

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN MAN INSAN CENDEKIA (Analisis terhadap Pengelolaan Mutu Program Akademik di MAN Insan Cendekia Serpong-Tangerang Selatan)

Apud

UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten

Email: apud@uinbanten.ac.id

Abstract. *The writing is based on research which describes educational quality management of MAN Insan Cendekia as one of madrasas which performs boarding school system focused on academic programs. The research findings are: The first, implementing quality management at boarding school begun with formulating strategic planning/school framework with certain steps: analysis, formulating program draft, socialization, budgeting, and documentation. The process also determines the school programs those are academic, studentship, boarding, facility and media, and networking. The second, the steps of implementation strategy are implementing and evaluating educational program quality. (1) Implementing educational program quality of boarding school begun with the procedures of socializing quality program plan, technical plan, implementation program, monitoring, supervising, and evaluation with bottom up-top down approach; (2) evaluating educational program quality systematically begun with the procedures of self-evaluation, quality internal audit, teacher's competence evaluation, management evaluation, and external audit. The third, the supporting factors and the constraint ones in implementing educational quality management correlated with raw input, teachers, budgeting, leader's commitment to quality, facilities, learning environment, and networking. The fourth, the strategic way to improving the educational qualities are integrating school program with boarding programs, formulating life directions, upgrading human resources and facilities/media, building school culture, and networking.*

Keywords. *madrasa, boarding school, management, quality.*

Abstrak. Penulisan ini didasarkan pada penelitian yang mendeskripsikan manajemen mutu pendidikan MAN Insan Cendekia sebagai salah satu madrasah yang melakukan sistem *boarding school* yang berfokus pada program akademik. Temuan penelitian: *pertama*, penerapan manajemen mutu di sekolah asrama dimulai dengan merumuskan perencanaan strategis/kerangka sekolah dengan langkah-langkah: analisis, merumuskan rancangan program, sosialisasi, penganggaran, dan dokumentasi. Proses ini juga menentukan program sekolah yaitu akademik, kemahasiswaan, asrama, fasilitas dan media, dan jaringan. *Kedua*, langkah-langkah strategi implementasi adalah menerapkan dan mengevaluasi kualitas program pendidikan. (1) Pelaksanaan mutu program pendidikan sekolah berasrama dimulai dengan prosedur sosialisasi rencana program mutu, rencana teknis, pelaksanaan program, pemantauan, supervisi, dan evaluasi dengan pendekatan *bottom up-top down*; (2) mengevaluasi kualitas program pendidikan secara sistematis dimulai dengan prosedur evaluasi diri, audit internal berkualitas, evaluasi kompetensi guru, evaluasi manajemen, dan audit eksternal. *Ketiga*, faktor pendukung dan yang menjadi kendala dalam menerapkan manajemen mutu pendidikan berkorelasi dengan masukan mentah, guru, penganggaran, komitmen pemimpin terhadap kualitas, fasilitas, lingkungan belajar, dan jaringan. *Keempat*, cara strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah mengintegrasikan program sekolah dengan program asrama,

merumuskan arah kehidupan, meningkatkan sumber daya manusia dan fasilitas / media, membangun budaya sekolah, dan jaringan.

Kata Kunci. *Madrasah, Boarding School, Manajemen, Kualitas*

Pendahuluan

Pendidikan yang bermutu merupakan aspek kritis untuk meningkatkan kesejahteraan negara dan bangsa melalui peningkatan mutu sumber daya manusia (SDM). Pendidikan yang memenuhi kriteria-kriteria atau standar mutu secara simultan akan menentukan peningkatan daya saing bangsa. Perubahan yang kian *massive* dan global menuntut setiap negara mampu mempertahankan daya saingnya. Kemampuan mempertahankan daya saing hanya bisa dilakukan oleh sebuah negara apabila negara tersebut memiliki SDM yang bermutu dan unggul. SDM yang bermutu dan unggul adalah hasil dari sebuah proses pendidikan yang bermutu dan unggul pula. Dalam hal ini lembaga pendidikan dituntut untuk memberikan layanan pendidikan yang memenuhi kriteria dan standar tertentu agar dapat bertahan dalam lingkungan yang global dan kompetitif.

Fakta menunjukkan bahwa pendidikan di Indonesia belum menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan bermutu, yaitu pendidikan yang mencerdaskan dan manusia yang unggul adalah hasil dari sebuah proses pendidikan yang unggul dan bermutu. Pendidikan adalah determinan keunggulan kompetitif bagi sebuah bangsa. Amanat pembukaan UUD 1945 menjelaskan bahwa salah satu tugas negara adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Pemerintah telah mengeluarkan beberapa kebijakan pendidikan berupa Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, dan Permendiknas yang mengatur tentang delapan standar nasional pendidikan sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan pada semua jenjang dan jalurnya baik pendidikan yang dikelola langsung oleh Kementerian Pendidikan Nasional maupun yang berada di bawah Kementerian Agama.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengatur lembaga pendidikan baik yang berbentuk sekolah maupun madrasah. Undang-undang tersebut secara tegas mengintegrasikan madrasah ke dalam sistem pendidikan. Madrasah mendapat legitimasi persamaan dan kesetaraan sebagai bagian sistem pendidikan nasional. Pasal 18 ayat (3) menyebutkan: "Pendidikan menengah berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) atau bentuk lain yang *sederajat*."

Pengakuan terhadap eksistensi madrasah sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional telah memberikan ruang yang luas bagi madrasah untuk meningkatkan mutu

pendidikan dan mengejar ketertinggalannya dari sekolah-sekolah umum yang berada di bawah kementerian pendidikan nasional. Kondisi ini menjadi peluang dan sekaligus tantangan bagi madrasah untuk memacu diri dalam meningkatkan mutu dan daya saing yang sampai saat ini masih belum optimal.

Masalah utama rendahnya mutu madrasah di Indonesia khususnya di provinsi Banten adalah belum optimalnya pengelolaan program-program pendidikan berupa program akademik, SDM (kepala sekolah, guru, dan staf TU), keuangan, kelembagaan, dan akuntabilitas sekolah. Hal tersebut sejalan dengan hasil riset disertasi yang dilakukan Sudrajat (1997): "Kelemahan dalam peningkatan keberhasilan sekolah menengah diakibatkan oleh kelemahan kepala sekolah dalam menjabarkan dan menetapkan tujuan sekolah serta manajemen program dan sumber daya manusia". Kunci kelemahan lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikannya terletak pada kemampuan manajerial pimpinannya. Hal tersebut dipertegas oleh Deming yang menjelaskan bahwa: "Masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Masalah utama dalam dunia industri adalah kegagalan manajemen senior dalam menyusun perencanaan ke depan" (Sallis, 2008, p. 97).

Kelemahan dalam manajemen mutu program pendidikan adalah masalah mendasar dalam peningkatan mutu pendidikan yang berakar dari tidak optimalnya implementasi fungsi-fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap program-program pendidikan. Perencanaan mutu pendidikan masih banyak duplikasi dari perencanaan-perencanaan tahun sebelumnya dan sedikit sekali melakukan analisis serta diagnosis terhadap lingkungan internal dan eksternal. Perubahan-perubahan pada perencanaan seringkali hanya menyentuh lapisan paling luar dan jarang menyentuh substansinya. Hal tersebut diperkuat dengan hasil riset disertasi yang dilakukan oleh Wongkar (1990) tentang perencanaan terpadu model pengembangan sekolah. Ia menjelaskan:

Belum berhasilnya peningkatan mutu pendidikan disebabkan oleh belum adanya perencanaan pendidikan di sekolah yang diterapkan menurut prinsip dan esensi yang seharusnya dipenuhi. Esensi dan substansi dalam perencanaan terpadu seharusnya mencakup: (1) aspek-aspek substansial meliputi tujuan, misi, fungsi, dan isi pendidikan; dan (2) aspek-aspek prosedural yang meliputi alokasi sumber-sumber, pedoman program, program evaluasi, dan rincian program. (Wongkar, 1990)

Salah satu madrasah yang cukup berhasil dalam peningkatan mutu pendidikan adalah Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Serpong. Sistem pendidikan berasrama di lembaga ini juga berkontribusi terhadap upaya-upaya peningkatan mutu pendidikannya. Setiap tahun lembaga ini meluluskan siswanya dengan rata-rata nilai yang diraih dalam Ujian Nasional (UN) dengan grade A.

Disamping itu, Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Serpong aktif mengikuti kegiatan lomba, baik tingkat kabupaten/kota, provinsi, nasional, dan internasional. Fakta tersebut didukung oleh hasil penelitian disertasi Bisri, Mukti (2008) yang menjelaskan:

Keberadaan sistem asrama di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia, sebagai *prototype* madrasah unggulan di lingkungan madrasah juga merupakan salah satu faktor yang memicu keunggulan madrasah. Dengan adanya sistem *boarding* di MAN Insan cendekia, pembelajaran siswa menjadi lebih terarah, berkualitas dan memadai. Terarah, karena pembelajaran di kelas dan di asrama didesain untuk saling mendukung dan melengkapi untuk mencapai tujuan utama pendidikan. Berkualitas, karena pembelajaran di asrama dan di luar jam sekolah memungkinkan untuk lebih diperdalam dan ditingkatkan. Memadai karena waktu yang tersedia tidak hanya terbatas di waktu yang dialokasikan di jam belajar sekolah saja.

Keunggulan madrasah hanya dapat dicapai apabila penyelenggaraannya memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan (SNP). Salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan di Madrasah Aliyah Insan Cendekia adalah keberadaan sistem asrama yang memungkinkan siswa dapat belajar secara terarah dan terbimbing selama 24 jam.

Keberadaan sistem asrama sebagai media pendidikan juga merupakan salah satu upaya proses mendidik (paedagogik), yaitu proses penularan nilai (*transfer of values*) di samping transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*) dan wahana internalisasi nilai-nilai kehidupan melalui interaksi intens antara pendidik dengan peserta didik dalam lingkungan asrama seperti yang dijelaskan oleh Sukmadinata: "Interaksi pendidikan ini tidak berlangsung dalam ruang hampa, tetapi selalu terjadi dalam lingkungan tertentu, yang mencakup antara lain lingkungan fisik, alam, sosial budaya, ekonomi, politik, dan religi" (Sukmadinata, 2008, p. 3).

Profil MAN Insan Cendekia Serpong

Untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dalam penguasaan IPTEK yang didasari semangat keimanan dan ketakwaan sebagai insan-insan pembangunan, pada tahun 1996 BPPT melalui program penyetaraan IPTEK STEP (*Science and Technology Equity Program*) mendirikan SMU Insan Cendekia di Serpong dan di Gorontalo melalui program penyetaraan IPTEK STEP (*Science and Technology Equity Program*) bagi sekolah-sekolah yang berada di lingkungan pondok pesantren mendirikan SMU Insan Cendekia di Serpong-Banten dan di Gorontalo.

Pada tahun pelajaran pertama (1996/1997), penerimaan siswa SMU Insan Cendekia diprioritaskan bagi siswa-siswi SMU/MA kelas satu dan siswa-siswi lulusan SMP/MTs berprestasi yang berasal dari pondok pesantren dan sekolah Islam lainnya.

Akan tetapi, mulai tahun pelajaran kedua (1997/1998) SMU Insan Cendekia memberi kesempatan pula kepada siswa-siswi SLTP umum dan MTs baik negeri maupun swasta.

Sejak tahun pelajaran 2000/2001 SMU Insan Cendekia Serpong baik dilimpahkan pengelolaannya oleh BPPT kepada Departemen Agama RI. Untuk tetap mempertahankan ciri khas penguasaan IPTEK dan IMTAK, maka dalam pengelolaan dan pembinaannya Departemen Agama dan BPPT terus melakukan kerjasama. Selanjutnya SMU Insan Cendekia ditransformasikan menjadi Madrasah Aliyah Insan Cendekia dengan tanpa mengurangi dan mengubah sistem pengajaran secara keseluruhan yang telah berjalan selama ini. Pada tahun 2001, berdasarkan SK Menteri Agama RI Nomor 490 Tahun 2001 SMA Insan Cendekia Serpong berubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Insan Cendekia Serpong dengan struktur organisasinya terdiri atas kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang akademik atau kurikulum, bidang kesiswaan dan humas, bidang sarana prasarana, bidang keasramaan dan keimtaan, serta bidang layanan umum.

Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Serpong berusaha menyelenggarakan pendidikannya dalam rangka mencapai visi yang telah dicanangkan, yaitu: "Mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dalam keimanan dan ketakwaan, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mampu mengaktualisasikannya dalam kehidupan bermasyarakat". Dalam rangka mewujudkan visi tersebut kemudian Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia menetapkan misi pendidikannya yang menekankan pada peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang menguasai imtak dan iptek, peningkatan profesionalisme guru, dan pengembangan model pengajaran berbasis imtak dan iptek. Usaha optimal yang dilakukan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia dimaksudkan agar target pendidikan yang telah dicanangkan dapat tercapai, yaitu: Tingkat akseptabilitas lulusan di perguruan tinggi mencapai 90%, lulusan dapat berprestasi selama di perguruan tinggi, dan terciptanya kehidupan Islami di lingkungan madrasah.

Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia mengembangkan berbagai strategi untuk mencapai tujuan pendidikannya melalui seleksi ketat calon siswa, mengembangkan proses pembelajaran yang diarahkan pada penguasaan "*basic knowledge of science and technology*" dan "*leadership life skill*" atas dasar "asah, asuh, asih, dan ajrih", menyiapkan tenaga pendidikan yang profesional dengan menerapkan "*merit system*" dalam bidang kesejahteraannya, menyediakan sarana dan prasarana guna mendukung penguasaan "*basic knowledge of science and technology*", mengadakan kerjasama pendidikan dengan berbagai pihak terkait baik di dalam maupun di luar negeri, mengadakan pelatihan berkala bagi guru dan karyawan,

memberikan kesempatan mengikuti program pendidikan formal S2 baik di dalam maupun di luar negeri, menyediakan perpustakaan yang memadai, melakukan studi banding ke sekolah atau lembaga lain, dan memberikan wawasan iptek (tentang penerapan pelajaran MAFIKIB atau Matematika, Fisika, Kimia, dan Biologi) bagi guru dan siswa secara periodik. Dalam rangka mendukung berbagai program pendidikannya, Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia menyiapkan berbagai faktor pendukung utama, yaitu tenaga pendidik, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana serta berbagai fasilitas penunjang lainnya.

Berbagai upaya yang dilakukan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia mulai dari penyiapan visi, misi, tujuan, strategi, dan program-program pendidikan yang direncanakan, diimplementasikan, dan dievaluasi secara sistematis dan berkelanjutan berimplikasi pada mutu pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga ini. Dari berbagai dokumen yang didapat peneliti berbagai prestasi akademik dan non akademik telah diraih oleh lembaga ini mulai dari tingkat lokal sampai pada tingkat internasional.

Perencanaan Mutu Pendidikan di MAN Insan Cendekia Serpong

Implementasi manajemen mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia meliputi perencanaan mutu, pelaksanaan dan evaluasi mutu, serta peningkatan mutu sejalan dengan teori Trilogi Juran yang meliputi: meliputi perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu (Davis, 2000, p. 65) dan (Gaspersz, 2008, p. 7); dan siklus pemecahan masalah bisnis dari Deming (Besterfield, 2004, p. 112), serta Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang pengelolaan pendidikan.

Proses perencanaan mutu pendidikannya meliputi: (1) analisis dan diagnosis, (2) penyusunan *draft* rencana program, (3) sosialisasi program, (4) penyusunan anggaran pembiayaan, dan (5) pendokumentasian. Hal ini sesuai dengan pendapat Rivai dan Murni bahwa perencanaan dilakukan: *pertama*, membuat peta keadaan pendidikan; *Kedua*, berdasarkan peta tersebut, disusun pula masalah yang dihadapi dalam penyelenggaraan pendidikan dengan analisis SWOT; *ketiga*, menyusun rencana pendidikan; dan *keempat*, penganggaran (Murni, 2009, p. 113).

Perencanaan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia dimulai dengan penyusunan rencana strategis (Renstra) atau rencana kerja sekolah (RKS) sebagai pedoman bagi penyelenggaraan pendidikan untuk kurun waktu empat tahun ke depan melalui SWOT *analysis* (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). SWOT *analysis* dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, dan analisis untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan eksternal organisasi. Langkah ini dilakukan agar program-program pendidikan yang dibuat

dapat teraplikasi dengan baik dan relevan dengan kebutuhan lingkungan dan perkembangan zaman.

Analisis dan diagnosis ini dilakukan oleh semua level dalam hirarki strategi, yaitu: strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Implementasi hirarki strategi di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia dapat disederhanakan menjadi dua tingkatan mengingat lembaga ini bidang garapannya tunggal, yaitu mencakup: (1) *corporate headquarters (corporate strategy)* diintegrasikan dengan *strategic business unit (division level) strategy*; dan (2) *functional strategy* yaitu kurikulum, sarana dan prasarana, keuangan, hubungan masyarakat, dan sumber daya manusia.

Langkah tersebut menghasilkan pedoman mutu strategis yang memuat petunjuk strategis dan garis-garis besar terkait dengan peningkatan mutu program pendidikan sebagai pedoman dalam penyusunan rencana mutu program pendidikan. Penyusunan rencana strategis di lembaga ini menggunakan pendekatan analisis SWOT berupa pemetaan kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan tantangan (Mulyono, 2001, p. 79).

Analisis internal dalam penyusunan program-program pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia dilakukan terhadap bidang kesiswaan dan humas, bidang sarana prasarana, bidang keasramaan dan keimtakan, serta bidang layanan umum yang menyangkut kurikulum dan pembelajaran, keorganisasian dan kelembagaan, pembiayaan, sarana dan prasarana, kondisi dan kultur lingkungan, kerjasama dan kemitraan dengan menggunakan pendekatan *bottom up-top down*, yaitu kegiatan analisis lingkungan dimulai dari lapisan paling bawah dalam hirarki manajemen sebagai bentuk prakarsa yang selanjutnya direspon secara bersama pada lapisan manajemen tingkat atas.

Kajian internal dan eksternal dimaksudkan untuk mendapatkan informasi tentang kondisi nyata sekolah, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kecenderungan-kecenderungan arah kebijakan pendidikan nasional, harapan *stakeholders*, kesenjangan, dan target pengembangan. Melalui analisis lingkungan tersebut kemudian setiap bidang dapat memetakan berbagai program pendidikannya sesuai dengan kebutuhan.

Pendekatan perencanaan pada prinsipnya dapat dilakukan sesuai dengan kondisi dan situasi masing-masing lembaga. Inisiasi kebijakan pada prinsipnya bisa dimulai dari strategi tingkat korporat atau dari strategi tingkat fungsional dengan tidak membatasi kewenangan strategis pada level masing-masing. Menurut penulis sumber proses perumusan strategis di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan interaktif, di mana sumber proses perumusan strategis tidak sepenting interaksi antarlevel (Wheelen, 2001, p. 25). Hal

tersebut sangat mungkin dilakukan dengan beberapa alasan: (1) SDM pendidikan dan tenaga kependidikan di lembaga tersebut telah memenuhi standar minimal berijazah sarjana, (2) Perkembangan IPTEK yang sangat cepat memerlukan respon cepat, dan (3) kemudahan mengakses berbagai informasi melalui media internet.

Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia selanjutnya melakukan penyusunan *draft* rencana program pada setiap bagian atau bidang sesuai dengan pedoman mutu strategis yang dirumuskan dalam forum rapat. Dalam penyusunan *draft* rencana program juga ditentukan komponen-komponen rencana program sebagai terjemahan dari visi dan misi serta fokus dan *benchmarking* yang diturunkan dari renstra.

Tahap ini dilakukan pada level strategi fungsional dengan tetap berpedoman kepada pedoman mutu strategis lembaga (*strategic quality direction*), yaitu: bidang akademik atau kurikulum, bidang kesiswaan dan humas, bidang sarana prasarana, bidang keasramaan dan keimtaan, serta bidang layanan umum. Bidang-bidang tersebut kemudian membuat program-program yang secara koheren terintegrasi dalam proses manajemen mutu pendidikan dengan melibatkan semua warga madrasah (*stakeholders*) dalam upaya mengefektifkan program mutu dan memprakarsai program perubahan melalui usaha-usaha kolektif bersama guru dengan garis besar tujuan yang telah ditentukan.

Sosialisasi *draft* rencana program kepada *stakeholders* pendidikan dilakukan dalam sebuah rapat pleno yang dihadiri oleh semua komponen madrasah untuk mendapatkan masukan dari berbagai pihak dan menjadikan *draft* tersebut menjadi rencana program. Langkah sosialisasi di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia dilakukan dalam rangka negosiasi antarlevel dalam hirarki dan dalam level sehingga berbagai tujuan, strategi, kebijakan, program, anggaran, dan prosedur cocok dan saling menguatkan. Seperti halnya yang diungkapkan Sagala tentang perlunya perencanaan partisipatori secara integratif (Sagala, Manajemen Pendidikan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, 2009, p. 57).

Sosialisasi juga penting dalam rangka mendapatkan masukan tentang tingkat validitas, efektivitas, efisiensi, dan produktivitas rencana program mutu serta kesesuaian dengan visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, dan sasaran mutu pendidikannya. Selain itu, sosialisasi ini dilakukan untuk mengkoordinasikan program-program per bagian agar tidak tumpang tindih dan berbenturan dengan program-program lainnya. Pengkoordinasi mengandung makna menjaga agar program-program yang telah dibagi tidak dikerjakan menurut kehendak yang mengerjakan saja tetapi sesuai aturan yang dapat menyumbangkan pencapaian tujuan lembaga.

Untuk men-*support* rencana program lembaga ini kemudian menyusun anggaran biaya pendidikan dalam bentuk rencana kerja dan anggaran kementerian lembaga (RKA-KL). RKA-KL disusun berdasarkan pagu sementara yang ditetapkan Kementerian Keuangan dengan mengacu pada Rencana Kerja Kementerian Negara/Lembaga. Langkah ini dianggap penting terutama di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia karena pembiayaan pendidikan di lembaga ini harus mengacu kepada daftar isian pelaksanaan anggaran (DIPA) Kementerian Agama RI yang menjadi basis pengalokasian dan pencairan anggaran.

Langkah ini dilakukan oleh Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia untuk mengestimasi anggaran yang dibutuhkan dalam rangka membiayai program-program yang telah direncanakan agar dapat terealisasi dengan baik berupa anggaran operasional dan anggaran strategis yang disusun berdasarkan daftar isian penggunaan anggaran (DIPA) Kementerian Agama RI. Penyusunan rencana anggaran pendidikan dan biaya madrasah (RAPBM) yang dilakukan adalah penting agar proses peningkatan mutu pendidikan dapat terjamin pelaksanaannya seperti juga yang dijelaskan Sagala yang menegaskan perlunya ada anggaran operasional dan anggaran strategis (Sagala, Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, 2009, p. 244).

Setelah disosialisasikan dan disusun rencana anggaran biayanya, *draft* rencana program tersebut kemudian didokumentasikan dan dijadikan rencana program berdasarkan Surat Keputusan (SK) kepala madrasah. Pendokumentasian dilakukan setelah rencana program mendapatkan perbaikan-perbaikan berupa koreksi, penambahan, dan/atau pengurangan terhadap isi rencana mutu program dari *stakeholders* dan pengesahan RKA-KL dan DIPA dari kanwil Kementerian Agama Republik Indonesia.

Secara sederhana Renstra Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia yang dijadikan pedoman dalam penyelenggaraan pendidikannya dapat dibahas sebagai berikut:

Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi

Salah satu indikator organisasi yang bermutu adalah fokus pada pelanggan. Kemampuan untuk memuaskan pelanggan menjadi parameter kesuksesan sebuah organisasi apapun namanya termasuk Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia. Untuk memenangkan persaingan yang tidak henti (*tanazu'ul baqa*) dalam konteks global, madrasah tersebut menetapkan visi, misi, tujuan, dan strategi penyelenggaraan pendidikannya dengan melakukan langkah-langkah strategis yang dimulai dengan menganalisis dan mendiagnosis lingkungan internal dan eksternal serta memetakan kecenderungan-kecenderungan lingkungan eksternal.

Analisis lingkungan eksternal merupakan analisis terhadap aspek-aspek peluang dan tantangan (*opportunity and threath*) yang berada di luar organisasi yang berpengaruh terhadap kondisi organisasi di mana organisasi itu hidup. Sedangkan analisis lingkungan internal merupakan analisis terhadap aspek-aspek kekuatan dan kelemahan yang ada dalam organisasi yang meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi. Analisis terhadap lingkungan merupakan bagian penting dalam perencanaan mutu strategis, karena dari hasil analisis tersebut Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia dapat melakukan formulasi strategi yang berbentuk visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan, serta program pendidikannya.

Visi Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia sesuai dengan ungkapan Akdon dirumuskan berdasarkan hasil internal dan analisis eksternal madrasah untuk menggambarkan tentang masa depan yang realistis yang akan diwujudkan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan inspirasi dari lingkungan, nilai, dan daya perilaku yang menjadi ciri khas madrasah (Akdon, *Strategic Management for Education Management*, 2009, p. 94).

Visi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam *guideliness* yang lebih pragmatis dan kongkrit yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengembangkan strategi dan aktivitas dalam madrasah yang menurut Beach (Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, 2009, p. 134) disebut misi. Misi Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia, memuat pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa yang akan datang (Akdon, 2009, p. 98) untuk memberikan arahan jangka panjang bagi Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia dalam meraih tujuan pendidikan.

Penyusunan visi dan misi di lembaga tersebut selalu melibatkan semua komponen pendidikan dengan merujuk pada pemikiran bahwa pengembangan misi sangat dipengaruhi oleh aspirasi dan persepsi pelanggan maupun *input* dari *stakeholders* termasuk aspirasi kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, dan masyarakat madrasah lainnya yang dijadikan elemen fundamental penyelenggaraan program madrasah berlandaskan alasan yang jelas, konsisten, dan relevan dengan nilai-nilai madrasah.

Aktivitas selanjutnya dalam formulasi strategi Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia adalah merumuskan tujuan pendidikannya. Bagi lembaga tersebut, tujuan merupakan statemen yang akan menjelaskan apa yang akan diselesaikan dan kapan diselesaikan, menggambarkan keadaan masa akan datang yang berusaha dikejar dan diwujudkan, karena itu tujuan adalah keadaan yang dikehendaki pada masa yang akan datang yang sengaja dikejar organisasi agar direalisasikan. Dalam proses formulasi tujuan, lembaga ini mempertimbangkan nilai-nilai yang dianut lembaga, kekuatan internal, tujuan lembaga, dan perkembangan lembaga sesuai dengan yang

diungkapkan sebagai faktor yang mempengaruhi perumusan tujuan (Glueck, 1995, p. 73).

Setelah memformulasikan visi, misi, dan tujuan pendidikannya, lembaga tersebut kemudian menetapkan strategi berupa pengembangan rencana komprehensif dengan mengintegrasikan berbagai sumber daya dan kemampuan yang dimiliki untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan dengan strategi mempersiapkan SDM yang bermutu, mengembangkan proses pembelajaran, menyediakan sarana dan prasarana, dan mengembangkan *networking* dengan berbagai pihak sebagai upaya memenangkan kompetisi.

Analisis Lingkungan Internal dan Target Pengembangan

Renstra Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia yang dalam hal ini berbentuk Rencana Kerja Madrasah memberikan gambaran tentang kondisi nyata madrasah, kondisi yang diharapkan, kesenjangan, dan target pengembangan mengacu kepada delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang ditetapkan oleh Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Secara teoritis langkah ini sudah tepat yang bertujuan untuk meminimalisasi potensi kekurangan dan upaya optimalisasi potensi yang dimiliki setelah melakukan analisis *gap* (kesenjangan) antara *das sein* dan *das sollen*, yaitu menilai/mengevaluasi kinerja aktual, membandingkan yang aktual dengan sasaran, dan mengambil tindakan atas perbedaan antara yang aktual dengan sasaran kemudian lembaga mengambil tindakan perbaikan dan pengembangan.

Pengembangan program pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia berbentuk program-program alternatif terbaik dalam pemecahan masalah kesenjangan antara kondisi nyata dengan harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Target-target pengembangan tersebut merupakan upaya peningkatan mutu berkelanjutan sebagai strategi internal dalam memenuhi kepuasan pelanggan dan merupakan usaha ideal madrasah dengan melibatkan semua komponen dan mengembangkan berbagai potensi lembaga dalam rangka memenangkan persaingan. Secara konseptual langkah ini merupakan upaya perbaikan berkelanjutan Madrasah Insan Cendekia untuk dalam membangun filosofi mutu pendidikannya.

Pengendalian Mutu Pendidikan

Strategi Pelaksanaan Mutu di MAN Insan Cendekia Serpong

Strategi pelaksanaan dalam manajemen mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Serpong dilakukan dalam dua proses, yaitu dalam proses pelaksanaan program dan dalam proses evaluasi program. Pelaksanaan program mutu pendidikan merupakan langkah untuk mengimplementasikan program-

program yang telah direncanakan sebelumnya dengan mengorganisasi pelaksanaan program melalui penentuan pelaksana program, macam-macam aktivitas yang akan dilakukan, sampai kepada teknis pelaksanaan di lapangan. Pelaksanaan program mengacu kepada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah direncanakan sebelumnya sebagai pedoman dalam implementasi berbagai rencana program yang termaktub dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan rencana kerja dan anggaran kementerian lembaga (RKA-KL) sebagai upaya mewujudkan strategi dan kebijakan mutu ke dalam tindakan nyata/pelaksanaan.

Prosedur pelaksanaan mutu program pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia mengikuti pola *bottom up-top down*, yaitu inisiasi pelaksanaan program dimulai pada level fungsional yaitu bagian-bagian yang berada di bawah kepala madrasah dengan tetap bersinergi dengan kepala madrasah sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap seluruh proses manajemen mutu pendidikan di lembaga ini. Upaya sinergitas antarlevel dari hirarki strategi tersebut dimaksudkan agar tujuan, strategi, kebijakan, program, anggaran, dan prosedur cocok dan saling menguatkan sebagai upaya mempertahankan keunggulan kompetitif. Hal tersebut sejalan dengan prinsip trilogi Juran yang menekankan bahwa pelaksanaan mutu harus didelegasikan kepada tingkat paling bawah melalui penempatan karyawan ke dalam keadaan swakendali (*self-control*) sehingga mereka dapat membuat keputusan berdasarkan pada fakta-fakta (Davis G. d., 2000, p. 66), (Gaspersz, 2008, p. 8), dan merupakan langkah membangun strategi (Wheelen D. H., 2001, p. 297).

Langkah-langkahnya berupa: Sosialisasi program, koordinasi dan sinkronisasi, rencana teknis, implementasi atau perjalanan program. Sedangkan untuk pengendalian pelaksanaan program dilakukan supervisi dan *monitoring*. Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia menambahkan beberapa program pengendalian mutu program untuk *men-support* program akademik agar berjalan optimal melalui: (1) Program penjaminan mutu proses dan supervisi pembelajaran berupa program implementasi kurikulum serta aktivitas belajar siswa, program pengembangan media pembelajaran, program pembelajaran menggunakan asas *active learning*, program *team teaching* di dalam proses pembelajaran, dan program umpan balik yang disebut juga dengan program responsi; dan (2) Program penjaminan mutu hasil dan prestasi belajar berupa program klinik mata pelajaran, program klub mata pelajaran, dan program fisik peduli.

Evaluasi Mutu Program di MAN Insan Cendekia

Proses evaluasi mutu program pendidikan di lembaga ini terdiri atas evaluasi diri, audit internal mutu program, evaluasi kompetensi guru, rapat tinjauan manajemen, dan audit eksternal program mutu pendidikan.

Evaluasi diri yang dilakukan oleh lembaga tersebut merupakan upaya pengendalian mutu program pendidikan pada setiap bagian tanpa melibatkan unsur lain di luar bagian tersebut. Evaluasi diri merupakan upaya pendeteksian awal terhadap tingkat efektivitas, efisiensi, dan produktivitas pelaksanaan program pendidikan dalam kurun waktu tertentu mulai hari evaluasi harian, mingguan, bulanan, semesteran, sampai pada evaluasi tahunan. Kegiatan tersebut juga dilakukan sebagai upaya untuk mempermudah tim audit internal dalam melakukan audit mutu lembaga secara keseluruhan.

Audit internal di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia merupakan salah satu bentuk penjaminan mutu (*quality assurance*) pendidikan. Audit internal merupakan langkah penting dalam manajemen program mutu pendidikan untuk memetakan secara detail tentang kondisi real semua bagian yang ada setelah mengimplementasikan program dalam kurun waktu tertentu dan sebagai bentuk pengendalian efektivitas pencapaian sasaran mutu yang telah ditetapkan. Langkah ini penting dilakukan sebagai bentuk jaminan mutu program yang secara internal berbagai kesalahan dan potensi terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan program dapat dieliminasi bahkan diantisipasi secara cepat dan akurat untuk kemudian diambil tindakan memperbaiki program, melanjutkan program, atau menghentikan program dan menggantikannya dengan program baru yang relevan.

Evaluasi juga dilakukan terhadap bagian-bagian yang menjadi *supporting system* bagi proses pendidikan, yaitu sarana dan prasarana, SDM, lingkungan kerja, dan keuangan serta melakukan audit terhadap berbagai layanan pendukung lain seperti: kegiatan ekstrakurikuler (olah raga, beladiri, seni, minat dan bakat, dan lain-lain), pusat kesehatan kesehatan, dan keamanan. Evaluasi sumber daya manusia (SDM) pendidikan dan tenaga kependidikan juga menjadi perhatian dalam pengelolaan pendidikan. Hal tersebut dapat dipahami karena SDM tenaga pendidikan atau guru berdampak pada mutu pembelajaran dan mutu pendidikan secara keseluruhan. Untuk tujuan tersebut dilakukan langkah analisis kebutuhan lembaga terhadap guru sesuai dengan kompetensinya, melakukan penilaian kinerja guru, dan peningkatan kesejahteraan guru berupa *rewards* atas prestasi yang diraih serta pemberian fasilitas-fasilitas lain yang mampu memotivasi guru untuk terus bekerja secara optimal.

Hasil evaluasi diri, audit internal, dan evaluasi kompetensi guru tersebut kemudian dijadikan bahan Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) yang dilakukan minimal satu tahun sekali. Tinjauan ini dilakukan untuk melihat efektivitas sistem manajemen yang telah dibangun dan kebijakan mutu serta sasaran mutu yang telah ditetapkan. Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) dilakukan berdasarkan hasil audit mutu (*quality audit*) yang dijadikan landasan bagi manajemen untuk mengambil keputusan dengan

melakukan langkah-langkah konkrit berupa melanjutkan, memperbaiki, ataupun menghentikan program mutu dan menggantikannya dengan program lain yang lebih baik bagi keefektifan sistem manajemen mutu maupun proses-prosesnya, yaitu: Proses dan hasil KBM yang berkaitan dengan pencapaian persyaratan kompetensi siswa; kerja sama dengan orang tua; dan perbaikan pelayanan bagi pengguna jasa lainnya, sistem penunjang, dan sumber daya yang diperlukan. Langkah audit internal juga dilakukan terhadap anggaran biaya pendidikan.

Audit terhadap anggaran pembiayaan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia menjadi suatu keharusan bagi satuan kerja yang berada di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia. Sebagai sebuah lembaga pemerintah yang pembiayaan program pendidikannya dibiayai dari DIPA Kementerian Agama Republik Indonesia, maka lembaga ini selalu diaudit oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Bahkan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia mengundang auditor profesional dari akuntan publik untuk mengaudit keuangan yang dikelola oleh komite madrasah yang bersumber dari sumbangan masyarakat. Sedangkan akreditasi terhadap mutu program pendidikan merupakan keharusan bagi setiap lembaga pendidikan untuk melihat tingkat efektivitas program yang telah dilakukan.

Langkah audit internal di atas kemudian diikuti audit eksternal oleh sebuah lembaga independen yang memiliki otoritas untuk melakukan penilaian terhadap efektivitas, efisiensi, dan produktivitas lembaga. Langkah ini penting sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas terhadap *stakeholders* terkait dengan tingkat kredibilitas dan integritas sebagai lembaga penyedia layanan jasa pendidikan. Di samping itu, audit eksternal merupakan bagian penting dari sistem evaluasi mutu program pendidikan. Dengan audit ini sebuah lembaga pendidikan mendapatkan informasi dari sebuah lembaga yang secara independen memberikan evaluasi dan penilaian terhadap kinerja lembaganya dan menjadi *feedback* bagi tindakan-tindakan perbaikan selanjutnya.

Berdasarkan fakta di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi mutu program pendidikan merupakan upaya peningkatan mutu yang berkesinambungan. Kegiatan evaluasi menyeluruh terhadap proses dan hasil pendidikan adalah sarana untuk memetakan tingkat pencapaian kinerja lembaga dan dijadikan titik tolak (*point of departure*) dalam memperbaiki dan meningkatkan mutu proses dan mutu hasil pendidikan secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Berangkat dari kesadaran ini pula, Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia menjadikan evaluasi mutu program sebagai bentuk akuntabilitas dan transparansi terhadap para pihak yang berkepentingan terhadap pendidikan.

Berkaitan dengan hasil pendidikan sebagai *output* dan *outcome* dari implementasi manajemen mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia cukup bagus. Hal tersebut ditunjukkan dengan berbagai prestasi yang diraih lembaga ini selama tiga tahun terakhir mulai dari tingkat lokal, nasional, sampai pada tingkat internasional. Mutu hasil pendidikan tersebut sesungguhnya menggambarkan tingkat efektivitas, efisiensi, dan produktivitas manajemen mutu pendidikan yang diterapkan di lembaga tersebut.

Berdasarkan data di lapangan diketahui bahwa hasil pendidikan sebagai dampak dari implementasi manajemen mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia cukup bagus. Hal tersebut ditunjukkan dengan berbagai prestasi yang diraih lembaga ini selama tiga tahun terakhir mulai dari tingkat lokal, nasional, sampai pada tingkat internasional.

1) *Output* implementasi mutu pendidikan dapat dilihat langsung dari prestasi akademik dan prestasi non-akademik siswa. Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Serpong setiap tahun meluluskan siswanya dengan rata-rata nilai dalam Ujian Nasional (UN) mencapai *grade A*. Prestasi akademik lainnya yang diraih siswa Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia adalah prestasi pada ajang olimpiade sains tingkat nasional dan internasional.

Sedangkan prestasi non akademik sebagai *output* implementasi manajemen mutu pendidikan dapat dilihat dari prestasi Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Serpong dalam beberapa *event* lomba, baik tingkat kabupaten/kota, provinsi, nasional, dan internasional. Prestasi akademik maupun non akademik yang telah diraih oleh MAN Insan Cendekia merupakan *output* dari implementasi manajemen mutu pendidikan.

2) *Outcome* implementasi pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia ditunjukkan dengan diterimanya lulusan madrasah ini di perguruan tinggi negeri (PTN) yang tersebar di berbagai universitas terkemuka di dalam negeri dan nampaknya mendominasi perguruan tinggi umum, seperti: ITB, UGM, UI, IPB, UNPAD, UNIBRAW, UNS, Unair, Undip dan lain-lain; dan di PTN luar negeri, seperti: Jepang, Malaysia, German, Mesir, Korea, Amerika, Australia, Rusia, dan Singapura.

Hal tersebut disebabkan karena basis pendidikannya adalah lebih diarahkan pada penguasaan ilmu-ilmu pasti, pengembangan sains dan teknologi, sedangkan pembelajaran agama lebih diarahkan kepada penguatan akidah dan kemampuan menjalankan praktik-praktik ibadah keagamaan dan tidak diarahkan kepada pendalaman bidang keilmuan keagamaan.

Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Insan Cendekia Serpong Tindaklanjut, Tindakan Perbaikan, dan pencegahan

Tindak lanjut terhadap hasil evaluasi mutu program merupakan hal yang sangat penting untuk memberikan rekomendasi atas hasil kegiatan evaluasi. Langkah yang dilakukan dari hasil evaluasi tersebut dengan melakukan *workshop* mutu, tindakan perbaikan, dan pencegahan. Langkah ini sesuai dengan pendekatan Trilogi Juran (Besterfield, 1999, p. 260) tentang peningkatan mutu; (Murni V. R., 2009, p. 714) tentang audit mutu; dan (Yuliana, 2008, p. 396) tentang evaluasi pada tataran konseptual (perencanaan) dan pada tataran praktik (pelaksanaan).

Workshop mutu merupakan forum untuk meningkatkan mutu program pendidikan sekaligus sebagai media membuat laporan pelaksanaan kegiatan dengan memberikan rekomendasi kepada lembaga untuk merumuskan tindak lanjut hasil evaluasi yang selanjutnya diikuti dengan tindakan perbaikan terhadap hasil evaluasi program mutu dan pencegahan terhadap kemungkinan terulangnya kembali kesalahan yang sama. Tindakan perbaikan dilakukan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian sehingga mencegah terulangnya kembali kejadian yang sama, sedangkan tindakan pencegahan dilakukan untuk menghilangkan penyebab potensial ketidaksesuaian sehingga dapat dicegah ketidaksesuaian tersebut. Hasil tindakan perbaikan dan pencegahan tidak menutup kemungkinan untuk mengubah atau memperbaiki prosedur atau dokumen program yang ada.

Keunggulan dan Masalah dalam Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan

Hasil pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia yang cukup bagus dapat ditelusuri dari adanya faktor-faktor pendukung peningkatan mutu proses pendidikannya berupa sumber daya manusia (SDM) guru yang berkualitas, *input* siswa yang sangat selektif, sarana dan prasarana pendidikan serta faktor pendukung lainnya memadai, *support* dana cukup bahkan seluruhnya dibiayai pemerintah, adanya *political will* dan komitmen pimpinan (manajemen) terhadap peningkatan mutu program pendidikan, terlaksananya *good governance*, adanya forum Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), adanya *team teaching*, adanya program responsi, adanya klinik mata pelajaran dan klub mata pelajaran, adanya tim penjamin mutu, adanya auditor internal (Tim Penjamin mutu) dan eksternal (irjen dan BPK), akseptabilitas masyarakat terhadap lulusan sekolah berasrama (*Islamic Boarding School*) tinggi.

Faktor-faktor penghambat peningkatan mutu proses pendidikan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia adalah adanya perbedaan tahun pelajaran dengan tahun anggaran. Hal tersebut tentu sedikit menyulitkan para perencana mutu program terutama dalam hal pembiayaan ketika terjadi perubahan atau dinamisasi ilmu dan

teknologi yang begitu cepat dan tidak terprediksi. Hal tersebut diakibatkan karena sering terjadi peramalan terhadap dinamika ilmu dan teknologi pada tahun berjalan di tahun berikutnya tidak relevan lagi; belum semua guru menguasai bahasa Inggris aktif (*active English*) terutama guru-guru program MAFIKIB (Matematika, Fisika, Kimia, Biologi) yang mensyaratkan proses pembelajarannya *bilingual* (dua bahasa). Bahasa Inggris baru pada referensi buku-bukunya, adapun bahasa pengantar dalam proses pembelajaran masih menggunakan bahasa Indonesia; tidak semua guru tinggal di asrama sehingga pembinaan siswa belum maksimal.

Faktor pendukung peningkatan mutu proses pendidikan merupakan kekuatan yang menjadi modal lembaga dalam implementasi manajemen mutu pendidikannya. Sedangkan faktor penghambatnya merupakan kelemahan dari lembaga yang harus dicarikan solusi untuk meminimalisasi terganggunya optimalisasi implementasi manajemen mutu pendidikan dalam upaya pencapaian efektivitas, efisiensi, dan produktivitas lembaga. Pengaruh faktor pendukung dan faktor penghambat peningkatan mutu proses pendidikan akan tercermin dari *output* dan *outcome* pendidikannya.

Upaya dan Langkah Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Upaya dan strategi penyelenggaraan pola pendidikan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia dilakukan melalui langkah: (1) integrasi program madrasah dengan asrama, (2) penyusunan pedoman madrasah, (3) *upgrade* SDM dan fasilitas pendukung, dan (4) membangun budaya akademik dan kemitraan.

Integrasi program madrasah dengan program keasramaan dilakukan dalam rangka optimalisasi penggalian potensi siswa. Program madrasah merupakan kegiatan penggalian kecerdasan intelektual siswa sedangkan program-program keasramaan diarahkan pada upaya pembangunan karakter (*character building*), pengembangan kepribadian (*personality development*), dan pengembangan minat dan bakat dalam upaya membekali santri dengan keterampilan hidup (*life skill*).

Character building, dilakukan dengan menanamkan nilai-nilai kemandirian, kedisiplinan, dan kepemimpinan; *Personality development*, dilakukan melalui program pembinaan mental dan internalisasi nilai-nilai Islami. Minat dan bakat dikembangkan melalui program kepramukaan, kesenian, keterampilan, dan olah raga serta keterampilan hidup (*life skill*) lainnya melalui program pengembangan bahasa Arab dan Inggris, *English week* dan *Arabic week*, *hifdzul qur'an*, bela diri, dan lain-lain. Upaya mensinergikan program akademik dengan program perpustakaan dan laboratorium dalam upaya optimalisasi potensi intelektual siswa melalui peningkatan kemampuan karya tulis ilmiah dan penelitian (*research*).

Penyusunan pedoman madrasah sangat penting untuk mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dibaca oleh pihak-pihak terkait berupa: (1) KTSP, kalender pendidikan/akademik, struktur organisasi madrasah yang berisi tentang sistem penyelenggaraan dan administrasi secara jelas dan transparan; (2) pimpinan pendidikan, dan tenaga kependidikan memiliki uraian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi madrasah; (3) peraturan akademik, tata tertib madrasah, kode etik madrasah, kode etik siswa, kode etik guru, biaya operasional madrasah, pedoman pembelajaran, pedoman penjajagan potensi siswa, dan pedoman penilaian. Kelengkapan dokumen tersebut dianggap penting sebagai acuan dalam pelaksanaan mutu program pendidikannya.

Penyusunan SOP juga dilakukan dalam upaya menjamin pelaksanaan mutu pendidikan efektif, efisien, dan produktif agar seluruh proses pendidikan termasuk pelayanan administrasi pendidikan dilaksanakan dengan mengacu kepada SOP yang telah ditentukan. SOP ini dimaksudkan agar semua warga madrasah dapat memiliki persepsi dan komitmen yang sama dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian secara sadar mereka terlibat dalam setiap implementasi mutu program. Kondisi yang sedemikian kondusif tersebut dapat mendukung optimalisasi pencapaian mutu program pendidikan secara lebih maksimal dan bermutu.

Upgrade Sumber Daya Manusia (SDM) dan fasilitas pendukung proses peningkatan mutu pendidikan terhadap siswa, guru, dan juga karyawan, sarana dan prasarana pendukung merupakan langkah penting proses peningkatan mutu pendidikan. *Upgrade* Sumber Daya Manusia (SDM) mulai dari siswa, guru, karyawan, dan Sumber Daya Manusia (SDM) lainnya yang terkait dengan proses pendidikan dilakukan untuk memastikan bahwa tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Adapun *upgrade* terhadap fasilitas pendukung pelaksanaan mutu program pendidikan berupa penciptaan lingkungan madrasah yang bersih, tertib, aman, dan nyaman serta memenuhi berbagai sarana dan prasarana pendukung guna mendukung penguasaan "*basic knowledge of science and technology*" sangat dibutuhkan.

Membangun budaya/lingkungan organisasi dan kemitraan. Tidak dapat dipungkiri bahwa pelaksanaan mutu program bukanlah merupakan proses yang terjadi dalam ruang yang kosong dan berdiri sendiri, tetapi harus di-*support* oleh berbagai unsur pendukungnya, di antaranya budaya dan lingkungan madrasah yang kondusif. Budaya madrasah merupakan seperangkat asumsi, norma, nilai, dan keyakinan yang dipelihara dan menjadi milik bersama bagi semua warga madrasah yang terinternalisasi dalam etos bekerja dan berfikir semua warga madrasah.

Penciptaan lingkungan yang kondusif dengan memberlakukan unsur pendukung berupa pedoman kehidupan di lingkungan sekolah dan asrama yaitu kode etik santri, kode etik guru, tata tertib asrama, jadwal aktivitas harian siswa, dan tata tertib lainnya yang mengatur peserta didik, guru, dan tenaga kependidikan selama tinggal di asrama merupakan langkah tepat agar penciptaan lingkungan pendidikan yang mendorong keberhasilan proses pendidikan dapat direalisasikan.

Di samping itu, upaya sekolah untuk menjalin kemitraan dengan lembaga lain yang relevan berkaitan dengan *input*, *proses*, *output*, dan pemanfaatan lulusan dengan lembaga lain dalam dan luar negeri merupakan langkah strategis dalam menjawab kebutuhan *stakeholders* pendidikan.

Simpulan

Manajemen program mutu pendidikan madrasah berasrama dilakukan pada tiga fungsi manajemen mutu, yaitu: perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen mutu yang dikembangkan oleh Juran.

Keunggulan dalam peningkatan mutu pendidikan pada madrasah berasrama adalah tersedianya SDM pendidik yang memiliki loyalitas, akuntabilitas, dan transparansi yang tinggi dalam menjalankan tugas; adanya komitmen pimpinan terhadap peningkatan mutu; dan lingkungan pendidikan sangat kondusif. Sedangkan kelemahan dalam peningkatan mutu pendidikan pada madrasah adalah SDM pendidik memiliki tingkat profesionalisme yang beragam dengan tingkat pendidikan yang beragam pula.

Upaya dan langkah strategis dalam peningkatan mutu pendidikan madrasah dilakukan melalui langkah integrasi semua komponen madrasah, penyusunan semua pedoman madrasah, *upgrade* SDM dan semua fasilitas pendukung, serta membangun budaya/lingkungan organisasi dan kemitraan.

Daftar Pustaka

- Akdon. 2009. *Strategic Management for Education Management*. Bandung: Alfabeta.
- Besterfield. 1999. *Total Quality Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Davis, L. G. 2000. *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. America: Prentice-Hall.
- Gaspersz, V. 2008. *Total Quality Management*. Jakarta: P.T. Gramedia Pustaka Utama.
- Glueck, L. J. 1995). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga .
- Mulyono, G. d. 2001. *Prinsip Dasar Manajemen*. Yogyakarta: PT BPFE.
- Murni, V. R. 2009. *Education Management*. Jakarta : Rajawali Press.

- Sagala, S. 2009. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, E. 2008. *Total Quality Management in Education*. London: British Library Cataloguing in Publication Data.
- Sukmadinata, N. S. (2008). *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wheelen, D. H. (2001). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Wongkar. (1990). *Perencanaan Terpadu Model Pengembangan Sekolah*. Bandung: PPs IKIP Bandung.
- Yuliana, S. A. (2008). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Adita Media.