

## PENGEMBANGAN BUDAYA MUTU MADRASAH

**Akhmad Munir**

Alumnus Progam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Jember Sekolah  
ahmadmunir1986@gmail.com

### **Abstract**

Culture quality is a value system organization which has constructed a conducive environment for creating and improving a quality continuously. It consist of philosophy, believe, attitude, norm, tradition, procedur, and expectation. Hence, to increase culture quality in school, the strategies management is needed. So, the culture quality that reflected will be covered to all aspect and lead quality achievement in totality.

This study conducted using qualitative approach within case study descriptive model. Sampling techniques were also conducted using interview, observation and documentation. Data analysis including reduction, imaging and conclusion were analyzed. Validity performed using dependability and confirmability Participation Action Research (PAR) Extention. Triangulation techniques were conducted using a variety of sources, theories, and methods, as well as the persistence of observations. The informants included: school principals, heads of administration, curriculum, quality assurance, public relations, religious, and also facilities and infrastructure.

The finding of this study showed that culture quality of Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Malang were formed in line with the dynamics of the school change and development from time to time, either related to a change of leadership and institutional management. At this point, the riptide of MAN 3 Malang gave an impact on the academic community, both mentally and morally psychological as well as physiological. However, since it is based with a strong commitment, hard work and rely on the noble values and ideals of the institution in educating for the next generation, so that MAN 3 Malang got many achievements and continue to be maintained and developed so that it becomes a culture for the entire academic community in achievement. Furthermore, there is a great idea and a very brilliant effort which is undertaken by the academic community MAN 3 Malang from time to time in creating the culture of quality.

**Keywords:** *Creating the Quality of Culture*

## Pendahuluan

Dinamika madrasah dalam usaha menggapai mutu dari waktu ke waktu telah memberikan kabar gembira yang patut diapresiasi, pasalnya perubahan dalam suatu lembaga tidaklah secara spontan terjadi, melainkan karena adanya kesadaran yang tinggi, nilai-nilai yang dianut sehingga berdampak pada motivasi dan komitmen yang kuat, adanya kebijakan yang ditegaskan melalui program-program nyata, serta strategi pengelolaan kelembagaan secara akuntabel dan profesional.

Fakta menunjukkan, bahwa tidak sedikit sekolah yang memikirkan dan menetapkan suatu kebijakan tentang bagaimana sekolah mampu menjadi lembaga pendidikan yang bermutu, memiliki *brain image* positif dimata masyarakat, serta mampu bersaing ditengah tuntutan zaman, sejalan dengan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, dunia kerja dan dinamika sosial ekonomi masyarakat. Salah satu kebijakannya adalah mengadopsi filosofi manajemen mutu yang dikembangkan oleh beberapa pakar pendidikan barat seperti *Quality Control*, *Quality Assurance* (Jaminan Mutu) *Total Quality Manajemen* (Manajemen Mutu Terpadu), Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dan lain sebagainya. Upaya mengadopsi filosofi manajemen mutu tersebut sebagai bentuk komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.<sup>1</sup>

Semangat itu disinyalir karena beberapa faktor, *pertama* tuntutan globalisasi yang menghendaki kesiapan mental, kapasitas kompetensi, serta keahlian dibidang tertentu, untuk bersaing dimasa mendatang. Dalam suatu seminar internasional, Dharma menyatakan bahwa dalam menghadapi era global saat ini terjadi suatu pergeseran orientasi ke "*Comparative competitive*" yang meninggalkan keunggulan rendahnya "*labour cost and access labour*" serta "*unskilled labour intensive*". Kondisi tersebut jelas membawa dampak khusus terhadap iklim persaingan yang semakin ketat dan semakin tajam.<sup>2</sup>Pada kondisi seperti ini, Hatten dan Resenthal menyatakan bahwa penguasaan bidang ilmu dan

---

<sup>1</sup>Di adaptasi dari Jurnal, David Wijaya, *Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah*, Jurnal Pendidikan Penabur No.10/Tahun ke-7/Juni 2008.

<sup>2</sup>Surya Dharma, "Peranan Pendidikan Tinggi Dalam Menghadapi Pasar Bebas ASEAN 2003," *Makalah "Seminar Internasional Antisipasi Pendidikan dan Penelitian Menghadapi Pasar Bebas ASEAN 2003"*, 16 Desember 1996 di IKIP Negeri Medan.

teknologi dalam kadar yang memadai sangat diperlukan agar masyarakat dapat meningkatkan kemampuan kreativitas, pengembangan, dan penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi sebagai tuntutan yang mutlak dalam kehidupan global.<sup>3</sup>

Faktor *Kedua*, semangat otonomi kelembagaan sebagai konsekuensi dari lahirnya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang-undang No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. Pada kondisi ini, telah membawa implikasi penting pada sejumlah sektor (bidang kehidupan) masyarakat. Pada bidang pendidikan, kedua undang-undang tersebut secara eksplisit membawa implikasi pada perubahan manajemen pendidikan. Jika sebelumnya pengelolaan pendidikan lebih bersifat sentralistis dengan pemerintah pusat sebagai penentu utama segala kebijakan, dengan diberlakukannya kedua undang-undang tersebut kewenangan untuk pengelolaan pendidikan didesentralisasikan kepada pemerintah kabupaten/kotamadya dan juga masing-masing sekolah.<sup>4</sup> Bank Dunia dalam *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery* merekomendasikan perlunya diberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah disertai dengan manajemen sekolah yang bertanggung jawab. Diharapkan para kepala sekolah dapat mengelola dan memanfaatkan sumber daya serta mengembangkan strategi-strategi mutu berbasis sekolah sesuai dengan kondisi sekolah masing-masing.<sup>5</sup>

Sebagai konsekuensi dari efek perkembangan era globalisasi dan kebijakan otonomi daerah tersebut, bagaimana sekolah mampu mengantisipasi dengan mempersiapkan sumber daya yang mumpuni dan memiliki kapasitas yang memadai serta menyiapkan strategi pengelolaan kelembagaan yang bermutu, sehingga berdampak pula pada budaya yang menjunjung tinggi mutu atau budaya mutu yang diperagakan oleh seluruh civitas akademik di sekolah.

---

<sup>3</sup>K.J. Hatten & Rosenthal, S.R. *Reaching for the Knowledge Edge* (New York: American Management Association, 2000), 5.

<sup>4</sup>Keysar Panjaitan, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Total Quality Management (TQM)," *Jurnal UNIMED*, Dosen Jurusan Pendidikan Teknik Mesin, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan, 1.

<sup>5</sup>World Bank, *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery* (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1998), 43.

Menurut Goetsch dan Davis budaya kualitas (mutu) adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, tradisi, prosedur, dan harapan untuk meningkatkan kualitas.<sup>6</sup> Sedangkan menurut Hardjosoedarmo bahwa budaya kualitas (mutu) adalah pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.<sup>7</sup>

Departemen Pendidikan Nasional merumuskan bahwa budaya kualitas atau mutu terdiri dari beberapa elemen yaitu: (1) informasi kualitas untuk perbaikan, bukan untuk mengontrol, (2) kewenangan harus sebatas tanggungjawab, (3) hasil diikuti rewards atau punishment, (4) kolaborasi, sinergi, bukan persaingan sebagai dasar kerjasama, (5) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya, (6) atmosfer keadilan, (7) imbal jasa sepadan dengan nilai pekerjaan, dan (8) warga sekolah merasa memiliki sekolah.<sup>8</sup>

Lebih spesifik lagi, Moerdiyanto menemukan bahwa terdapat 9 aspek budaya utama yang di rekomendasikan untuk dikembangkan di sekolah seperti (1) budaya membaca, (2) budaya jujur, (3) budaya bersih, (4) budaya disiplin, (5) budaya kerjasama, (6) budaya saling percaya, (7) budaya berprestasi, (8) budaya penghargaan, dan (9) budaya efisien atau hemat.<sup>9</sup>

Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang sebagai lembaga pendidikan yang tetap eksis mempertahankan prestasi dan keberadaannya mendorong atmosfer mutu bagi madrasah lainnya sehingga menjadi lembaga pendidikan favorit dan lembaga pendidikan menengah berprestasi baik ditingkatan lokal Malang, Jawa Timur, maupun nasional pada umumnya. MAN 3 Malang sebagai salah satu madrasah unggulan yang ada di Indonesia. MAN 3 Malang dipercaya pemerintah untuk dijadikan salah satu MAN Model dari lima MAN Model di Jawa Timur dan merupakan salah satu Madrasah dari delapan

---

<sup>6</sup>Davis Goetsch, *Introduction to Total Quality* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1994), 122.

<sup>7</sup>Hardjosoedarmo, S. *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2004), 92.

<sup>8</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2000), 32.

<sup>9</sup>Moerdiyanto, *Potret Kultur Sekolah Menengah Atas: Tantangan Dan Peluang* (Yogyakarta: FISE Universitas Negeri, tt.), 1.

madrasah terpadu yang ada di Indonesia.

### **Pengembangan Budaya Mutu Madrasah**

Budaya kualitas menurut Goetsch dan Davis adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, tradisi, prosedur, dan harapan untuk meningkatkan kualitas.<sup>10</sup> Sedangkan menurut Hardjosoedarmo pengertian budaya kualitas (mutu) adalah pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.<sup>11</sup>

Beberapa gambaran tentang definisi budaya kualitas diatas dapat diidentifikasi kata kunci budaya mutu: *Pertama* sistem nilai organisasi (filosofi, keyakinan, sikap, norma, tradisi, prosedur, dan harapan, lingkungan yang kondusif) serta perbaikan kualitas secara terus menerus. *Kedua*, pribadi atau kelompok yang ada kemauan untuk berkembang dalam pekerjaan, *Ketiga*, menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

Tjiptono dan Diana menjelaskan bahwa pembentukan budaya kualitas mengubah budaya organisasi dari yang tradisional menuju budaya kualitas. Oleh karenanya untuk merealisasikannya memerlukan langkah-langkah sebagai berikut: a) *Mengidentifikasi perubahan-perubahan yang dibutuhkan*: budaya kualitas menentukan bagaimana orang-orang di dalamnya berperilaku, menanggapi masalah, dan saling berinteraksi. Perlu dilakukan penilaian secara komprehensif apakah organisasi yang bersangkutan telah memiliki karakteristik budaya kualitas. b) *Menuliskan perubahan-perubahan yang direncanakan*: penilaian secara komprehensif budaya organisasi yang ada saat ini juga mengidentifikasi perbaikan-perbaikan yang perlu dilakukan. Perbaikan ini membutuhkan perubahan dalam *status quo*. Perubahan ini didaftar tanpa disertai keterangan atau penjelasan. c) *Mengembangkan suatu rencana untuk melakukan perubahan*: rencana untuk melakukan perubahan dikembangkan berdasarkan model. d) *Memahami proses transisi emosional*: manajemen harus memahami

---

<sup>10</sup>Davis Goetsch, *Introduction to Total Quality* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall International Inc, 1994), 122.

<sup>11</sup>Hardjosoedarmo, S. *Total Quality Management*, 92.

fase-fase transisi emosional yang dilewati seseorang bila menghadapi perubahan. Transisi emosional terdiri atas tujuh fase, yaitu: goncangan (*shock*), penolakan (*denial*), realisasi (*realization*), penerimaan (*acceptance*), pembangunan kembali (*rebuilding*), pemahaman (*understanding*), dan penyembuhan (*recovery*).

e) *Mengidentifikasi orang kunci dan menjadikan mereka pendukung perubahan*: orang kunci adalah orang-orang yang dapat mempermudah maupun menghambat pelaksanaan perubahan tersebut. Orang kunci harus diidentifikasi, dilibatkan, dan diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan permasalahan. f) *Menerapkan hearts and minds approach*: orang cenderung bereaksi terhadap perubahan lebih banyak berdasarkan level emosional (*hearts*) dari pada level intelektual (*minds*), paling tidak pada permulaannya. Oleh karena itu para pendukung perubahan perlu menerapkan strategi komunikasi yang rutin dan terbuka. g) *Menerapkan strategi courtship (kemesraan)*: merupakan tahap dimana suatu hubungan berjalan secara lamban tetapi berarti ke arah yang diharapkan. h) *Memberikan dukungan*: strategi ini meliputi dukungan material, moral, emosional yang dibutuhkan orang dalam menjalani perubahan.<sup>12</sup>

Disamping itu, membangun budaya mutu mengharuskan pemberdayaan kelembagaan sekolah, yang berupa kemampuan untuk melakukan pembaharuan sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Bolman bahwa bagi lembaga pendidikan dalam membangun budaya mutu diharuskan melakukan penataan dan pemberdayaan dari seluruh unsur artinya. Pembaruan sekolah tentu saja membutuhkan proses dan tidak dapat berjalan secara otomatis. Untuk itu diperlukan sikap positif terhadap pembaharuan bagi semua komponen dalam sekolah dan pemberdayaan sumberdaya untuk melakukan perubahan itu sendiri menjadi lebih baik.

### **Pengembangan Budaya Mutu Lembaga Pendidikan Islam Budaya Mutu di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang**

MAN 3 Malang sebagai lembaga pendidikan yang menyandang predikat MAN Model, sepanjang sejarahnya tidaklah secara spontan menjadi lembaga yang unggul, keberadaannya dari waktu kewaktu dihadapkan pada di-

---

<sup>12</sup>F Tjiptono dan A. Diana. *Total Quality Management* Edisi Revisi (Yogyakarta: Andi, 2001), 84-86.

namika kebijakan pemerintah, pasalnya untuk meraih MAN Model awalnya masih dibenturkan pada alih status kelembagaan yang jelas-jelas mempengaruhi pada seluruh komponen kelembagaan, baik menyangkut kurikulum dan pembelajaran, tenaga pendidik dan kependidikan, kondisi siswa, sarana dan prasarana, budaya sekolah dan lain sebagainya. Dengan dinamika tersebut memberikan pembelajaran bagi seluruh komponen untuk menatap masa depan madrasah menjadi lebih baik.

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa MAN 3 Malang dalam rangka membentuk suatu budaya mutu, secara konseptual merumuskan beberapa komponen penting yang dapat mempengaruhi dan mendorong kearah penciptaan budaya termasuk budaya mutu sebagai berikut: *Pertama*, merumuskan nilai-nilai keunggulan yang di anut oleh civitas akademik sebagai suatu kekuatan sumber spirit mutu. *Kedua*, perumusan visi, misi dan tujuan yang telah disepakati bersama oleh civitas akademik mengenai garis-garis besar cita-cita yang hendak dicapai. *Ketiga*, penegakan sistem yang merujuk pada pedoman. *Keempat*, Kebijakan, Aturan dan Program Unggulan. *Kelima*, pengelolaan fasilitas madrasah secara akuntabel, kreatif dan inovatif. *Keenam*, penciptaan suasana/lingkungan kondusif bagi seluruh civitas akademik. *Ketujuh*, adalah pembiasaan sikap dan perilaku positif civitas akademik, itulah beberapa konsep dari budaya mutu yang ingin di bentuk di MAN 3 Malang ini.

### **Pembentukan Budaya Mutu di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang**

#### **1. Membentuk Civitas Akademik Sadar Kualitas**

MAN 3 Malang dalam rangka membangun kesadaran akan meraih kualitas adalah *pertama*, kepala sekolah memulai terlebih dahulu dengan memberikan contoh pada bawahan hadir lebih awal disekolah dengan berpakaian rapi. *Kedua*, menampilkan wajah ceria dan santun dalam berkomunikasi di depan para bawahan. *Ketiga*, menghargai pendapat, baik dalam menetapkan kebijakan atau menyelesaikan berbagai problem tugas kedinasan dan tugas akademik disekolah. *Keempat*, intens memberikan motivasi kepada civitas akademik. *Kelima*, mendelegasikan pekerjaan tetapi tetap terkontrol dan memposisikan bawahan sebagai patner (mitra kerja). *Keenam*, inspiratif yang dibuktikan dengan usulan pemikiran kreatif dan dibuktikan dengan karya. *Ketujuh*, cepat dan tang-

gap terhadap perubahan dan perkembangan, baik menyangkut perkembangan kegiatan, kondisi potensi civitas akademik, atau peluang dan tantangan yang berasal dari eksternal. *Kedelapan*, kuat, tabah, serta berani mengambil resiko. Setelah dipraktekkan oleh kepala sekolah, maka diharapkan para bawahan akan mengikutinya. Disisi lain yang dilakukan untuk membangun kesadaran akan kualitas tersebut, dilakukan melalui menerbitkan berbagai peraturan, melakukan kegiatan seminar, pelatihan workshop, dan studi banding.

2. Internalisasi Nilai-nilai Keunggulan

Secara garis besar dapat dideskripsikan, bahwa upaya internalisasi nilai keunggulan yang dilakukan MAN 3 Malang, *pertama*, melalui upaya memfungsikan makhad dan masjid sebagai *Islamic center* melalui intensitas kegiatan pendidikan dan keagamaan yang dapat memperkokoh keimanan dan ketaqwaan serta menambah pengetahuan tentang ilmu agama. *Kedua*, memfungsikan fasilitas madrasah seperti perpustakaan, laboratorium dan auditorium (PSBB) sebagai *educational centre* melalui upaya mengaktifkan kegiatan pendidikan, penelitian, dan pelatihan bagi seluruh civitas akademik yang dapat membekali mereka dengan sejumlah kompetensi, skill serta wawasan yang luas. *Ketiga*, memfungsikan UKS madrasah dalam membina siswa dan seluruh civitas akademik agar sadar akan pentingnya menjaga kesehatan, kebersihan dan menjaga keindahan alam sekitar melalui *check up* kesehatan secara rutin, membuang sampah pada tempatnya, serta merawat tanaman di halaman madrasah. *Keempat*, menjaga nama baik almamater madrasah dengan terus mencitrakan madrasah dengan torehan prestasi yang menggembirakan dan menghindari dari perilaku negatif yang akan menurunkan reputasi madrasah. *Kelima*, menjaga ucap, sikap dan perilaku sesuai dengan tuntunan ajaran agama dan norma hukum yang berlaku. *Keenam*, menjaga dan merawat kebersamaan dan kekeluargaan bagi seluruh civitas akademik, dengan mengadakan kegiatan tadarus, bakti sosial, dan berbagai kegiatan lain yang dapat mendorong soliditas hubungan emosional diantara civitas akademik dan lain sebagainya.

3. Sosialisasi Visi, Misi Dan Tujuan Madrasah



Proses sosialisasi visi, misi, nilai dan tujuan MAN 3 Malang dilakukan melalui beberapa upaya: *pertama*, secara fisik memasang papan visi, misi dan tujuan di dinding madrasah, dengan upaya ini, seluruh civitas akademik akan mengetahui visi, misi dan tujuan madrasah. *Kedua*, memanfaatkan *website* sebagai media sosialisasi, upaya ini kegunaannya disamping untuk internal civitas akademik, disini lain juga dapat diakses oleh masyarakat umum yang memiliki kepekaan dan memiliki kemampuan memanfaatkan teknologi, sehingga dukungan atau upaya menjalin kerjasama semakin erat. *Ketiga*, mewujudkan dalam tindakan nyata melalui program-program nyata seperti: mendesain kegiatan bagi siswa baik intra kurikuler maupun ekstra kurikuler. Setiap program nyata yang direalisasikan, diharapkan diselaraskan dengan visi, misi dan tujuan madrasah, sehingga siswa antusias, berpartisipasi aktif, serta apresiatif dengan program tersebut.

#### 4. Implementasi Program

##### a. Rekrutmen dan Seleksi Peserta Didik.

MAN 3 Malang, pada proses rekrutmen peserta didik, seperti biasa melakukan perencanaan terhadap penerimaan siswa melalui siklus pendaftaran, kemudian siswa memilih jalur sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, jalur tersebut meliputi Jalur Prestasi, Jalur Terpadu, Jalur Abdi Negara, Jalur Bea Siswa, Jalur Ujian Tulis. Kemudian siswa melakukan tes masuk dengan mengerjakan soal tes yang telah dibuat oleh tim seleksi PPDB. Sedangkan pada proses seleksi mengacu pada hasil tes dan nilai rata-rata ijazah serta juga ada tes baca Al-Qur'an. Jika ada nilai yang sama dalam penerimaan siswa-siswi maka diambil yang mempunyai nilai yang tertinggi dari hasil tes baca dan tulis Al-Qur'an. Sedangkan pada sisi pengelompokan, siswa dikelompokkan sesuai dengan rangking/rapot prestasinya dan khusus untuk kelas I menggunakan rangking dan danem). Hal ini berlaku selama satu semester, dua pengaturan dia-cak kembali, melalui rangking atau nilai rapot siswa selama satu semester. Sedangkan untuk kelas II dan III sesuai dengan rangking tiap jurusan. Mengenai pengelompokan ini siswa tidak diberi tahu

bagi kelas yang menempati rangking tertinggi. Hal ini diharapkan mampu untuk mengembangkan dan meningkatkan prestasinya dengan maksimal, begitupun kelas yang lain yang tentunya membutuhkan perhatian yang khusus terutama pada kelas yang peringkat atau rangking terendah. Untuk penjurusan program IPA, IPS dan bahasa dimulai kelas II mulai tahun 2002.

b. Penguatan Kompetensi Sumber Daya Manusia.

MAN 3 Malang dalam mengembangkan sumber daya, mendasarkan pada upaya peningkatan efektifitas kinerja dan peningkatan kreatifitas dari sumberdaya yang ada (professional dan kompeten). Upaya yang dilakukan MAN 3 Malang, dalam mengembangkan sumber daya manusia telah dilakukan oleh madrasah tersebut melalui Bimbingan Tekhnis, Workshop, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang diselenggarakan oleh Departemen Agama Daerah dan Dinas Pendidikan Daerah Malang secara *continue* serta beberapa kegiatan lain. Dengan upaya tersebut, membuktikan bahwa MAN 3 Malang dalam rangka meningkatkan kualitas nya tidak mengabaikan SDM, sebab yang penting hari ini yang dibangun dan dikembangkan adalah sumber daya manusianya, mengingat secara fasilitas sudah representatif, baik dan mendukung terhadap penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas.

c. Mengembangkan Produk Akademik dan Non Akademik Madrasah

MAN 3 Malang dalam rangka mengembangkan produk akademik dan non akademik senantiasa mengikutsertakannya ke berbagai lomba, oliimpiade, dan beberapa kegiatan lain yang mendukung terhadap peningkatan prestasi siswa dan guru. Hal itu dilakukan untuk menguji mentalitas, menambah pengalaman siswa dan memotivasi agar siswa tersebut senantiasa terpacu untuk berkompetisi di luar sekolah. Upaya ini adalah bagian dari usaha membangkitkan spirit bagi siswa yang lain agar terpacu untuk mengembangkan diri. Selagi ada peluang, maka harus dimanfaatkan dengan baik. Upaya mendelegasikan siswa dalam berbagai moment, seperti halnya lomba, memupuk mereka agar tidak hanya berkompetisi di tingkat lo-

kal MAN 3 Malang saja, tetapi mengajak keberanian mereka untuk bersaing diluar sekolah agar mentalitas mereka kuat.

d. Penciptaan suasana/lingkungan mutu

MAN 3 Malang untuk menciptakan lingkungan yang kondusif, MAN 3 Malang melakukan beberapa cara. *Pertama*, mendiagnosa kebiasaan-kebiasaan lingkungan yang tidak sehat dengan mengidentifikasi faktor gejala apa yang menyebabkan lingkungan tersebut tidak sehat yang kemudian menyikapinya secara arif dan bijak. *Kedua*, menyibukkan siswa dengan berbagai program, baik akademik maupun akademik, misalnya kegiatan diskusi di kelas, diluar kelas, kegiatan organisasi siswa madrasah, dari sini peluang siswa untuk berfikir dan bergaul negatif tidak sempat, yang ada adalah terus meningkatkan prestasi. *Ketiga*, guru membiasakan disela-sela waktu renggang mengajak siswa *sharing/curhat*, bersenda gurau dan bermain selagi pada batas-batas tertentu, dengan upaya ini siswa yang tertutup jika mengalami masalah bisa dicegah. *Keempat*, membuat peraturan yang mengikat civitas akademik untuk kedisiplinan dalam semua hal, baik dalam kehadiran kesekolah, bekerja, belajar, beribadah, berolahraga, bermain dan lain sebagainya disertakan dengan larangan-larangannya sehingga seluruh kegiatan dapat terorganisir dengan baik. *Kelima*, pada penciptaan suasana religius perlu mengintensifkan shalat secara berjamaah dan kultum, membiasakan kegiatan tartil dan tadarus Al Quran, membaca kitab, shalawatan, pondok romadhon, pengajiaan rutin dan lain sebagainya. *Keenam*, bagi bidang UKS, memberikan pendidikan seks yang baik kepada siswa dan intens melakukan kontrol dalam pergaulan siswa. Sedangkan bagi komite madrasah, melakukan kerjasama dengan orang tua siswa, melalui sinergi pengawasan dengan intens berkomunikasi dan berkoordinasi dalam mengamati perkembangan siswa.

Titik tekan dari upaya yang dilakukan oleh MAN 3 Malang tersebut goalnya adalah perubahan lingkungan, dan perubahan lingkungan tidak secara spontan terjadi, tetapi melalui proses yang de-

ngan sadar didesain dan sengaja dilakukan oleh seluruh civitas akademik yang berwujud strategi.

e. Pelayanan Pendidikan.

MAN 3 Malang dalam rangka memberikan pelayanan pendidikan yang bermutu, maka MAN 3 melalui program M3M *community* nya menggalakkan program membangun kemandirian pendidikan dengan program hemat 100 perhari untuk membantu siswa dan siswi yang tidak mampu, agar mereka juga dapat menikmati pendidikan yang bermutu. Program ini di galang dari masyarakat yang peduli terhadap pendidikan fuqara masakin. Tujuannya nanti adalah memberikan beasiswa pendidikan bagi fuqara masakin yang berpotensi dan berprestasi, meningkatkan kemampuan menghafal dan memahami Alquran siswa dan siswi penerima beasiswa, meningkatkan kualitas akademik dan non akademik kelompok fuqara masakin.

Program peningkatan pelayanan ini dilakukan mengingat adanya keprihatinan terhadap keterbatasan kemampuan ekonomi orang tua siswa, melalui cara ini MAN 3 Malang yakin siswa yang tidak mampu namun semangatnya tinggi untuk belajar nantinya dapat terfasilitasi dan terus dapat meningkatkan prestasinya dengan memberikan pelayanan pendidikan yang terbaik pula untuk mereka. Artinya tidak ada dikotomi antara si kaya dan si miskin dalam pemberian pelayanan, baik yang sifatnya akademis maupun non akademik. Cara yang dilakukan MAN 3 Malang ini sebagai upaya menghapus *image* diskriminasi dalam pendidikan. Semua berhak mendapatkan pelayanan pendidikan yang bermutu.

5. Intensitas monitoring dan evaluasi

MAN 3 Malang dalam melakukan monitoring dan evaluasi, upaya yang dilakukan *pertama*, kepala sekolah dan jajarannya mengintensifkan rapat rutin yang dilakukan setiap sabtu pada setiap bidang dan seluruh civitas akademik madrasah, termasuk siswa juga dilibatkan melalui OSIS jika di perlukan sebagai informasi dan memberikan usulan. *Kedua*, mengenai konten/hal-hal yang dibahas dalam rapat tersebut menyang-

kut disesuaikan dengan sasaran bidang sebagai contoh bidang kurikulum menyangkut tentang kinerja guru, proses pembelajaran, penyusunan modul atau bahan ajar, persiapan ujian semester, ujian akhir nasional, kalender akademik dan lain sebagainya. Bidang kesiswaan, menyangkut pembinaan ekstra kurikuler, pengiriman siswa mengikuti pertandingan dan perlombaan, pelayanan tambahan untuk siswa dan lain sebagainya. Bidang humas menyangkut kerjasama dan kemitraan sekolah dengan beberapa pihak untuk mendorong program sekolah, menerbitkan beberapa kreatifitas siswa, penguatan jaringan dan lain sebagainya. Bidang sarana dan prasarana, menyangkut pengadaan alat-alat perlengkapan sekolah, perawatannya, pembangunan dan lain sebagainya. Bidang P2MM, kinerja memantau seluruh bidang, persiapan visitasi, mengawalan pelaksanaan evaluasi diri sekolah, pengembangan tenaga pendidik dan seluruh karyawan disekolah, penyusunan instrumen supervisi dan lain sebagainya. Dan bidang-bidang lain yang bertanggung jawab dalam bidangnya.

Kegiatan monitoring dan evaluasi diri yang telah dilakukan oleh MAN 3 Malang efektif dilakukan, indikatornya adalah *pertama*, terjadwalnya agenda rapat rutin yang diselenggarakan setiap hari senin dan sabtu, hari senin rapat dinas, sedangkan hari sabtu rapat kerja. *Kedua*, proses monitoring dan evaluasi dilakukan tidak sekedar menunggu instruksi kepala madrasah yang secara terikat tugas kepala madrasah, tetapi juga telah melekat pada masing-masing bidang untuk menjalankan fungsi supervisi dan evaluasi. *Ketiga*, sebagai pertanggung jawaban kepada pemerintah yang diamanatkan dalam Peraturan Menteri pendidikan nasional Nomor 63 tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan, proses evaluasi diri madrasah telah dilakukan dengan melakukan potret diri dengan kacamata SWOT yang dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta membuat perangkat atau instrumen evaluasi diri secara tertulis dengan merujuk pada 8 standar dalam PP No 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan dan buku pedoman evaluasi diri bagi Madrasah yang telah digagas oleh pemerintah.

## **Kesimpulan**

Konsep budaya mutu di MAN 3 Malang yang dirumuskan belum secara komprehensif digambarkan dalam sebuah skema atau diagram yang dipampang di sekolah sehingga dapat tampak, namun berdasarkan penelitian secara *continue* peneliti, menghasilkan sebuah kesimpulan, bahwa konsep budaya mutu *pertama*, adanya sisi spirit nilai keunggulan yang secara konseptual digagas kemudian ditanamkan. *Kedua*, visi, misi dan tujuan yang dirumuskan ideal dan mengorientasikan masa depan untuk meraih kualitas. *Ketiga*, struktur yang ditetapkan berdasarkan pada kompetensi dan kualifikasinya. *Keempat*, sistem yang ditegakkan merujuk pada pedoman manajemen. *Kelima*, adanya kebijakan dan aturan sekolah yang termuat dalam program dan tata tertib. *Keenam*, pengelolaan fasilitas Madrasah dikelola secara akuntabel, kreatif dan inovatif. *Ketujuh*, adanya sikap dan perilaku positif yang ditampakkan oleh civitas akademik. *Kedelapan*, adanya upaya menciptakan suasana/lingkungan yang membelajarkan.

Pada sisi upaya pembentukan budaya mutu dilakukan upaya membentuk civitas akademik sadar kualitas, melakukan internalisasi terhadap nilai-nilai keunggulan yang dianut selama ini, melakukan sosialisasi visi, misi dan tujuan madrasah, mengimplementasikan beberapa program yang tertuang dalam rencana kegiatan dan anggaran, dan yang mengarah pada pembentukan budaya mutu meliputi program rekrutmen dan seleksi peserta didik, program penguatan kompetensi sumber daya manusia, mengembangkan produk akademik dan non akademik madrasah, program penciptaan suasana/lingkungan mutu, serta program pelayanan pendidikan, dan yang terakhir adalah intensitas monitoring dan evaluasi.

## **Daftar Pustaka**

- Akdon, *Strategic Management For Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2009).
- Arcaro, Jerome S., *Pendidikan Berbasis Mutu* (Jogjakarta: Pustaka Pelajar, 2006).
- Boardman dalam Sahertian, Piet, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000).

- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. *Qualitative Research for Education, A Introduction To Theory And Methods* (Boston: Allyn dan Bacon Inc., 1992).
- Deming, W. Edwards, dalam David Wijaya, "Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah", *Jurnal Pendidikan Penabur* - No.10/Tahun ke-7/Juni 2008, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 1 (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 2000).
- Dharma, Surya. "Peranan Pendidikan Tinggi Dalam Menghadapi Pasar Bebas ASEAN 2003", *Makalah "Seminar Internasional Antisipasi Pendidikan dan Penelitian Menghadapi Pasar Bebas ASEAN 2003"*, 16 Desember 1996 di IKIP Negeri Medan.
- Faisal, Sanapiah, *Penelitian Kualitatif; Dasar-Dasar Dan Aplikasi* (Malang: Yayasan Asah Asih Asuh, 1989).
- Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006).
- Goetsch, Davis, *Introduction to Total Quality* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1994).
- Hardjosoedarmo, S., *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2004).
- Hatten, K.J. & Rosenthal, S.R., *Reaching for the Knowledge Edge* (New York: American Management Association, 2000).
- Idris, Ridwan, "Pendekatan Pendidikan Berbasis Mutu", *Jurnal Lentera* 122 Pendidikan, Vol. 12 No. 1 Juni, 2009.
- Moerdiyanto, "Potret Kultur Sekolah Menengah Atas: Tantangan Dan Peluang", *Artikel Cakrawala Pendidikan*, FISE Universitas Negeri Yogyakarta, Tanpa Tahun.
- Mulyasa, E., *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosda karya, 2002).
- Panjaitan, Keysar, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Total Quality Management (TQM)", *Jurnal UNIMED*, Dosen Jurusan Pendidikan Teknik Mesin, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan.
- Santoso, Hadi, *Smart Strategy Manajement To Cope The Future* (Jakarta: Citra Media, 2005).
- Sax, Gilbert, *Principles of Educational and Psychological Measurement and Evaluation*

- (Belmont California: Wads Worth Pub.Co., 1980).
- Subni, Muhammad, "Budaya Organisasi MAN 3 Malang", *Tesis*, Program Pasca Sarjana UIN Malang, 2007.
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan, Kompetensi Dan Praktiknya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005).
- Surachmad, Winarno, *Dasar-Dasar Dan Teknik Research* (Jakarta: Tarsito, 1990).
- Tjiptono, F. dan A. Diana, *Total Quality Management* Edisi Revisi (Yogyakarta: Andi, 2001).
- Wijaya, David, "Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah", *Jurnal Pendidikan Penabur* No.10/Tahun ke-7/Juni, 2008.
- World Bank, *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery* (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1998).