya implementasi.

8. Manajemen peningkatan mutu pendidikan ini perlu dilanjutkan di Madrasah tersebut mengembangkan model pengelolaanya dan memperoleh manfaat dari pelaksanaan PAKEM bagi siswa-siswanya.
9. Tidak semua keberhasilan dalam implementasi manajemen peningkatan mutu ini ditentukan oleh pendanaan namun niat dan keikhlasan untuk benar-benar merubah mutu pendidikan kearah yang lebih baik merupakan faktor yang paling utama dalam implementasi manajemen berbasis Madrasah sehingga program tersebut menjadi berhasil tanpa ada kendala yang dapat menghambat pelaksanaan tersebut.
10. Bagi calon peneliti yang akan datang, disarankan untuk melakukan penelitian seputar implementasi manajemen dengan berbagai sudut kajian dan permasalahan sebagai sumbang sih pada Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan khususnya prodi pendidikan Islam konsentrasi manajemen pendidikan Islam secara lebih jelas mendalam dan memfokuskan agar program manajemen peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan oleh calon peneliti mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003*, Jakarta: Sekjen Depdiknas, 2003.
- _____, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Depdiknas Dirjen Dikdas & Menengah Umum, 2001.
- _____, *Manajemen Sekolah*, Jakarta: Dirjen Dikmen Proyek Peningkatan Mutu SMU, 1999.
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- _____, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesional Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- _____, *Otonomi Manajemen Sekolah* Bandung: Alfabeta, 2010.
- Djama'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet. I, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Engkoswara & Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Fachruddin, *Komunikasi Religius Dalam Pendidikan OrangTua Pada Dunia Anak*, dalam Al Rasyidin, *Pendidikan dan Pendidikan Dan Psikologi Islam*, Bandung : Cita Pustaka, 2007.
- Handoko, T.Hani, *Manajemen Edisi II*, Yogyakarta: BPFG, 1984.
- Huberman, et al, *Analisis Data Kualitatif*, ter. Rohendi Rohidi, Jakarta: UI Press, 1992.
- Lubis, Suwardi, *Metodologi Penelitian Sosial*, Medan: USU Press, 1987.
- Masya, Ismail, *Manajemen*, Jakarta: Depdikbud, 1980.
- Mukhtar & Iskandar, *Orientasi Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Gaung Persada Press, 2009.

- Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Rosda Karya, 2003.
- _____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosda Karya, 2007.
- _____, *Manajemen Madrasah Aliyah*, Jakarta: Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 1999.
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001.
- Nasution, M.N, *Manajemen Mutu Terpadu*, edisi ke-2, Bogor: Ghalia Indonesia, 2005.
- Nizar, Samsul, *Sejarah Pendidikan Islam Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Sampai Indonesia dalam Kata Pengantar "Qua Vadis Pendidikan Islam Menelusuri Sejarah Menuju Paradigma Pendidikan Berkualitas"*, Jakarta : Prenada Media, 2008.
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003.
- Qamar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta : Eralangga, 2007.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori dan Dasar*, Bandung: Refika Aditama, 2009.
- Rosyada, Dede, *Paradigma Pendidikan Demokratis ; Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2004.
- Sagala, Syaiful, *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Schargel, Franklin P, *Transforming Education Through Total Quality Management: A Practitioner's Guide*, New York: Eye On Education Inc, 1994.
- Siagian, Sondang P, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- _____, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bumi Aksara: 1995.
- Sugandha, Dann, *Kepemimpinan Di Dalam Organisasi Management*, Bandung : Sinar Baru : 1981.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif, R & D*, Bandung: Alfabeta, 2008.

- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, Jakarta: Refika Aditama, 2006.
- Suryosubroto, B, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Edisi Revisi, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Theresia, *Paradigma Alamiah dalam Penelitian Kualitatif*, dalam Pendidikan dan Kebudayaan, Nomor.046, h.136.
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1995.
- Thuwairaqi, Nawwaal-Ath, *Sekolah Unggul Berbasis Sirah Nabawiyah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Winardi, J, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prenada Media, 2004.
- Zubaidi, *Pendidikan Berbasis Masyarakat Upaya Menawarkan Solusi Terhadap Berbagai Problem Sosial*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.

Lampiran : 1

**PEDOMAN WAWANCARA DENGAN KEPALA MADRASAH
TSANAWIYAH NEGERI SERUWAY KABUPATEN ACEH
TAMIANG**

**A. Upaya yang dilakukan Kepala MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh
Tamiang dalam implementasi manajemen peningkatan mutu**

1. Upaya yang dilakukan dalam membuat perencanaan.
 - Apakah di madrasah Bapak melakukan program implementasi manajemen berbasis madrasah dalam peningkatan mutu ?.
 - Apakah perencanaan-perencanaan yang Bapak buat untuk implementasikan manajemen peningkatan mutu ?.
 - Bagaimana dukungan dari pihak lain, dalam hal ini , guru, komite dan wali murid terhadap pelaksanaan manajemen peningkatan mutu tersebut
2. Upaya dalam perorganisasian
 - Apakah Bapak melakukan program implementasi manajemen peningkatan mutu dalam menfungsikan seluruh tenaga yang ada di madrasah ini ?.
 - Apakah di madrasah Bapak pimpin ini upaya implementasikan manajemen peningkatan mutu, kebutuhan guru sudah mencukupi sesuai dengan kebutuhan kualifikasi pendidikan dan madrasah ?.
 - Apakah dukungan dari pihak lain dalam implementasi manajemen peningkatan mutu, dengan meningkatkan professional guru ?.
3. Upaya dalam penggiatan (pelaksanaan)
 - Apa usaha Bapak untuk memotivasi semua tenaga di madrasah ini agar lebih berdedikasi dalam bertugas ?.
 - Apakah Bapak selalu memberi bimbingan dan arahan kepada seluruh bawahan Bapak dalam hal ini, guru maupun staf-staf lain ?
4. Upaya-upaya dalam pengawasan
 - Apa yang Bapak lakukan untuk mengetahui implementasi manajemen peningkatan mutu pada Bapak berhasil atau tidak ?

- Apakah Bapak selalu melakukan supervise terhadap guru-guru di madrasah ini.
 - Apa tindak lanjut Bapak dalam hal supervisi.
5. Untuk mengetahui implementasi manajemen peningkatan mutu di MTs Negeri Seruway Kabupaten Aceh Tamiang
1. Bagaimana Bapak melakukan evaluasi terhadap keberhasilan implementasi manajemen peningkatan mutu di madrasah ini ?.
 2. Bagaimana hasil evaluasi Bapak sebelum dan sesudah implementasi manajemen peningkatan mutu ?.

B. Hambatan-Hambatan yang ditemukan dalam mengimplementasikan manajemen peningkatan mutu

1. Kendala-kendala apa yang Bapak temukan ketika merencanakan implementasi manajemen peningkatan mutu ?.
2. Hambatan apa saja yang Bapak hadapi ketika memfungsikan ?.
3. Hambatan apa saja yang Bapak hadapi ketika Bapak mengarahkan dan memberi dorongan pada staf Bapak ?.

Lampiran : 2

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN PKM

1. Menurut Bapak/Ibu apakah Madrasah tersebut melaksanakan program implementasi manajemen peningkatan mutu ?.
2. Apa hambatan Kepala MTs ini dalam implementasi manajemen peningkatan mutu ?.
3. Bagaimana Bapak/Ibu dapat menilai keberhasilan implementasi manajemen peningkatan mutu ?.
4. Apakah yang Bapak/Ibu programkan terhadap implementasi manajemen peningkatan mutu di MTs ini ?.
5. Bagaimana cara Bapak/Ibu mengatasi hambatan yang ada dalam implementasi manajemen peningkatan mutu di MTs ini ?.

Lampiran : 3

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN GURU

1. Menurut Bapak/Ibu apakah Kepala MTs ini mendukung program manajemen peningkatan mutu ?.
2. Menurut Bapak/Ibu, dalam implementasi manajemen peningkatan mutu, apakah terencana yang dilakukan oleh Kepala MTs ini ?.
3. Bagaimana menurut Bapak/Ibu, apakah semua pihak mendukung program manajemen peningkatan mutu di madrasah ini ?.
4. Apakah Bapak/Ibu memahami program manajemen peningkatan mutu ?.
5. Menurut Bapak/Ibu apakah kepala MTs ini menemukan hambatan dalam implementasi manajemen peningkatan mutu di madrasah ini ?.
6. Apakah kepala MTs ini telah memfungsikan semua guru dan staf lainnya.
7. Apakah kepala MTs ini selalu melakukan supervisi kepada semua guru di sini ?.
8. Apa tindak lanjut kepala MTs ini setelah melakukan supervisi ini ?
9. Apakah kepala MTs ini selalu memberi bimbingan dan arahan kepada semua guru ?.
10. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap peningkatan mutu pendidikan sebelum dan sesudah implementasi manajemen peningkatan mutu di MTs ini ?.

Lampiran : 4

PEDOMAN OBSERVASI

A. Melakukan pengamatan pada :

1. Proses Belajar Mengajar yang dilakukan guru.
2. Hubungan siswa dan guru pada saat proses belajar mengajar.
3. Hubungan guru dengan guru dan guru dengan kepala Madrasah.

B. Melakukan pengamatan pada :

1. Keberadaan/kondisi ruang belajar (kelas)
2. Kondisi bangunan MTsN Seruway secara keseluruhan.
3. Ruang kantor, kantor guru, ruang kepala dan ruang TU serta ruang perpustakaan.
4. Media belajar, buku dan prasarana lainnya.

C. Melakukan pengamatan disiplin :

1. Intensitas kehadiran kepala Madrasah.
2. Ketetapan hadir guru.
3. Ketepatan lonceng masuk dan keluar.
4. Absensi siswa/siswi.
5. Intensitas kehadiran guru.

Lampiran :5

PEDOMAN DOKUMENTASI

1. Dokumen nilai semester
2. Program kerja kepala Madrasah
3. Program supervisi.
4. Program tindak lanjut supervisi.
5. Kelengkapan buku sumber pelajaran pada guru.
6. Program kerja komite.
7. Hasil rapat-rapat dewan guru.
8. Program kerja guru Bimbingan konseling.
9. Dokumen KTSP 1 dan 2
10. Dokumen Statistik kelulusan UN

