

Muhammad Fathurrohman, M.Pd.I
Dr. Sulistyorini, M.Ag

Teras

Implementasi Manajemen **PENINGKATAN MUTU** **Pendidikan Islam**

Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik
(Praktik & Teoritik)



Implementasi
MANAJEMEN
PENINGKATAN MUTU
PENDIDIKAN ISLAM

**Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik
(Praktik & Teoritik)**

MUHAMMAD FATHURROHMAN, M.PD.I
DR. SULISTYORINI, M.AG.

Teras

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)
2012, Muhammad Fathurrohman & Sulistyorini

Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan
Islam; Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam secara Holistik
(Praktek dan Teoritik)/

Muhammad Fathurrohman & Sulistyorini, Cet. -

Bibliografi, hlm. xx + 407

ISBN: 978-406-978-379-2

IMPLEMENTASI MANAJEMEN

PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM

Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam secara Holistik
(Praktek dan Teoritik)

Penulis: Muhammad Fathurrohman & Sulistyorini

Tata Letak & Desain Sampul: Kukuh PLMG

Cetakan I, 2012

All right reserved

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian

atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Diterbitkan oleh:

Penerbit **Teras**

Perum Polri Gowok Blok D 3 No. 200

Depok Sleman Yogyakarta

e-Mail: elsaqok@yahoo.co.id

Telp. 081 802 715 955

Percetakan:

SUKSES Offset

Telp. 0274-486598

KATA PENGANTAR

Lembaga pendidikan merupakan salah satu institusi sosial yang memiliki peran strategis dalam pembinaan kepribadian anak. Di dalam lembaga ini, baik sekolah maupun madrasah, terjadi proses transformasi kebudayaan kepada peserta didik. Tentu saja, transformasi kebudayaan tersebut berlangsung melalui pembelajaran sesuai kurikulum yang berisikan berbagai bidang ilmu pengetahuan dan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat.

Di antara fungsi pendidikan adalah sebagai institusi sosial yang menjamin kelangsungan hidup generasi muda suatu bangsa, baik pendidikan di sekolah/madrasah (formal), keluarga (informal) maupun di masyarakat (non-formal) pada intinya untuk mengalihkan, dan mengembangkan kebudayaan agar kehidupan masyarakat *survive* sesuai dengan cita-cita bangsanya. Untuk menjamin kelangsungan transformasi kebudayaan bangsa Indonesia maka dilakukan pengaturan sistem pendidikan nasional sebagaimana undang-undang nomor 20/2003 tentang SISDIKNAS. Keberadaan madrasah sebagai sekolah umum berciri khas agama Islam, dituntut untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia.

Kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah/madrasah sangat tergantung pada berfungsi tidaknya manajemen sekolah/madrasah. Kegiatan manajemen menjadi tanggung jawab utama kepala sekolah/madrasah, di samping kepemimpinan kepala untuk mencapai sekolah yang berkualitas. Tampaknya dewasa ini, banyak pimpinan sekolah yang kurang mampu mengarahkan perubahan di sekolahnya sesuai tuntutan masyarakat. Padahal berbagai perubahan perlu direspon setiap sekolah/madrasah dengan berdasarkan pada perubahan kebijakan bidang pendidikan, baik kurikulum, pembinaan keprofesionalan guru, personil pegawai, sarana dan prasarana, pembinaan siswa. Bagaimanapun, kebutuhan masyarakat sebagai pelanggan, serta faktor luar perkembangan ekonomi, ilmu dan teknologi harus benar-benar direspon sekolah/madrasah.

Pada perkembangannya, kebanyakan sekolah/madrasah telah mengembangkan berbagai program unggulan dalam menyahtuntutan kualitas yang diharapkan para orang tua dan masyarakat dari setiap sekolah/madrasah. Karena para kepala sekolah/madrasah sebagai manajer harus memahami strategi perubahan sekolah/madrasah dalam memperjuangkan pencapaian keunggulan mutu sebagai tujuan sekolah/madrasah. Adanya program peningkatan mutu, melibatkan semua pihak terkait, membagi tugas dan tanggung jawab dan standar mutu yang akan dicapai merupakan ciri utama manajemen yang dijalankan oleh kepala sekolah untuk mencapai keunggulan mutu lulusan. Dengan manajemen peningkatan mutu yang efektif, maka kualitas unggul lulusan madrasah akan tercapai. Dalam konteks ini, diperlukan strategi manajemen yang memungkinkan program pengajaran berjalan dengan baik, sehingga ber-

basis pada kompetensi dari bermuara kepada kualitas pelayanan dan kualitas lulusan sekolah/madrasah.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan persyaratan mutlak untuk mencapai tujuan pembangunan Republik ini. Salah satu wahana untuk kualitas SDM tersebut adalah peningkatan kualitas pendidikan. Oleh karenanya pendidikan harus senantiasa ditingkatkan melalui berbagai program pendidikan yang dilakukan secara sistematis dan terarah berdasarkan kepentingan yang mengacu pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diimbangi dengan peningkatan keimanan dan ketaqwaan.

Sesungguhnya pendidikan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap membangun watak bangsa (*nation character building*). Searah dengan hal itu, masyarakat yang cerdas diharapkan memberi nuansa kehidupan yang cerdas pula, dan secara *progresif* akan membentuk kemandirian. Mereka akan mampu memahami lahirnya Undang-Undang No.22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang-Undang No.25 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. Sebab Undang-Undang tersebut membawa konsekuensi terhadap bidang-bidang kewenangan daerah sehingga lebih bisa menentukan nasib sendiri, termasuk di bidang pendidikan. Keinginan pemerintah, yang digariskan dalam haluan negara agar pengelolaan pendidikan diarahkan pada desentralisasi. Pendidikan yang selama ini dikelola secara terpusat (Sentralisasi) harus diubah untuk mengikuti irama yang sedang berkembang. Otonomi daerah sebagai kebijakan politik ditingkat makro akan memberikan imbas kepada otonomi sekolah/madrasah sebagai sub sistem pendidikan nasional.

Dengan adanya kerangka manajemen berbasis sekolah (MBS) dari pemerintah yang tampil sebagai paradigma baru pengembangan pendidikan yang berorientasi pada kebutuhan sekolah/madrasah dan kebutuhan daerah masing-masing, merupakan bukti adanya kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dimasyarakat serta perhatian terhadap peningkatan mutu pendidikan secara umum. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah/madrasah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif, guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah/madrasah.

Semoga kehadiran buku ini benar-benar bisa memberikan seberkas 'cahaya terang' dalam dunia pendidikan kita, dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah dicanangkan dan diamanatkan oleh undang-undang serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Selamat membaca.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vii
BAB I MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU	
BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH	1
A. Pendahuluan	1
B. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah ..	4
C. Konsep Dasar Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah	26
D. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah	29
E. Kerangka Kerja dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah	29
F. Strategi Pelaksanaan di Tingkat Sekolah/ Madrasah	35
BAB II TOTAL QUALITY MANAGEMENT	39
A. Pendahuluan	39
B. Definisi Mutu Pendidikan	40
C. Indikator Mutu Pendidikan	54
D. Sejarah Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan	62
E. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan	66
F. Manajemen Peningkatan Mutu Terpadu Pendidikan	83

BAB III QUALITY ASSURANCE DI PERGURUAN TINGGI	121
A. Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi Islam	121
B. Penjaminan Mutu (<i>Quality Assurance</i>) pada Pendidikan Tinggi Islam	142
BAB IV SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001: 2008 ..	159
A. Manajemen Pembelajaran	159
B. Perkembangan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008	162
C. Prinsip-prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008	180
D. Manfaat Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008	186
E. Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008	189
BAB V AKREDITASI SEKOLAH/MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN	209
A. Latar Belakang	209
B. Standar Nasional Pendidikan	212
C. Inovasi Pendidikan	213
D. Akreditasi Sekolah	217
BAB VI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PONDOK PESANTREN	235
A. Pondok Pesantren	235
B. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan	252
BAB VII BUDAYA ORGANISASI DALAM MENING- KATKAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM	261
A. Latar Belakang	261

B. Konsep Budaya Organisasi	263
C. Proses Pembentukan Budaya Organisasi	274
D. Pentingnya Memahami Budaya Organisasi ...	277
E. Nilai-nilai yang Terkandung dalam Budaya Organisasi	278
F. Manfaat Budaya Organisasi	280
G. Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah	281
H. Membangun Budaya Organisasi di Sekolah Untuk Pengembangan Lembaga	291
I. Sosialisasi Nilai-nilai Budaya Organisasi di Sekolah	293

BAB VIII MANAJEMEN PERUBAHAN

DALAM MENINGKATKAN MUTU

PENDIDIKAN ISLAM	297
A. Pendahuluan	297
B. Konsep Manajemen Perubahan	301

BAB IX STANDARISASI PONDOK PESANTREN

DAN MADRASAH DINIYAH

A. Pendahuluan	339
B. Pembahasan	341
C. Penutup	373

DAFTAR RUJUKAN	387
BIODATA PENULIS	405

PENDAHULUAN

Secara historis pertumbuhan dan perkembangan pendidikan Islam di Indonesia sangat terkait dengan kegiatan dakwah Islamiyah.¹ Pendidikan Islam berperan sebagai mediator, di mana ajaran Islam dapat disosialisasikan kepada masyarakat dalam berbagai tingkatannya. Melalui pendidikan inilah, masyarakat Indonesia dapat memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam sesuai dengan ketentuan al-Qur'an dan al-Sunnah. Sehubungan dengan itu tingkat kedalaman pemahaman, penghayatan dan pengamalan masyarakat terhadap ajaran Islam amat tergantung pada tingkat kualitas pendidikan Islam yang diterimanya.

Berdasarkan kerangka tersebut di atas, maka pendidikan Islam di Indonesia sering kali berhadapan dengan berbagai

¹ Hal ini dapat dilihat dari berbagai data dan sumber sejarah masuknya Islam di Indonesia sebagai sebuah kegiatan dakwah Islamiyah, karena secara tidak langsung masuknya Islam di Indonesia sekaligus mengakomodir kegiatan pendidikan Islam itu sendiri. Dengan kata lain, meminjam istilah Mahmud Yunus, "sejarah pendidikan Islam sama tuanya dengan masuknya agama tersebut ke Indonesia". Mahmud Yunus, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Hidakarya Agung, 1985), 6

masalah yang tidak ringan. Salah satu permasalahan pendidikan yang tidak ringan dan dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah.² Bahkan lebih naif lagi, madrasah diposisikan pada posisi yang terendah di antara lembaga-lembaga pendidikan yang mempunyai kualitas rendah tersebut, yaitu sekolah negeri dan sekolah Kristen.³

Rendahnya mutu pendidikan tersebut dapat diperhatikan pada hasil-hasil studi internasional yang selalu menempatkan pendidikan Indonesia dalam posisi "juru kunci". Hasil studi *The Third Internasional Mathematics and Science Study Repeat 1999* (TIMSS-R 1999) yang dilaksanakan pada 38 negara dari lima benua, yaitu Asia, Australia, Afrika, Amerika dan Eropa menempatkan peserta didik SLTP Indonesia pada urutan ke 32 dan 34 untuk skor tes IPA dan Matematika. Peserta didik dari negara tetangga Singapura menduduki urutan yang pertama dan kedua untuk skor tes Matematika dan IPA. Indikator lain menunjukkan bahwa berdasarkan pada *Human Development Index* (HDI), Indonesia berada pada urutan yang ke 102 dari 164 negara dan Indonesia masih berada di bawah Vietnam. Di samping itu, hasil studi *International Institute for Development* menempatkan Indonesia pada urutan ke 49 dari 49 negara.⁴

Setidaknya terdapat dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang

² Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam: Di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi* (Jakarta: P. T. Raja Grafindo Persada, 2005), 189-190.

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

atau tidak berhasil. *Pertama*, strategi pembangunan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. *Kedua*, pengelolaan pendidikan selama ini masih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Dengan kata lain, bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.⁵

Abdurrahman Shaleh menyatakan bahwa ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan menurun dan mengalami perkembangan yang tidak merata. *Pertama*, kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang menggunakan pendekatan *educational production function* atau *input-output* yang dilaksanakan secara tidak konsekuen. *Kedua*, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratis-sentralistik, sehingga menempatkan sekolah (madrasah) sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah (madrasah)

⁵ Umaidi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Meningkatkan Mutu*, Internet/mbs/artiket pendidikan Network. Mbs. Htm. 1999)

setempat. *Ketiga*, peran serta masyarakat khususnya orang tua peserta didik dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini pada umumnya lebih bersifat dukungan *input* (dana), bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas).⁶

Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa landasan dan dasar pendidikan Islam yaitu al-Qur'an dan al-Sunnah belum benar-benar digunakan sebagaimana mestinya. Hal ini sebagai akibat belum adanya sarjana dan pakar di Indonesia yang secara khusus mendalami pemahaman al-Qur'an dan al-Sunnah dalam perspektif pendidikan Islam.⁷ Umat Islam belum banyak yang mengetahui tentang isi kandungan al-Qur'an dan al-Sunnah yang berhubungan dengan pendidikan secara baik. Akibatnya pelaksanaan pendidikan Islam belum berjalan di atas landasan dan dasar ajaran Islam itu sendiri.

Sebagai akibat dari hal di atas, maka tujuan dan visi pendidikan Islam juga masih belum berhasil dirumuskan dengan baik. Tujuan pendidikan Islam seringkali diarahkan untuk menghasilkan manusia-manusia yang hanya menguasai ilmu Islam *an-sich*, dan visinya diarahkan untuk mewujudkan manusia

yang saleh dalam arti yang taat beribadah dan gemar beramal untuk tujuan akhirat. Akibat dari keadaan yang demikian ini, maka para lulusan pendidikan Islam hanya memiliki kesempatan dan peluang yang cukup terbatas, yaitu hanya sebagai pengawal moral bangsa.⁸ Mereka kurang mapu bersaing dan tidak mampu merebut peluang dan kesempatan yang tersedia dalam memasuki lapangan kerja, akibatnya lulusan pendidikan Islam semakin termarginalisasikan dan tidak berdaya.

Pemberlakuan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai daerah Otonom, pada prinsipnya telah berimplikasi kepada perubahan sistem manajemen pendidikan dari pola "sentralisasi" ke "desentralisasi" dalam pengelolaan pendidikan. Sebagai implementasi selanjutnya ialah dikembangkannya pendidikan yang demokratis dan non-monopolistik melalui upaya pengembangan manajemen berbasis sekolah/madrasah (*school based management*) atau *school based quality improvement management* (manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah), yakni model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah/madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah/madrasah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) atau *stakeholders* untuk

⁸ Dalam beberapa kasuistik, peran pendidikan Islam sebagai pengawal bangsapun dipertanyakan. Hal ini disebabkan adanya fenomena di mana keadaan bangsa Indonesia yang mayoritas Islam tidak menunjukkan akhlakunya yang makin baik. Al-hasil, keadaan menunjukkan dimana moral dan akhlak masyarakat semakin mengkhawatirkan. Lihat: *Ibid.*, 3.

⁶ Abdurrahman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa* (Jakarta: P.T. Raja Grafindo Persada, 2004), 243-244.

⁷ Di antara buku yang membahas pendidikan Islam dalam perspektif Al-Qur'an adalah Muhammad Quthb, *Pendidikan dalam Al-Qur'an* dan Ali Khalil Abul Ainain, *Falsafat al-Tarbiyah al-Islamiyah fi Al-Qur'an*. Buku-buku ini ditulis dalam bahasa Arab yang pada umumnya belum banyak dikenal oleh para pelajar Islam di Indonesia. Akibatnya pertumbuhan dan perkembangan pendidikan Islam sebagai sebuah ilmu menunjukkan keterlambatan dibandingkan dengan bidang studi Islam lainnya seperti Fiqih, Ilmu Kalam, Tafsir, Hadits dan sebagainya. Lihat: Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Prenada Media, 2003), 2.

meningkatkan mutu sekolah/madrasah. Karena pada prinsipnya, hanya lembaga pendidikan Islam setempat yang lebih mengetahui kekurangan dan kelebihan serta potensi-potensi apa saja yang dimiliki.

Memang, sebagai suatu sistem yang dinamis, pendidikan terus menerus mendapat sorotan dari masyarakat, pemerintah dan para *stake holders* disertai dengan munculnya masalah-masalah pendidikan yang semakin kompleks. Silang pendapat mengenai sistem pendidikan merupakan hal yang biasa, oleh karena proses pendidikan itu sendiri akan terus menerus berkembang sejalan dengan perubahan-perubahan konsep pendidikan karena peningkatan mutu ilmu pengetahuan dan teknologi.

Mutu atau kualitas saat ini menjadi satu gagasan ideal dan menjadi visi banyak orang ataupun lembaga. Karena mutu memang merupakan kualifikasi utama agar dapat *survive* dan tampil sebagai pemenang dalam kehidupan yang semakin kompetitif pada masyarakat yang semakin rasional. Namun demikian, untuk dapat memahami apa itu mutu ternyata ada banyak persepsi yang berbeda di masyarakat. Ketika diajukan konsep mutu, maka yang muncul kemudian adalah gambaran tentang segala hal yang "baik" dan "sempurna" dan oleh karena itu maka pasti sulit dipenuhi dan mahal. Gambaran ini sesungguhnya tidak salah, meskipun juga tidak terlalu tepat.

Namun, makna strategis mutu bagi peningkatan daya saing tersebut ternyata belum dapat diwujudkan secara maksimal dan merata dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan di Indonesia, termasuk lembaga lembaga pendidikan Islam. Hal ini dapat dimengerti karena upaya perbaikan kualitas ini bukanlah hal yang sederhana dan dapat dilakukan secara

instant. Penambahan alokasi dana belum menjamin akan dapat melahirkan lembaga pendidikan bermutu. Problem kualitas adalah problem manajemen yang cukup kompleks. Problem kualitas menyangkut filosofi dan pandangan hidup yang lebih substansial. Problem kualitas juga merupakan problem kebiasaan atau budaya yang harus ditanamkan sejak dini.

Oleh karena itu, maka upaya peningkatan kualitas, sesungguhnya harus dilakukan secara komprehensif dan sinergis dengan melibatkan seluruh ranah secara terpadu. Disamping dilakukan melalui pendekatan manajerial melalui pembentukan sistem mutu, juga harus menyentuh pada ranah psiko-filosofis pada pembangunan budaya mutu pada seluruh elemen organisasi atau lembaga. Pendek kata, perbaikan mutu tidak dapat dilakukan secara parsial. Ia membutuhkan pendekatan sistem secara integral, terpadu dan komprehensif. Maka dari itu, muncullah *Total Quality Management (TQM)*.

Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) dalam konteks pendidikan merupakan sebuah filosofi metodologi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan, saat ini maupun masa yang akan datang.⁹ Sedangkan Ross dalam William Mantja menyampaikan bahwa TQM sebagai integrasi dari semua fungsi dan proses organisasi untuk memperoleh dan mencapai perbaikan serta peningkatan kualitas barang sebagai produk dan layanan yang berkesinambungan. Tujuan utama adalah kepuasan konsumen atau

⁹ Edward Salis, *Total Quality Management*, Alih Bahasa, Ahmad Ali Riyadi (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 73.

pelanggan.¹⁰ TQM merupakan suatu sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, tenaga kerja, proses, dan lingkungan.

TQM, sebagai suatu kiat manajemen yang fokus pada perbaikan proses untuk kepuasan pelanggan, yang dipandang berhasil di dunia industri di negara-negara maju seperti Jepang dan Amerika, mulai diminati oleh institusi pendidikan untuk diadaptasikan dengan tujuan menghasilkan "produk" yang berkualitas. Dalam perspektif TQM, pendidikan adalah sebuah lembaga yang menyediakan dan menghasilkan produk berupa jasa (*service*). Semua orang dalam TQM adalah manajer untuk bidang kewenangannya. Dalam konteks sekolah, perbaikan tidak hanya dilakukan oleh Pemerintah tetapi juga dilakukan oleh jajaran staf administratif dengan perbaikan sistem dan kultur layanan administrasinya, dan juga oleh guru dengan perbaikan perencanaan serta proses pembelajarannya.

Dalam konteks pengembangan TQM untuk layanan pendidikan, berarti semua perangkat sekolah dari kepala sekolah, guru, karyawan, dan tenaga kebersihan serta keamanan, harus benar-benar memiliki kultur pelayanan terbaik terhadap siswa dan orangtua siswa, sehingga mereka puas, tidak saja di akhir setelah putra putrinya lulus, tetapi sejak awal mereka masuk

ke halaman sekolah, merasa nyaman, aman, terlindungi, ter-hargai, dan terlayani oleh perangkat sekolah yang berada di *front line*. Kemudian layanan administrasinya efisien dan efektif, cepat, tepat dan akurat, dan para pegawai yang berada di *front line* bisa menghadapi pelanggan dengan ramah. Kemudian guru mengajar dengan persiapan yang baik, memperhatikan keragaman siswa, bersikap demokratis dalam pengembangan strategi, tidak membiarkan ada anak yang tertinggal, sehingga *end-product* dari mata pelajarannya memiliki kompetensi penguasaan yang baik. Demikian pula dengan kepala sekolahnya, selain dinamis, progresif dia juga aspiratif, terbuka dengan saran-saran kemajuan, dan mampu mengkomunikasikan gagasan serta berbagai persoalan di sekolahnya.

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

Pada pembahasan dalam buku ini, penulis akan membahas secara tuntas manajemen peningkatan mutu dan implementasinya serta aspek-aspek yang lain yang berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu di lembaga pendidikan Islam.

¹⁰ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 530.

B A B I

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH

A. Pendahuluan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan *ilmu pengetahuan* dan *teknologi*. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi tersebut.

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan *kualitas pendidikan* merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan

proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha *pembangunan pendidikan* yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi pada kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. Pertama strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori *education production function*¹ tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat.

¹ Umaedi, "Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah" dalam <http://www.ssep.net/director.html>, diakses tanggal 1 Nopember 2010.

Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Diskusi tersebut memberikan pemahaman kepada kita bahwa pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas-batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan. Pemikiran ini telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan di masa mendatang harus berbasis sekolah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan. Pendekatan ini, kemudian dikenal dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah (*School Based Quality Management*) atau dalam nuansa yang lebih bersifat pembangunan (*developmental*) disebut *School Based Quality Improvement*.

Konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing ini, berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang ada. Sekolah harus menentukan target mutu untuk tahun berikutnya. Dengan demikian sekolah secara mandiri tetapi masih dalam kerangka acuan kebijakan nasional dan ditunjang dengan penyediaan input yang memadai, memiliki tanggung

jawab terhadap pengembangan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan belajar siswa dan masyarakat.

B. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya reformasi dalam dunia pendidikan. MBS juga merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan yang ditandai adanya kewenangan pengambilan keputusan yang lebih luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang relatif tinggi dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Pada hakekatnya MBS adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua stakeholder yang terkait langsung dengan sekolah dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.²

MBS mengupayakan sekolah menyelenggarakan suatu pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi siswa. Adanya kewenangan dalam pengelolaan pendidikan merupakan kesempatan bagi sekolah secara optimal dan fleksibel meningkatkan kinerja staf, mewujudkan partisipasi langsung dengan kelompok-kelompok terkait dan meningkatkan pemahaman terhadap pendidikan.³

² Departemen Pendidikan Nasional Kerjasama dengan UNESCO, UNICEF, RTI, IDP Education Australia, *Progam Manajemen Berbasis Sekolah*, 2004, 3.

³ Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar (a), *Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Sekolah Dasar* (Jakarta: tp, 2001), 3.

Secara leksikal menurut Nur Kholis, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terdiri dari 3 kata, yaitu manajemen, berbasis dan sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau azas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat memberikan dan menerima pelajaran. Maka dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berazaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pembelajaran.⁴

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management* (SBM) merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif, yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhannya. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.⁵

Pelaksanaan MBS di sekolah akan melahirkan rasa tanggung jawab, keterbukaan yang dapat meningkatkan kepercayaan, motivasi, serta dukungan orang tua dan masyarakat terhadap sekolah. Pembelajaran yang aktif, kreatif dan menyenangkan akan memacu siswa lebih berhasil, baik ranah kognitif, afektif, dan psikomotor, sehingga secara kualitatif hasil pembelajaran akan tercapai secara optimal. Dalam MBS⁶ sekolah

⁴ Faisal Marzuki, *MBS Dapat Meningkatkan Efektifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Fasilitator, 2003), 32.

⁵ E. Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional dalam Konteks menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 23-24.

⁶ Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar

dapat (1) menyelenggarakan, mengupayakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi siswa, (2) meningkatkan kinerja staff, (3) mewujudkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan, (4) pengelolaan sumber daya, (5) mengembangkan kurikulum lebih luas, dan (6) guru didorong berinovasi.

Dengan demikian menurut penulis konsep dasar MBS adalah penyesuaian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan stakeholder yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Menurut Tim Teknis Bappenas dengan Bank Dunia, sebagaimana dikutip Sufyarma, komponen-komponen manajemen berbasis sekolah antara lain:

1. Manajemen, yang terdiri dari (a) manajemen organisasi/kepemimpinan sekolah, (b) menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan, (c) mengelola operasional sekolah, (d) menjamin adanya komunikasi efektif antara sekolah dengan masyarakat terkait (school community), (e) mendorong partisipasi masyarakat, (f) menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (*accountability*).
2. Proses belajar mengajar yang (a) mempromosikan kualitas belajar siswa, (b) menyusun kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan semua siswa, (c) pengajaran yang efektif, dan (d) menyediakan program pengembangan pribadi siswa.
3. Sumber daya manusia yang terdiri dari (a) staf personel yang dapat memenuhi kepentingan siswa, (b) memilih staf

yang berwawasan school based strategies, (c) menyediakan pengembangan profesi staf, (d) kesejahteraan, dan (e) penampilan sekolah.

4. Sumber daya dan administrasi yang terdiri dari, (a) mengidentifikasi dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan, (b) mengelola sumber dana, (c) dukungan administrasi, dan (d) mengelola pemeliharaan gedung dan sarana.⁷

Komponen-komponen manajemen berbasis sekolah yang bertujuan untuk peningkatan mutu pembelajaran pada pendidikan dasar dan dikembangkan oleh Depdiknas terdiri dari tiga komponen yaitu:⁸

1. Manajemen Sekolah
2. Peran Serta Masyarakat (PSM). dan
3. Peningkatan Mutu Belajar Mengajar melalui Peningkatan Mutu Pembelajaran yang disebut Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM) di SD-MI, dan Pembelajaran Konstektual di SLTP-MTs.

Ketiga komponen tersebut sebagai acuan model yang dikembangkan Depdiknas yang memungkinkan dikembangkan lebih lanjut sesuai dengan kondisi sekolah, tidak jauh berbeda dengan pendapat yang pertama.

(a), *Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Sekolah Dasar* (Jakarta: tp, 2001), 3-4.

⁷ Sufyarma, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2004), 103-104.

⁸ Departemen Pendidikan Nasional Kerjasama dengan UNESCO, UNICEF, RTI, IDP Education Australia, *Program Manajemen*, 6.

Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 bahwa pendidikan merupakan tanggungjawab bersama antara keluarga, pemerintah, dan masyarakat, maka sekolah secara legalistik bertanggungjawab kepada pemerintah/yayasan, namun secara moral bertanggungjawab kepada masyarakat.

Sekolah sebagai lembaga publik perlu terbuka terhadap stakeholdernya, sehingga perlu disampaikan informasi mengenai perencanaan melalui Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), pelaksanaan kegiatan, dan penggunaan anggaran. Hakekat dari manajemen sekolah terletak pada pelimpahan wewenang dan tanggungjawab, pengambilan keputusan bersama, transparansi, dan akuntabilitas.⁹

Manajemen sekolah yang menitikberatkan pada aspek kemandirian sekolah dengan ciri keterbukaan dan transparansi, pelaksanaannya diawali dari perencanaan sampai dengan pelaporan dilaksanakan secara terbuka.¹⁰ Transparansi pengelolaan pendidikan di sekolah antara lain mencakup 1) pengelolaan keuangan, keterbukaan dalam pendapatan dan pengeluaran sekolah baik dari pemerintah/yayasan, donor, maupun dari sumber lain, 2) pengelolaan staf/ personalia yang mencakup kebutuhan ketenagaan, kualifikasi, kemampuan dan kelemahan, 3) pengelolaan kurikulum termasuk keterbukaan dalam hal prestasi dan kinerja siswa, ketersediaan sarana dan

⁹ Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, *Paket Pelatihan Awal untuk Sekolah dan Masyarakat* (Jakarta: tp, 2005), 64.

¹⁰ S. Subakir dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Kerjasama Pemerintah RI dan UNICEF-UNESCO: tp, 2001), 8.

prasarana penunjang pelaksanaan kurikulum, visi, misi, dan program peningkatan mutu pendidikan.

Akuntabilitas yang disampaikan tidak hanya berupa pertanggungjawaban administrasi keuangan saja, tetapi mencakup pula penggunaannya, dan hasil kinerjanya. Melalui transparansi, pengambilan keputusan, pengelolaan sekolah harus mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pemerintah tetapi juga kepada orang tua dan masyarakat. Keterbukaan dan akuntabilitas sekolah dapat dilakukan dengan melakukan berbagai pertemuan dan rapat dengan komite sekolah atau perwakilan masyarakat dan membeberkan secara terbuka semua persoalan sekolah. Transparansi sulit dilaksanakan tanpa adanya akuntabilitas, sedangkan penerapan transparansi dan akuntabilitas akan melahirkan kredibilitas sekolah di mata masyarakat.

Menurut penulis dalam menjalankan manajemen sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan dibutuhkan adanya partisipatif, transparansi, dan akuntabilitas. Partisipatif dimaksudkan bahwa semua agenda pengembangan dan peningkatan mutu sekolah melibatkan berbagai pihak seperti pengelola sekolah, komite sekolah, dan pihak-pihak lain yang ikut berkepentingan dalam pendidikan, mulai perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Ada transparansi atau keterbukaan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, maupun dalam pelaporan yang merupakan pertanggungjawaban pengelola sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Dengan adanya partisipatif, transparansi, dan akuntabilitas maka akan lahir rasa memiliki, kepercayaan, dan partisipatif dari masyarakat.

Kewenangan dan keleluasan yang diberikan kepada sekolah setelah diterapkan MBS tidak hanya menyangkut peran serta

masyarakat dan manajemen sekolah, melainkan juga pada manajemen kelas melalui pembelajaran. Karena apapun bentuk pembaharuan yang dilakukan di sekolah kalau tidak menyentuh pada kebutuhan pokok belajar, yaitu untuk meningkatkan mutu, proses, dan hasil belajar maka akan sia-sia. Dalam mengelola kelas peran guru sangat penting, oleh karena itu hanya guru yang profesional yang dapat menciptakan pembelajaran yang lebih menarik dan menyenangkan.¹¹

Pembelajaran pada hakekatnya adalah proses interaksi antara pendidik dengan lingkungannya, sehingga terjadi perubahan perilaku kearah yang lebih baik.¹² Dalam pembelajaran tidak terlepas dengan pengalaman belajar apa yang harus diberikan kepada peserta didik supaya memiliki pengetahuan dan ketrampilan dasar untuk meningkatkan kualitas dirinya sehingga mampu menerapkan prinsip belajar sepanjang hayat atau *life long education* dan sesuai dengan pilar pendidikan yang dicanangkan oleh UNESCO yaitu *learning to know, learning to do, learning to be dan learning to life together*. Pembelajaran juga merupakan salah satu unsure penentu baik tidaknya lulusan yang dihasilkan oleh suatu sistem pendidikan. Pembelajaran yang baik cenderung menghasilkan lulusan yang baik pula, demikian juga sebaliknya.

PAKEM adalah singkatan dari Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan menyenangkan. Aktif dimaksudkan bahwa dalam proses pembelajaran, guru menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga anak aktif bertanya, mempertanyakan,

¹¹ *Ibid.*

¹² E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), 100.

dan berani mengemukakan gagasannya, karena belajar memang merupakan proses aktif dari si pembelajar dalam membangun pengetahuannya.

Kreatif bermaksud agar guru dapat menciptakan kegiatan belajar beragam sehingga memenuhi berbagai tingkat kemampuan siswa. Menyenangkan adalah suasana belajar mengajar yang menyenangkan, sehingga siswa dapat memusatkan perhatiannya secara penuh. Keadaan aktif dan menyenangkan tidaklah cukup jika proses pembelajarannya tidak efektif, yaitu tidak menghasilkan kompetensi yang harus dikuasai siswa setelah proses pembelajaran berlangsung. Jika pembelajaran hanya aktif dan menyenangkan tetapi tidak efektif maka pembelajaran tersebut tak ubahnya seperti bermain biasa. Untuk mengetahui apakah kompetensi sudah dikuasai oleh peserta didik, guru melakukan penilaian.

Penilaian merupakan suatu proses sistematis pengumpulan informasi, menganalisis, dan menginterpretasi informasi yang diperoleh untuk membuat suatu keputusan.¹³ Penilaian kelas merupakan bentuk kegiatan guru yang terkait dengan pengambilan keputusan pencapaian kompetensi atau hasil belajar siswa yang mengikuti proses pembelajaran. Penilaian kelas dapat dilaksanakan dengan melalui tes tertulis, penilaian hasil kerja/karya siswa (portofolio), penilaian produk, penilaian proyek, dan penilaian unjuk kerja siswa.

Penilaian dilakukan sebagai umpan balik bagi siswa agar mengetahui kemampuannya dalam proses pencapaian kompetensi, memantau kemajuan belajar siswa, dan memberi

¹³ Departemen Pendidikan Nasional Kerjasama dengan UNESCO, UNICEF, RTI, IDP Education Australia, *Program Manajemen*, 4.

informasi kepada orang tua dan komite tentang efektifitas pendidikan.

Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan secara garis besar dapat digambarkan:¹⁴

- a. Siswa terlibat dalam berbagai kegiatan yang mengembangkan pemahaman dan kemampuan mereka dengan penekanan pada belajar melalui berbuat.
- b. Konsisten memeriksa hasil pekerjaan siswa dan memberikan catatan/ komentar. Guru menggunakan berbagai alat bantu atau alat peraga dan berbagai cara untuk membangkitkan semangat, termasuk menggunakan lingkungan sebagai sumber belajar untuk menjadikan pembelajaran yang menarik, menyenangkan dan cocok bagi siswa.
- c. Guru menciptakan dan menerapkan cara mengajar yang lebih kooperatif dan interatif, termasuk cara belajar kelompok.
- d. Pengaturan kelas dengan memajang buku-buku, bahan belajar, hasil karya siswa yang lebih menarik dan menyediakan sudut baca.
- e. Guru memotivasi siswa untuk menemukan caranya sendiri dalam pemecahan suatu masalah, untuk mengungkapkan gagasannya, dan melibatkan siswa dalam menciptakan lingkungan sekolahnya.
- f. Memberikan umpan balik yang baik untuk meningkatkan kegiatan belajar. Umpan balik hendaknya lebih

¹⁴ Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, *Paket Pelatihan*, 76-77.

mengungkap kekuatan daripada kelemahan siswa dan diberikan secara santun.

Pendidikan merupakan tanggungjawab bersama antara keluarga, pemerintah, dan masyarakat. Sebagai penanggungjawab pendidikan, peran serta masyarakat dalam bidang pendidikan memiliki posisi yang sangat penting dan strategis. Masyarakat merupakan lingkungan pertama bagi sekolah, semua siswa yang berada di sekolah berasal dari masyarakat di sekitar sekolah. Selama ini masyarakat sebagai bagian dari pengelola pendidikan di sekolah seringkali sebagai pelengkap. Sekolah merupakan kepanjangan pemerintah seringkali memposisikan masyarakat sebagai pelengkap kebijakan sekolah. Peran masyarakat yang semestinya sejajar dengan sekolah, belum tampak, bahkan dimarjinalkan.¹⁵

Dalam konsep MBS, peran serta masyarakat, BP3 atau Komite Sekolah, orang tua, tokoh masyarakat, dan sebagainya sangat luas, dapat meliputi:

- a. Memberi dukungan dana atau sumbangan yang berbentuk fisik saja.
- b. Merencanakan kegiatan dan pendanaan dari kegiatan-kegiatannya.
- c. Ikut menambah guru yang tidak ada atau kurang, bahkan menjadi guru pengganti, misalnya guru, agama, ketrampilan, kesenian dan sebagainya.
- d. Memberikan masukan dan mendiskusikan pelaksanaan pembelajaran, prestasi belajar siswa, kinerja guru, ken-

¹⁵ Subakir dan Sapari, *Manajemen Berbasis*, 7.

dala-kendala yang dihadapi di sekolah, dan sebagainya.

- e. Dalam peran serta masyarakat yang sudah ideal, masyarakat juga dapat terlibat dalam memilih dan memasukkan guru-guru yang dibutuhkan sekolah, serta memberi rekomendasi memberhentikan guru yang prestasinya tidak memuaskan.¹⁶

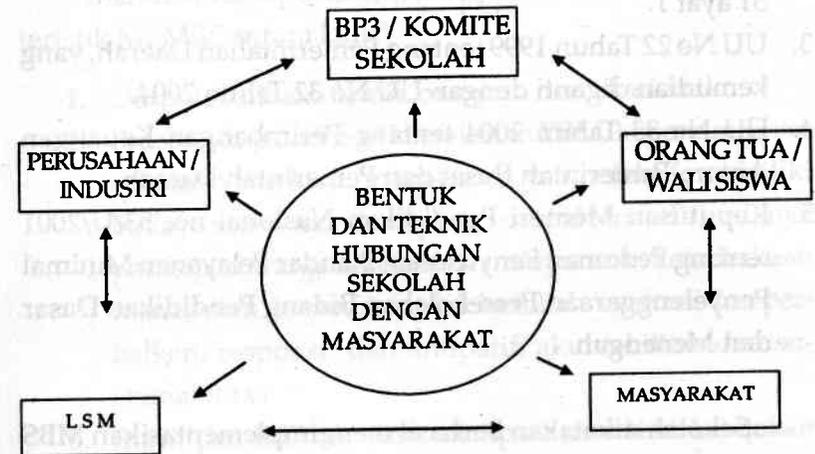
Sebagai penanggungjawab pendidikan peran serta masyarakat bertujuan untuk meningkatkan efektifitas sekolah, mendayagunakan kemampuan potensi masyarakat bagi pendidikan, dan meningkatkan tanggungjawab masyarakat terhadap pendidikan.¹⁷ Peran serta masyarakat dalam pendidikan di sekolah tidak datang dengan sendirinya, oleh sebab itu perlu dilakukan upaya-upaya untuk menggalangnya, upaya-upaya itu antara lain 1) dengan mengundang orang tua, BP3/ Komite Sekolah, dan tokoh masyarakat untuk mendiskusikan bagaimana meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, 2) memberi penjelasan kepada masyarakat bahwa tanggungjawab pendidikan bukan hanya oleh pemerintah tetapi juga oleh masyarakat, 3) kepala sekolah dan guru memberikan kepercayaan kepada masyarakat untuk ikut mengelola keuangan yang bersumber dari masyarakat, dan 4) manajemen sekolah hendaknya terbuka. Setelah peran serta masyarakat sudah tergalang, perlu cara atau media yang digunakan untuk terus menjalin komunikasi dan kerjasama dengan sekolah, misalnya melakukan silaturahmi, berkirim surat, terlibat dalam kegiatan, ber-

¹⁶ *Ibid.*, 14-15.

¹⁷ Departemen Pendidikan Nasional Kerjasama dengan UNESCO, UNICEF, RTI, IDP Education Australia, *Program Manajemen*, 11.

telepon, menghadiri rapat, mengadakan kesenian, pameran, dan sebagainya.¹⁸

Gambar: Bentuk Hubungan Sekolah dan Masyarakat



Dari gambar di atas tampak bahwa bentuk dan teknik hubungan sekolah dengan masyarakat dapat terjalin dengan komponen-komponen orang tua/wali siswa, komite sekolah, perusahaan/industri, LSM, dan dengan masyarakat yang di dalamnya terdapat tokoh-tokoh masyarakat, tokoh agama, kelurahan, kecamatan, maupun instansi terkait seperti UPTD Pendidikan Dasar Kecamatan. Masing-masing komponen dapat terjalin komunikasi dan mengadakan kordinasi dalam ikut sertamengembangkan pendidikan di sekolah.

Landasan implementasi MBS di Indonesia antara lain:

1. UUD 1945, baik pada alinea 4 pembukaan dan pasal 31 UUD 1945.

¹⁸ Subakir dan Sapari, *Manajemen Berbasis*, 18-19.

2. UU No 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang kemudian diganti dengan UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional terutama pada pasal 51 ayat 1.
3. UU No 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang kemudian diganti dengan UU No 32 Tahun 2004.
4. UU No 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.
5. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional no. 53/U/2001 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah.

Sekolah dikatakan berhasil mengimplementasikan MBS pada dasarnya mampu meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan, memiliki beberapa karakteristik.

1. Dari segi keluaran yang diharapkan yaitu sekolah yang mempunyai prestasi akademik dan nonakademik yang keduanya akan memantapkan *brand equity* atau *brand mindset*.
2. Dari segi proses, sekolah memiliki efektifitas pembelajaran yang tinggi, kepemimpinan sekolah yang kuat dan efektif, lingkungan belajar yang mendukung, pengelolaan tenaga kependidikan secara efisien dan efektif, budaya mutu yang baik, tim kerja yang kompak, partisipasi masyarakat yang tinggi, kemauan untuk berubah, dan sistem perbaikan pembelajaran yang berkelanjutan.
3. Dari segi masukan, sekolah memiliki kebijakan, tujuan, sasaran mutu yang jelas, sumber daya tersedia dan berfungsi secara optimal, staf yang kompeten berdedikasi tinggi dan fokus

utama pada siswa serta masukan manajemen yang memadai dan fungsional.¹⁹

Menurut Soetopo dalam Manajemen Pendidikan, karakteristik MPMBS antara lain:²⁰

1. Output, baik akademik maupun non akademik.
2. Proses, yang meliputi keefektifan PBM, kepemimpinan sekolah yang kuat, manajemen yang efektif, memiliki budaya mutu, *team work* yang kompak, mandiri, adanya partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan manajemen, kemauan untuk berubah, evaluasi dan perbaikan, responsif dan antipatif, akuntabilitas dan sustainability.
3. Input pendidikan, yang meliputi memiliki kebijakan mutu, sumber daya tersedia, harapan prestasi yang tinggi, fokus pada pelanggan, manajemen yang tertata dan jelas.

Karakteristik MPMBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif. Relevansi karakteristik MPMBS dengan sekolah efektif dapat ditinjau dengan pendekatan sistem (input-proses-output). Untuk menjawab pendekatan ini dimulai dari output, proses, dan input, karena output merupakan kepentingan yang diharapkan sekolah.

¹⁹ Rasiyo, *Berjuang Membangun Pendidikan Bangsa : Pijar-pijar Pemikiran dan Tindakan* (Malang: Pustaka Kayutangan, 2005), 302-303.

²⁰ Hendyat Soetopo, *Manajemen Pendidikan* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2001), 98-100.

1. Out put Sekolah
Out put sekolah merupakan prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen sekolah. Wujud out put dapat berupa prestasi akademik (misalnya nilai UAN, prestasi lomba mata pelajaran) dan non akademik (misalnya kejujuran, kerjasama, disiplin, dan lain-lain).

2. Proses
Out put sekolah ditentukan oleh proses pembelajaran. Sekolah yang out putnya kurang, perlu dilihat bagaimana pembelajaran yang dikelolanya. Semakin baik pembelajaran, out put juga akan menunjukkan keberhasilannya. Sekolah yang efektif, dalam prosesnya memiliki karakteristik:

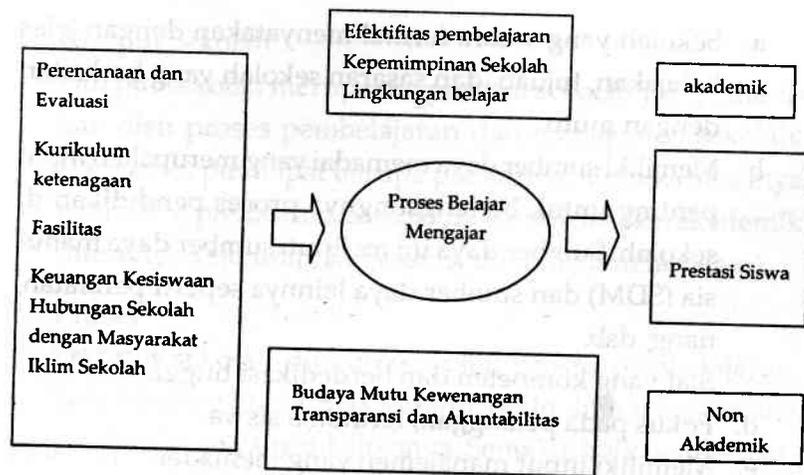
- a. Efektifitas pembelajaran yang tinggi. Dalam pembelajaran menekankan pada: pemberdayaan peserta didik, internalisasi tentang apa yang bisa dihayati dan dipraktekkan dalam kehidupan, peserta didik mampu belajar bagaimana cara belajar.
- b. Adanya kepemimpinan sekolah yang kuat, tangguh, dan memiliki kemampuan manajemen.
- c. Sekolah memiliki lingkungan belajar yang aman, nyaman, tertib, dan menyenangkan.
- d. Sekolah memiliki budaya mutu, teamwork yang solid.
- e. Memiliki kewenangan untuk melaksanakan yang terbaik bagi sekolahnya.
- f. Memiliki transparansi dan akuntabilitas.

3. Input Pendidikan
Input memiliki kepentingan dua tingkat lebih rendah dari output yang diharapkan. Input yang dimiliki sekolah antara lain:

- a. Sekolah yang secara formal menyatakan dengan jelas kebijakan, tujuan, dan sasaran sekolah yang berkaitan dengan mutu.
- b. Memiliki sumber daya memadai yang merupakan input penting untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Sumber daya ini meliputi sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya lainnya seperti peralatan, uang, dsb.
- c. Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi.
- d. Fokus pada pelanggan, terutama siswa.
- e. Memiliki input manajemen yang memadai.

Dalam kerangka MPMBS dan otonomi daerah terdapat fungsi-fungsi sekolah yang semula dikerjakan oleh pemerintah pusat/propinsi/daerah dapat dilakukan oleh sekolah secara profesional. Aspek-aspek itu meliputi: perencanaan dan evaluasi, pengelolaan kurikulum, proses belajar mengajar (PBM), ketenagaan, peralatan, hubungan sekolah dengan masyarakat, keuangan, pelayanan siswa, pengelolaan iklim sekolah.²¹ Pendekatan sistem (input-proses-out put) dapat digambarkan sebagai berikut:

²¹ Departemen Pendidikan Nasional Kerjasama dengan UNESCO, UNICEF, RTI, IDP Education Australia, *Program Manajemen*, 11-14.



Jika sekolah telah memiliki hal-hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa sekolah telah berhasil menerapkan MBS yang berarti bahwa sekolah telah mampu meningkatkan mutu pendidikan yang diinginkan.

Strategi pelaksanaan MBS di sekolah seperti dikemukakan oleh Tim Teknis Bappenas bekerjasama dengan Bank dunia²² adalah:

1. Pelatihan

a. Materi Pelatihan

- 1) Pengenalan prinsip-prinsip dasar SBM/MBS: otonomi sekolah, peraturan dan guidelines dari pusat, dan peran serta masyarakat.
- 2) Pengelolaan administrasi dan keuangan sekolah.
- 3) Kewajiban dan tanggungjawab sekolah: menyusun rencana sekolah, menyusun anggaran sekolah, mengelola sekolah, melakukan internal monitoring dan

²² Sufyarma, *Manajemen Pendidikan*, 104-106.

self assessment, menyusun laporan tahunan (kemajuan sekolah), menerima eksternal monitoring, dan menyusun laporan akhir.

b. Peserta pelatihan: kepala sekolah, pengawas/penilik, staf dinas pendidikan.

2. Konsultan

Konsultan terdiri atas tenaga professional dan independen. Bisa diambilkan dari LPTK, Balitbang dan direktorat. Konsultan bertugas memberikan bantuan teknis kepada sekolah atau pengawas yang mengalami kesulitan dalam mengelola sekolah.

3. Uji Coba di sekolah

Dana dapat dianggarkan melalui APBN, APBD Tingkat I atau tingkat II, pengusaha, masyarakat, serta orang tua siswa.

4. Monitoring dan Evaluasi.

Monitoring dilakukan antara lain, pengawas ke sekolah, pusat ke pengawas, konsultan dan sekolah. Evaluasi: *self assessment* sekolah, pengawas dan konsultan, pengawas ke sekolah, konsultan ke pengawas dan sekolah, dan pusat ke konsultan, pengawas dan sekolah.

5. Publikasi melalui media masa dan forum lainnya.

6. Penyediaan tenaga administrasi yang profesional
Menurut kajian BPPN dan Bank Dunia terhadap MBS di tingkat pendidikan dasar bahwa kondisi persekolahan di Indonesia dapat dikelompokkan ke dalam tiga katagori, yaitu maju, sedang, dan kurang. Dalam menentukan tingkatan sekolah dan MBSnya terdapat lima persyaratan yang perlu

dipenuhi yaitu (1) syarat 1, pemilihan Kepala Sekolah dan guru. (2) syarat 2, bentuk partisipasi masyarakat. (3) syarat 3, Lokasi/ kemampuan dasar orang tua. (4) syarat 4, kemampuan pengadaan dana, dan (5) syarat 5, Nilai Ebtanas Murni (NEM). Kelima kriteria tersebut dihubungkan dengan tipe sekolah (penuh, menengah, dan minimal) yang secara sederhana dapat dilihat dalam table di bawah ini (Fattah, 2004: 25-26).²³

Tabel Tipe Sekolah Dalam MBS

Tipe Sekolah	Syarat 1 (Pemilihan Kepala Sekolah dan Guru)	Syarat 2 Bentuk Partisipasi Masyarakat	Syarat 3 Kemampuan Dasar	Syarat 4 Kemampuan Dana	Syarat 5 NEM
1. Tipe penuh	Dipilih karena memiliki ketrampilan	Partisipasi masyarakat cukup besar	Pendapatan daerah tinggi	Tidak bergantung pada pemerintah	Tinggi
2. Tipe sedang	Dipilih karena memiliki ketrampilan	Sda	Pendapatan daerah sedang	Tergantung pada pemerintah	Sedang
3. Tipe Minimal	Dipilih karena memiliki ketrampilan	Partisipasi masyarakat kurang	Pendapatan daerah kurang	Sangat tergantung pada pemerintah	Rendah

Mengubah pendekatan manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menjadi pendekatan manajemen berbasis sekolah, membutuhkan proses secara terus menerus dan melibatkan semua pihak yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan. Tahap-tahap pelaksanaan MPMBS atau MBS antara lain:

1. Melakukan sosialisasi.

Sosialisasi konsep MPMBS/MBS diberikan kepada unsur

sekolah seperti guru, siswa, karyawan, kepala sekolah, pengawas, pejabat dinas pendidikan kota/kabupaten, pejabat dinas pendidikan propinsi dan sebagainya melalui seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja, simposium, forum ilmiah, dan media masa.

2. Mengidentifikasi tantangan nyata sekolah.
3. Merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah.
4. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran.
5. Melakukan Analisis SWOT.
6. Alternatif Langkah Pemecahan Masalah.
7. Menyusun Rencana dan Progam Peningkatan Mutu.
8. Melaksanakan Rencana Peningkatan Mutu.
9. Melakukan Evaluasi Pelaksanaan.
10. Merumuskan Sasaran Mutu Baru.

Implementasi MPMBS di sekolah dasar melalui langkah operasional tertentu yang sistematis. Menurut Direktorat Jenderal Pendidikan dasar dan Menengah tahun 2000 penerapan MPMBS di sekolah melalui:

1. Penyusunan data dan profil sekolah yang komperhensif, akurat, valid, dan sistematis.
2. Melakukan evaluasi diri, menganalisis kelemahan dan kekuatan seluruh komponen sekolah.
3. Mengidentifikasi seluruh kebutuhan sekolah, merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka meningkatkan mutu berdasarkan evaluasi diri.
4. Menyusun progam jangka panjang dan pendek berdasarkan visi, misi, dan tujuan yang telah ditentukan.

²³ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dan Dewan Sekolah* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), 25-26.

5. Mengimplementasikan program kerja.
6. Melakukan monitoring dan evaluasi.
7. Menyusun program lanjutan berdasar hasil monitoring dan evaluasi.

Strategi implementasi MBS yang dilakukan atas kerjasama dengan UNICEF-UNESCO pada sekolah rintisan MBS dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan mulai tahap sosialisasi, pelatihan, pendampingan, monitoring dan evaluasi. Dalam buku Paket Pelatihan Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar melalui Manajemen Sekolah, Peran Serta Masyarakat dan PAKEM dan hasil-hasil kegiatan Tim Pengembang MBS Propinsi Jawa Timur serta program dari UNICEF-UNESCO, implementasi MBS dilakukan dengan:

1. Workshop pelatihan MBS dan Pakem yang bertujuan untuk meningkatkan kesiapan fasilitator kota/kabupaten dalam memfasilitasi pelatihan MBS dan PAKEM agar dapat mencapai tujuan. Kegiatan ini dilakukan seminggu sebelum pelatihan selama 12 jam. Peserta workshop adalah fasilitator kota/kabupaten, panitia pelaksana, kepala SD Inti, dua atau tiga fasilitator propinsi, Kacabdin (KaUPTD), pengawas setempat, Kasubdin TK,SD, SDLB dan Kasi Kurikulum TK, SD, SDLB.
2. Pelatihan MBS dengan materi manajemen sekolah, peran serta masyarakat (PSM). dan PAKEM. Metode pelatihan lebih mengarah pada kerja kelompok, diskusi, menggali inovasi-inovasi dalam peningkatan mutu sekolah. Pelatihan ini dilaksanakan selama 3 (tiga hari) dengan waktu efektif 7 (tujuh) jam per hari. Peserta pelatihan adalah kepala sekolah,

1 atau 2 guru, dan seorang ketua atau pengurus komite sekolah yang dilaksanakan dalam 1 (satu) gugus. Untuk materi PAKEM diberikan secara umum. Setelah pelatihan, para peserta mengimbaskan kepada semua guru, semua pengurus komite sekolah dan wali murid.

3. Pelatihan PAKEM I yang dilaksanakan selama 3 (tiga) hari dengan peserta seluruh guru. Materi pada pelatihan ini antara lain modeling mata pelajaran, karakteristik mata pelajaran, pengenalan belajar aktif, sumber belajar, pengembangan kurikulum, pengelolaan kelas, lembar kerja, pajangan, praktek mengajar, KKG (Kelompok Kerja Guru).
4. On The Job Training atau pendampingan. Dalam mengimplementasi hasil pelatihan sekolah dan guru mendapatkan pendampingan dari fasilitator, baik dari segi manajemen, peran serta masyarakat, maupun segi pembelajaran (PAKEM).
5. Pelatihan PAKEM II. Materi pelatihan adalah pendalaman dari materi PAKEM I ditambah dengan beberapa materi seperti ketrampilan bertanya, pengelolaan belajar, analisis kurikulum, penilaian. Pelatihan PAKEM ini diberikan sampai dengan PAKEM IV dan setiap setelah pelatihan dilanjutkan dengan program pendampingan.
6. Monitoring dan evaluasi. Kegiatan ini dilakukan oleh Pembina di tingkat kota, kecamatan, konsultan, pengawas, para fasilitator, sekolah, komite sekolah, dan kelompok-kelompok lain yang bergerak di bidang pendidikan.

Aspek-aspek yang dimonitoring dan dievaluasi meliputi input, proses, *out put* dan *outcome*. Komponen input adalah sesuatu yang harus tersedia dan siap untuk membantu keterlaksanannya proses, yang meliputi kurikulum, anak didik,

ketenagaan, sarana prasarana, organisasi, pembiayaan, manajemen sekolah, dan peran serta masyarakat.

Komponen proses adalah suatu perubahan dari sesuatu menjadi sesuatu yang lain, yang meliputi komponen proses manajerial dan proses belajar mengajar. Komponen *out put* merupakan hasil nyata dari pelaksanaan program sekolah, yang merupakan program jangka pendek yang berupa prestasi akademik dan non akademik. Sedang *out come* adalah hasil program sekolah jangka panjang yang menitikberatkan pada dampak pelaksanaan program baik terhadap individu maupun sosial misalnya pendidikan lanjut, pengembangan karier, dan sebagainya.

Model strategi implementasi MBS di sekolah dasar yang telah diuraikan di atas pada dasarnya hampir sama, mulai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan monitoring evaluasi.

C. Konsep Dasar Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah

Menurut Edmond yang dikutip Fauzi Fadilah Manajemen Peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas sekolah.²⁴

Konsep ini diperkenalkan oleh teori *effektif school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan. Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep

manajemen ini antara lain sebagai berikut: (i) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (ii) sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai, (iii) sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, (iv) adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi, (v) adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK, (vi) adanya pelaksanaan evaluasi yang terus-menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administrative, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/ perbaikan mutu, dan (vii) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/ masyarakat.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan. MBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah. MBS dimaksudkan meningkatkan otonomi sekolah, menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan, dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi. MBS juga memiliki potensi yang besar untuk menciptakan kepala sekolah, guru, dan administrator yang profesional. Dengan demikian, sekolah akan bersifat responsif terhadap kebutuhan masing-masing siswa dan masyarakat sekolah. Prestasi belajar siswa dapat dioptimalkan melalui partisipasi langsung orang tua dan masyarakat.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dapat didefinisikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara

²⁴ Fauzi Fadilah, "Pengertian Manajemen Mutu Berbasis Sekolah" dalam <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/03/manajemen-peningkatan-mutu-berbasis.html>, diakses tanggal 1 Nopember 2010

partisipatif untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional.²⁵

Oleh karena itu, esensi MPMBS adalah otonomi sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah. Otonomi adalah kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak tergantung. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.

Pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah (guru, siswa, karyawan, orangtua siswa, masyarakat) didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah.

Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola sekolahnya (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu) dan partisipasi kelompok-kelompok yang berkepentingan dengan sekolah merupakan ciri khas manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

²⁵ Akhmad Deradjat, "Konsep Dasar Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah" dalam <http://pakarbisnisonline.blogspot.com/2010/10/konsep-dasar-manajemen-peningkatan-mutu.html>, diakses tanggal 1 Nopember 2010

D. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/ Madrasah

Tujuan penerapan MBS untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan atau otonomi kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Lebih rincinya, Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah bertujuan untuk:

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 tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.²⁶

E. Kerangka Kerja dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah

Dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah

²⁶ *Ibid.*

ini diharapkan sekolah dapat bekerja dalam koridor-koridor tertentu antara lain sebagai berikut;

Sumber daya; sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk: (i) memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, (ii) pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya, dan (iii) pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.

Pertanggung-jawaban (accountability); sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. *Pertanggung-jawaban (accountability)* ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. Untuk itu setiap sekolah harus memberikan laporan pertanggung-jawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah, dan melaksanakan kaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program prioritas sekolah dalam proses peningkatan mutu.

Kurikulum; berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada mafaat dan relevansinya terhadap siswa, sekolah

harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional. Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini yaitu;

1. Pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa.
2. Bagaimana mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
3. Pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di sekolah.²⁷

Untuk melihat progres pencapaian kurikulum, siswa harus dinilai melalui proses test yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, affektif dan psikomotor maupun aspek psikologi lainnya. Proses ini akan memberikan masukan ulang secara obyektif kepada orang tua mengenai anak mereka (siswa) dan kepada sekolah yang bersangkutan maupun sekolah lainnya mengenai performan sekolah sehubungan dengan proses peningkatan mutu pendidikan.

Personil sekolah; sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah (kepala

²⁷ *Ibid.*, Fauzi Fadilah, "Pengertian Manajemen Mutu Berbasis Sekolah".

sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah. Untuk itu birokrasi di luar sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas, atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat.

Konsekuensi logis dari itu, sekolah harus diperkenankan untuk:

1. Mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya didalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah.
2. Memonitor dan mengevaluasi setiap 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 (pertanggung jawaban kepada *stakeholders*).²⁸

²⁸ *Ibid.*

Uraian tersebut di atas memberikan wawasan pemahaman kepada kita bahwa tanggung jawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi pusat ke unit pengelola yang lebih dasar yaitu sekolah. Dengan kata lain, didalam masyarakat yang komplek seperti sekarang dimana berbagai perubahan yang telah membawa kepada perubahan tata nilai yang bervariasi dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan terjadi begitu cepat, maka diyakini akan disadari bahwa kewenangan pusat tidak lagi secara tepat dan cepat dapat merespon perubahan keinginan masyarakat tersebut.

Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya sekolah yang dikelola secara efektiflah (dengan manajemen yang berbasis sekolah) yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan.

Institusi pusat memiliki peran yang penting, tetapi harus mulai dibatasi dalam hal yang berhubungan dengan membangun suatu visi dari sistem pendidikan secara keseluruhan, harapan dan standar bagi siswa untuk belajar dan menyediakan dukungan komponen pendidikan yang relatif baku atau standar minimal. Konsep ini menempatkan pemerintah dan otoritas pendidikan lainnya memiliki tanggung jawab untuk menentukan kunci dasar tujuan dan kebijakan pendidikan dan memberdayakan secara bersama-sama sekolah dan masyarakat untuk bekerja di dalam kerangka acuan tujuan dan kebijakan pendidikan yang telah dirumuskan secara nasional dalam rangka menyajikan sebuah proses pengelolaan pendidikan yang secara spesifik sesuai untuk setiap komunitas masyarakat.

Jelaslah bahwa konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini membawa isu desentralisasi dalam manajemen (pengelolaan) pendidikan dimana birokrasi pusat bukan lagi sebagai penentu semua kebijakan makro maupun mikro, tetapi hanya berperan sebagai penentu kebijakan makro, prioritas pembangunan, dan standar secara keseluruhan melalui sistem monitoring dan pengendalian mutu. Konsep ini sebenarnya lebih memfokuskan diri kepada tanggung jawab individu sekolah dan masyarakat pendukungnya untuk merancang mutu yang diinginkan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasilnya, dan secara terus menerus menyempurnakan dirinya. Semua upaya dalam pengimplementasian manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini harus berakhir kepada peningkatan mutu siswa (lulusan).

Sementara itu pendanaan walaupun dianggap penting dalam perspektif proses perencanaan dimana tujuan ditentukan, kebutuhan diidentifikasi, kebijakan diformulasikan dan prioritas ditentukan, serta sumber daya dialokasikan, tetapi fokus perubahan kepada bentuk pengelolaan yang mengekspresikan diri secara benar kepada tujuan akhir yaitu mutu pendidikan dimana berbagai kebutuhan siswa untuk belajar terpenuhi. Untuk itu dengan memperhatikan kondisi geografik dan sosioekonomik masyarakat, maka sumber daya dialokasikan dan didistribusikan kepada sekolah dan pemanfaatannya dipercayakan kepada sekolah sesuai dengan perencanaan dan prioritas yang telah ditentukan oleh sekolah tersebut dan dengan dukungan masyarakat. Pedoman pelaksanaan peningkatan mutu walaupun ada hanya bersifat umum yang memberikan rambu-rambu mengenai apa-apa yang boleh/tidak boleh dilakukan.

Secara singkat dapat ditegaskan bahwa akhir dari itu semua bermuara kepada mutu pendidikan. Oleh karena itu sekolah-sekolah harus berjuang untuk menjadi pusat mutu (*center for excellence*) dan ini mendorong masing-masing sekolah agar dapat menentukan visi dan misinya untuk mempersiapkan dan memenuhi kebutuhan masa depan siswanya.

F. Strategi Pelaksanaan di Tingkat Sekolah/Madrasah

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis sekolah ini, maka melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan sekolah harus melakukan tahapan kegiatan sebagai berikut:²⁹

1. Penyusunan basis data dan profil sekolah lebih presentatif, akurat, valid dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf), dan keuangan.
2. Melakukan evaluasi diri (*self assesment*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah, personil sekolah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, maupun aspek lainnya.
3. Berdasarkan analisis tersebut sekolah harus mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangun-

²⁹ *Ibid.*

an pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, penyediaan sumber daya dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu tersebut.

4. Berangkat dari visi, misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut sekolah bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan termasuk anggarannya. Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan kunci pokok dari strategi perencanaan tahun itu dan tahun-tahun yang akan datang. Perencanaan program sekolah ini harus mencakup indikator atau target mutu apa yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan mutu pendidikan (misalnya kenaikan NEM rata-rata dalam prosentase tertentu, perolehan prestasi dalam bidang keterampilan, olah raga, dsb). Program sekolah yang disusun bersama-sama antara sekolah, orang tua dan masyarakat ini sifatnya unik dan dimungkinkan berbeda antara satu sekolah dan sekolah lainnya sesuai dengan pelayanan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Karena fokus kita dalam mengimplementasikan konsep manajemen ini adalah mutu siswa, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum dengan memperhatikan kurikulum nasional yang telah ditetapkan, langkah untuk menyampaikannya di dalam proses pembelajaran dan siapa yang akan menyampaikannya.

Adapun strategi pengelolaan program dapat ditempuh antara lain dengan langkah-langkah sebagai berikut:³⁰

- a. Memberdayakan komite sekolah/majelis sekolah dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah
- b. Unsur pemerintah Kab/Kota dalam hal ini instansi yang terkait antara lain Dinas Pendidikan, Badan Perencanaan Kab/Kota, Departemen Agama (yang menangani pendidikan SD/MI, SLTP dan SLTA), Dewan Pendidikan Kab/Kota terutama membantu dalam mengkoordinasikan dan membuat jaringan kerja (akses) ke dalam siklus kegiatan pemerintahan dan pembangunan pada umumnya dalam bidang pendidikan.
- c. Memberdayakan tenaga kependidikan, baik tenaga pengajar (guru), kepala sekolah, petugas bimbingan dan penyuluhan (BP) maupun staf kantor, pejabat-pejabat di tingkat kecamatan, unsur komite sekolah tentang Manajemen Berbasis Sekolah, pembelajaran yang bermutu dan peran serta masyarakat.
- d. Mengadakan pelatihan dan pendampingan sistematis bagi para kepala sekolah, guru, unsur komite sekolah pada pelaksanaan peningkatan mutu pembelajaran
- e. Melakukan supervisi dan monitoring yang sistematis dan konsisten terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran di sekolah agar diketahui berbagai kendala dan masalah yang dihadapi, serta segera dapat diberikan solusi/pemecahan masalah yang diperlukan.

³⁰ Kustrini Hardi, *Implementasi Konsep MBS di Sekolah*, diakses dari <http://www.harianbatampos.com/mod.php?mod=publisher&op=viewarticle&artid=8457>, tanggal 8 Oktober 2008.

- f. Mengelola kegiatan yang bersifat bantuan langsung bagi setiap sekolah untuk peningkatan mutu pembelajaran, Rehabilitasi/Pembangunan sarana dan prasarana Pendidikan, dengan membentuk Tim yang sifatnya khusus untuk menangani dan sekaligus melakukan dukungan dan pengawasan terhadap Tim bentukan sebagai pelaksana kegiatan tersebut.

Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini adalah kondisi alamiah total sumber daya yang tersedia dan prioritas untuk melaksanakan program. Oleh karena itu, sehubungan dengan keterbatasan sumber daya dimungkinkan bahwa program tertentu lebih penting dari program lainnya dalam memenuhi kebutuhan siswa untuk belajar. Kondisi ini mendorong sekolah untuk menentukan skala prioritas dalam melaksanakan program tersebut. Seringkali prioritas ini dikaitkan dengan pengadaan preralatan bukan kepada output pembelajaran. Oleh karena itu dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen tersebut sekolah harus membuat skala prioritas yang mengacu kepada program-program pembelajaran bagi siswa. Sementara persetujuan dari proses pendanaan harus bukan semata-mata berdasarkan pertimbangan keuangan melainkan harus merefleksikan kebijakan dan prioritas tersebut. Anggaran harus jelas terkait dengan program yang mendukung pencapaian target mutu. Hal ini memungkinkan terjadinya perubahan pada perencanaan sebelum sejumlah program dan pendanaan disetujui atau ditetapkan. []

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

A. Pendahuluan

Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) dalam konteks pendidikan merupakan sebuah filosofi metodologi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan, saat ini maupun masa yang akan datang.¹ Sedangkan Ross dalam William Mantja menyampaikan bahwa TQM sebagai integrasi dari semua fungsi dan proses organisasi untuk memperoleh dan mencapai perbaikan serta peningkatan kualitas barang sebagai produk dan layanan yang berkesinambungan. Tujuan utama adalah kepuasan konsumen atau pelanggan.² TQM merupakan suatu sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. *Total*

¹ Edward Salis, *Total Quality Management*, Alih Bahasa, Ahmad Ali Riyadi (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 73.

² Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 530.

Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, tenaga kerja, proses, dan lingkungan.

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

B. Definisi Mutu Pendidikan

Mutu (*quality*) dewasa ini merupakan isu penting yang dibicarakan hampir dalam setiap sektor kehidupan, di kalangan bisnis, pemerintahan, sistem pendidikan, dan sektor-sektor lainnya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, mutu adalah "ukuran baik buruk suatu benda; kadar; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya), kualitas."³ Dalam bahasa Inggris, mutu diistilahkan dengan: "*quality*",⁴ sedangkan dalam bahasa Arab disebut dengan "*juudah*".⁵

³ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1996), 677.

⁴ Peter Salim, *The Contemporary English-Indonesian Dictionary*, (Third Edition) (Jakarta: Modern English Press, 1987), 1550.

⁵ Attabik Ali, *Kamus Inggris Indonesia Arab*, (Edisi Lengkap) (Yogyakarta: Mukti Karya Grafika, 2003), 1043.

Secara terminologi, istilah mutu memiliki pengertian yang cukup beragam, mengandung banyak tafsir dan bertentangan. Hal ini disebabkan karena tidak ada ukuran yang baku tentang mutu itu sendiri. Sehingga sulit kiranya untuk mendapatkan sebuah jawaban yang sama, apakah sesuatu itu bermutu atau tidak.

Mutu adalah konsep yang kompleks yang telah menjadi salah satu daya tarik dalam semua teori manajemen. Lyod Dobbins dan Crawford Mason telah mewawancarai banyak penulis mengenai mutu, dan mereka menyimpulkan bahwa "Tidak ada 2 orang yang berbicara dengan kami dapat menyetujui dengan tepat bagaimana mendefinisikan mutu". Mereka mengutip John Steward, seorang Konsultan di Mc. Kinsey "Tidak ada sebuah definisi mengenai mutu.... Mutu adalah perasaan menghargai bahwa sesuatu itu lebih baik daripada yang lain. Perasaan itu barulah sepanjang waktu, dan berubah dari generasi ke generasi, serta bervariasi dengan aspek aktifitas manusia."⁶

Namun demikian, ada kriteria umum yang telah disepakati bahwa sesuatu itu dikatakan bermutu, pasti ketika sesuatu itu bernilai baik atau mengandung makna yang baik. Sebaliknya sesuatu itu dikatakan tidak bermutu, bila sesuatu itu mempunyai nilai yang kurang baik, atau mengandung makna yang kurang baik.

Dalam konteks pendidikan, apabila seseorang mengatakan sekolah itu bermutu, maka bisa dimaknai bahwa lulusannya baik, gurunya baik, gedungnya baik, dan sebagainya. Untuk menandai sesuatu itu bermutu atau tidak seseorang memberi-

⁶ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert, *Manajemen*, terj. Alexander Sindoro (Jakarta: P. T. Bhuana Ilmu Populer, 1996), 210

kan simbol-simbol dengan sebutan-sebutan tertentu, misalnya sekolah unggulan, sekolah teladan, sekolah percontohan dan lain sebagainya.

Menurut Pleffer dan Coote sebagaimana dikutip Aan Komariah, secara esensial istilah mutu menunjukkan kepada sesuatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan/atau kinerjanya.⁷ Menurut B. Suryobroto, konsep "mutu" mengandung pengertian makna derajat (tingkat) keunggulan satu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun *intangible*.⁸

Sebagaimana dikutip Amin Widjaja, Gregory B. Hutchins menyatakan bahwa mutu (*quality*) adalah "Kesesuaian/kecocokan dengan spesifikasi dan standar yang berlaku; cocok/pas untuk digunakan (*fitnes for use*); Dapat memuaskan keinginan, kebutuhan dan pengharapan pelanggan dengan harga yang kompetitif".⁹ Edward dan Sallis sebagaimana dikutip Sanusi¹⁰ malah mengutip Pleffer dan Coote yang menyebut mutu sebagai konsep yang licik (*slippery concept*). Hal ini disebabkan istilah "bermutu", berkaitan dengan sudut pandang dan sudut kepentingan pengguna istilah yang berbeda-beda. Perbedaan terjadi, disebabkan oleh konsep mutu yang bertolak dari standar absolute (*absolute concept*) dan standar yang relatif (*relatif concept*). Stan-

⁷ Aan Komariyah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: P. T. Bumi Aksara, 2008), 9.

⁸ B. Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 210.

⁹ Amin Widjaja Tunggal, *Audit Mutu (Quality Auditing)* (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), 2.

¹⁰ Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 26.

dar absolute beranggapan bahwa mutu memiliki ukuran nilai tertinggi, bersifat unik dan sangat berkaitan dengan ungkapan kebaikan (*goodness*), keindahan (*beauty*), kebenaran (*truth*) dan idealitas¹¹. Biasanya mutu dalam ukuran absolut sudah ditetapkan produsen secara subyektif. Misalnya berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan produsen, suatu barang dinyatakan memiliki ukuran mutu baik maka konsumen akan mengikuti standar tersebut dan sangat bangga dengan barang yang dipakainya sebagai sesuatu yang prestisius. Sementara yang relatif bertolak dari pikiran bahwa mutu merupakan sesuatu yang "not be expensive and exclusive....may be beautiful but not necessarily so. They do not have to be special. They can be ordinary, commonplace, and familiar".¹²

Alasan definisi relatif, berdasarkan pada kenyataan adanya perbedaan antara kepentingan subyek penghasil barang atau jasa dengan kepentingan pemakai barang atau jasa. Namun justru dalam hal ini keanehannya. Saat subyek penghasil berorientasi pada kepentingan pemakai, para pemakai sendiri sendiri lebih berorientasi pada persepsinya.

Ukuran mutu yang absolut sulit diterapkan dalam dunia pendidikan dengan penilaian dari berbagai pihak dan manajemen jasa yang heterogen. Orang akan memandangnya dari berbagai arah dan semua arah atau aspek memiliki ukuran-ukuran mutu tertentu. Oleh karena itu, ukuran mutu harus diterapkan secara relatif, yaitu ditetapkan berdasarkan pelanggan. Dalam hal ini berarti bukan hanya produsen, tetapi pelanggan pun turut menentukan mutu itu. Dengan demikian, tolok

¹¹ Komariyah dan Triatna, *Visionary Leadership*, 9.

¹² *Ibid.*

ukur mutu yang baik bukan tolok ukur yang bersifat absolut, melainkan tolok ukur yang relatif yaitu yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Mutu sekolah akan baik jika sekolah tersebut dapat menyajikan jasa yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggannya.

Aan Komariah menyatakan bahwa mutu merupakan suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan atau jasa (*services*) tertentu berdasarkan pertimbangan obyektif atas bobot dan atau kinerjanya¹³. Menurut Crosby mutu adalah sesuai yang disyaratkan atau distandarkan (*quality is conformance to customer requirement*)¹⁴, yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik *inputnya*, prosesnya maupun *outputnya*.¹⁵ Mutu dalam konsep Deming adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar.¹⁶ Menurut Feigenbaum, sebagaimana dikutip Abdul Hadis dan Nurhayati, mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya pada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.¹⁷

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan keluaran, baik pelayanan dan lulusan yang sesuai

¹³ Komariah, dan Triatna, *Visionary Leadership*, 9.

¹⁴ Crosby, Philip B, *Quality is Free* (New York: New American Library, 1979), 58.

¹⁵ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2010), 78

¹⁶ Edward W. Deming, *Out of Crisis* (Cambridge: Massachussets Institute of Technology, 1986), 176.

¹⁷ Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 86.

kebutuhan atau harapan pelanggan (pasar)nya. Secara konseptual, mutu selalu berkaitan dengan pelanggan, pembeli, pemakai produk atau jasa yang dihasilkan oleh suatu lembaga maupun perseorangan.

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.¹⁸ Mutu pendidikan yang dimaksudkan di sini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.¹⁹

Dalam dunia bisnis, mutu akan selalu terkait dengan proses terjadinya suatu produk barang, maupun jasa dalam keseluruhan rangkaian proses, yakni bagaimana barang atau jasa tersebut dihasilkan dan disajikan kepada *customer*, dari mulai *input* bahan baku yang akan diproses, kemudian proses menjadikan bahan baku menjadi barang jadi, sampai pada *output* barang/jasa yang dihasilkan. Mutu, dalam konteks pendidikan, berkaitan dengan upaya memberikan pelayanan yang paripurna, dan memuaskan bagi para pemakai jasa pendidikan. Dalam sistem penyelenggaraan pendidikan, aspek mutu (*quality*) juga akan selalu berkaitan dengan bagaimana *input* peserta didik, proses penyelenggaraan pendidikan dengan fokus layanan peserta didik, sampai bagaimana *output* lulusan yang dihasilkan.²⁰

Sagala menyatakan, bahwa mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan

¹⁸ Jarome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosai Triantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 75.

¹⁹ Ace Suryadi dan H.A.R. Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1993), 159.

²⁰ Bedjo Sujanto, *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum: Mengorek Kelogisan Guru* (Jakarta: Sagung Seto, 2007), 116.

secara internal, maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya, memuaskan kebutuhan yang diharapkan, atau yang tersirat mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.²¹ Mutu pendidikan tidak saja ditentukan oleh sekolah sebagai lembaga pengajaran, tetapi juga disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring dengan kemajuan zaman. Bertitik tolak pada kecenderungan ini, penilaian masyarakat tentang mutu lulusan sekolahpun terus-menerus berkembang. Karena itu sekolah harus terus-menerus meningkatkan mutu lulusannya, dengan menyesuaikan perkembangan tuntutan masyarakat, menuju pada mutu pendidikan yang dilandasi tolok ukur norma yang ideal.

Maka dari itu, mutu dalam pendidikan dapat saja disebutkan mengutamakan pelajar atau program perbaikan sekolah yang mungkin dilakukan secara lebih kreatif dan konstruktif.²² Mutu dalam pendidikan memang dititiktekan pada pelajar dan proses yang ada di dalamnya. Tanpa adanya proses yang baik, maka madrasah yang bermutu juga mustahil untuk dicapai.

Menurut Edward Sallis bahwa sekolah yang bermutu bercirikan sebagai berikut:

1. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

²¹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2009), 170.

²² Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Jakarta: PT Grasindo, 2002), 35.

2. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
3. Sekolah memiliki investasi pada sumber dayanya.
4. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
5. Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrument untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
6. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik dalam perencanaan jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.
7. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya.
8. Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
9. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertical dan horizontal.
10. Sekolah memiliki strategi dan criteria evaluasi yang jelas.
11. Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
12. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.

13. Sekolah menmpatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai keharusan.²³

Sebagai ilustrasi tentang Standar mutu dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel. Ilustrasi Standar Mutu

Standar Produk dan Jasa	Standar Pelanggan
1. Kesesuaian dengan spesifikasi	1. Kepuasan pelanggan
2. Kesesuaian dengan tujuan dan manfaat	2. Memenuhi kepuasan pelanggan
3. Tanpa cacat (<i>zero defects</i>)	3. Menyenangkan pelanggan
4. Selalu baik sejak awal	

Bagi Jepang konsep mutu yang diterapkan dengan menggunakan istilah tersendiri yang mereka namakan dengan Kaizen, Kaizen berarti perbaikan sedikit demi sedikit (*step by step improvement*). Esensi Kaizen adalah proyek kecil yang berupaya untuk membangun kesuksesan dan kepercayaan diri, dan mengembangkan dasar peningkatan selanjutnya. Josept Juran merekomendasikan untuk memecah-mecah proyek besar menjadi kerja kecil-kecil karena akan lebih solid²⁴.

Sejalan dengan pemikiran sebelumnya, perbaikan kinerja sekolah secara terus menerus ini relevan dengan filosofi *kaizen* bahwa selalu tersedia ruang gerak, waktu, dan tenaga untuk melakukan perbaikan. Di Jepang, istilah perbaikan terus menerus ini sarat dengan muatan cultural, yang disebut dengan *Kaizen*. *Kai* berarti perubahan dan *zen* berarti baik. Toni Barnes (1998)

²³ Sudarmawan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 54-55.

²⁴ Sallis, *Total Quality Management*, 77.

dalam Sudarmawan Danim, mengemukakan sepuluh prinsip *kaizen*, yaitu:²⁵

- 1) Berfokus pada pelanggan
- 2) Melakukan peningkatan secara terus-menerus
- 3) Mengakui masalah secara terbuka
- 4) Mempromosikan keterbukaan
- 5) Menciptakan tim kerja
- 6) Memanajementi proyek melalui tim fungsional silang
- 7) Memelihara proses hubungan yang benar
- 8) Mengembangkan disiplin pribadi
- 9) Memberikan informasi kepada semua karyawan
- 10) Memberikan wewenang kepada setiap karyawan.

Kaizen juga berarti penyempurnaan yang herkesinambungan yang melibatkan setiap orang baik manajer maupun karyawan. Filsafat Kaizen menganggap bahwa cara hidup kita baik cara kerja, kehidupan sosial, maupun kehidupan rumah tangga, perlu disempurnakan setiap saat. Dalam falsafah Kaizen menekankan bahwa tidak satu haripun tidak boleh berlalu tanpa suatu tindakan penyempurnaan dalam perusahaan. Kepercayaan bahwa harus ada penyempurnaan tanpa akhir telah berurat berakar dalam cara berpikir orang Jepang. Pepatah kuno Jepang mengatakan "Bila seseorang tidak kelihatan selama tiga hari, temannya harus memperhatikan dengan seksama untuk mengetahui apa yang telah dialami²⁶. Bila berbicara tentang mutu, maka tidak dapat kita lupakan membicarakan tiga gagasan

²⁵ Sudarmawan Danim, *Visi Baru Manajemen*, 20.

²⁶ Masoaki Linai, *Kaizen Kunci Sukses Jepang dalam Persaingan*, Terj Mariani Ganda Mihardja (Jakarta: Taruma Grafika, 1996), 4.

lainnya yang berkenaan tentang mutu, yaitu control mutu (*quality control*), jaainan mutu (*quality assurance*), dan mutu terpadu (*total quality*)²⁷.

Kontrol mutu secara historis merupakan konsep mutu yang paling tua. Kontrol mutu merupakan aktivitas mengeliminasi dan mendeteksi komponen-komponen dari suatu produk yang tidak sesuai dengan standar. Kontrol mutu ini dilakukan sesuai produksi yaitu dengan melacak produk-produk yang cacat. Kontrol mutu ini dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh petugas pemeriksa mutu. Inspeksi dan pemeriksaan adalah metode umum dalam control mutu dan sudah digunakan secara luas dalam pendidikan untuk memeriksa apakah standar-standar telah terpenuhi atau belum.

Setelah penulis mengadakan pengamatan, ternyata ada tiga faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu: kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau input-input analisis yang tidak *consisten*; penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik; peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, penulis mengambil kesimpulan bahwa mutu mengandung tiga unsur, yaitu kesesuaian dengan standar, kesesuaian dengan harapan stakeholder, dan pemenuhan janji yang diberikan.

Sebenarnya Islam telah mengajarkan dan memberi dasar tentang mutu. Ajaran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mutu merupakan realisasi dari ajaran *ihsan*, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Hal tersebut sebagaimana termaktub dalam al-Qur'an surah al-Qashash/28: 77:

وَأَبْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (Q.S.al-Qashash/28: 77)²⁸

2. Seseorang tidak boleh bekerja dengan seenaknya dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridha Allah atau merendahkan Allah. Dalam surah Kahfi disebutkan:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمْ إِلَهٌ وَاحِدٌ فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا

Katakanlah: "Sesungguhnya aku ini hanya seorang manusia seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan Yang Esa". Barang siapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan

²⁷ Sallis, *Total Quality Management*, 58-59.

²⁸ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Madinah: Mujamma al-Malik Fahd Li Thiba'at al-Mushaf, 1998), 623.

janganlah ia mempersekutukan seorang pun dalam beribadah kepada Tuhannya". (Q.S.al-Kahfi/18: 110)²⁹

Maksud dari kata "mengerjakan amal shaleh" dalam ayat di atas adalah bekerja dengan baik (bermutu dan berkualitas), sedangkan kata "janganlah ia mempersekutukan seorang pun dalam beribadah kepada Tuhannya" berarti tidak mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (*al-Haqq*) yang menjadi sumber nilai intrinsik pekerjaan manusia.

3. Setiap orang dinilai hasil kerjanya, seperti dijelaskan dalam surah al-Najm/53: 39:

وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى

dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya. (Q.S.al-Najm/53: 39)³⁰

Dengan melihat ayat di atas, maka setiap orang dalam bekerja dituntut untuk: 1) tidak memandang sepele bentuk-bentuk kerja yang dilakukan; 2) memberi makna kepada pekerjaannya itu; 3) insaf bahwa kerja adalah *mode of existence*; 4) dari segi dampaknya, kerja itu bukanlah untuk Tuhan, namun untuk dirinya sendiri. Hal tersebut sesuai dengan ayat berikut ini:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا وَمَا رَبُّكَ بِظَلَّامٍ لِلْعَبِيدِ

Barang siapa yang mengerjakan amal yang saleh maka (pahalanya) untuk dirinya sendiri dan barang siapa yang berbuat jahat maka (dosanya) atas dirinya sendiri; dan sekali-kali tidaklah Tuhanmu menganiaya hamba-hamba (Nya).(Q.S. Fushilat/41:46)³¹

²⁹ *Ibid.*, 460.

³⁰ *Ibid.*, 874.

³¹ *Ibid.*, 780.

4. Seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin selaras dengan ajaran ihsan, sebagaimana dijelaskan dalam surah al-Nahl/16: 90:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (Q.S.al-Nahl/16: 90)³²

5. Seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya, sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an surah al-Sajdah/32: 7:

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ

Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan Yang memulai penciptaan manusia dari tanah.(Q.S.al-Sajdah/32: 7)³³

6. Seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (*itqan*), tidak separuh hati atau setengah-setengah, sehingga rapi, indah, tertib, dan bersesuaian antara satu dengan lainnya. Hal tersebut dijelaskan dalam surah al-Naml/27: 88:

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَاوِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ

Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuat-

³² *Ibid.*, 415.

³³ *Ibid.*, 661.

an Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. al-Naml/27: 88)³⁴

7. Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqomah, seperti dijelaskan dalam ayat-ayat berikut ini:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ () وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap. (Q.S.al-Insyirah/94: 7-8)³⁵

... فَلِذَلِكَ فَادْعُ وَانْتَقِمْ كَمَا أَمَرْتَ

Maka karena itu serulah (mereka kepada agama itu) dan tetaplah sebagaimana diperintahkan kepadamu. (Q.S.al-Syuura/42: 15)³⁶

C. Indikator Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat, dan segala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan, komponen-komponen tersebut adalah masukan, proses, keluaran, tenaga kependidikan, sarana-prasarana dan biaya. Mutu pendidikan juga merupakan salah satu faktor penentu daya saing bangsa, sehingga untuk dapat tetap bisa bertahan dalam percaturan global, maka pendidikan yang bermutu mutlak diperlukan.

³⁴ *Ibid.*, 605.

³⁵ *Ibid.*, 1073

³⁶ *Ibid.*, 785

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional, dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia (menyeluruh). Sebagaimana disebutkan dalam Pasal 3 UU No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan:

“Bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab”.³⁷

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Menurut Sagala peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu: (1) peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis, untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh untuk mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, (2) peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada ketrampilan hidup esensial, yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandasan luas, nyata, dan bermakna.

Lebih lanjut Sagala menyatakan, bahwa lembaga pendidikan (sekolah) dapat dikatakan bermutu, apabila prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik, menunjukkan pen-

³⁷UU RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas (Semarang: Aneka Ilmu, 2003), 7.

capaian yang tinggi dalam; (1) prestasi akademik, yaitu nilai raport dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan, (2) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya, dan (3) memiliki tanggungjawab yang tinggi, dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan, sesuai dengan standar ilmu yang diterimanya di sekolah.³⁸ Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan peserta didik yang memiliki kemampuan, wawasan, dan ketrampilan sesuai dengan standar yang ditetapkan, sehingga memiliki peluang yang cukup untuk berkompetensi di pasar kerja manapun dengan tidak mengesampingkan aspek-aspek moral dalam kehidupannya.

Mansur dan Mahfud Junaidi menyatakan, setidaknya-tidaknya ada tiga indikator utama yang dapat menentukan tinggi rendahnya kualitas pendidikan, yaitu; (1) dana pendidikan, (2) kelulusan pendidikan, dan (3) prestasi yang dicapai dalam membaca komprehensif. *Pertama*, pendidikan yang berkualitas tidak mungkin dicapai tanpa dana yang cukup. *Kedua*, pendidikan yang berkualitas cenderung dapat menghasilkan angka kelulusan yang cukup tinggi. Tentu saja kriteria kelulusan ini dengan angka yang sudah distandarkan. *Ketiga*, kemampuan membaca komprehensif di negara berkembang cenderung lebih rendah daripada di negara maju, hal ini disebabkan kebiasaan anak-anak menghafal dalam belajar.³⁹

³⁸ Sagala, *Manajemen Strategik*, 170.

³⁹ Mansur, dan Mahfud Junaidi, *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Departemen Agama RI Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005), 165.

Lebih lanjut Mansur merumuskan bahwa kualitas pendidikan dapat dilihat dari segi proses dan produknya. *Pertama*, suatu pendidikan disebut bermutu dilihat dari segi proses, juga sangat dipengaruhi oleh kualitas masukannya atau disebut *input*. Proses belajar mengajar dikatakan efektif, apabila selama proses belajar mengajar berlangsung, peserta didik mengalami proses pembelajaran yang bermakna. Dalam hal ini proses pendidikan tidak hanya berjalan dengan lancar dan baik, melainkan proses pendidikan, khususnya proses pembelajaran dapat memposisikan peserta didik sebagai subyek yang mendapatkan perlakuan secara *humanistik*, sehingga peserta didik merasa memiliki kebebasan yang cukup untuk mengekspresikan segala potensinya. *Kedua*, pendidikan disebut berkualitas dari segi produk, jika peserta didik menunjukkan ciri-ciri diantaranya penguasaan yang tinggi terhadap tugas-tugas belajar, hasil pendidikannya sesuai dengan kebutuhan dalam hidupnya, dan hasil pendidikan sesuai atau *relevan* dengan tuntutan lingkungan, khususnya dunia kerja.⁴⁰ Disamping itu, tidak kalah pentingnya adalah kemampuan dan ketrampilan kerja, yang sesuai dengan tuntutan hidup dalam masyarakat, sehingga kehadiran lulusan pendidikan apapun levelnya dapat menunjukkan kemandirian yang tangguh.

Mutu, menurut Usman, memiliki 13 karakteristik, sebagai berikut:

1. Kinerja (*performa*); berkaitan dengan aspek fungsional sekolah.
2. Waktu ajar (*time liness*): selesai dengan waktu yang wajar.
3. Handal (*reliability*); usia pelayanan prima bertahan lama.

⁴⁰ *Ibid.*, 166

4. Daya tahan (*durability*): tahan banting
5. Indah (*asetetics*)
6. Hubungan manusiawi (*personal interface*): menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme.
7. Mudah penggunaannya (*easy of use*) sarana dan prasarana dipakai.
8. Bentuk khusus (*feature*) keunggulan tertentu.
9. Standar tertentu (*conformance to specification*) memenuhi standar tertentu.
10. Konsistensi (*consistency*) keajegan, konstan, atau stabil
11. Seragam (*uniformity*): tanpa variasi, tidak tercampur.
12. Mampu melayani (*serviceability*): mampu memberikan pelayanan prima.
13. Ketepatan (*acruracy*) ketepatan dalam pelayanan.⁴¹

Sedangkan Deming, sebagaimana yang dikutip Arcaro, mengembangkan 14 perkara yang menggambarkan mutu dalam pendidikan, antara lain:⁴²

1. Menciptakan konsistensi tujuan. Mencipyakan konsistensi tujuan untuk memperbaiki layanan dan siswa, dimaksudkan untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia.
2. Mengadopsi filosofi mutu total. Pendidikan berada dalam lingkungan yang benar-benar kompetitif dan hal tersebut dipandang sebagai salah satu alasan mengapa Amerika kalah dalam keunggulan kompetitifnya. Sistem sekolah mesti

⁴¹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 411-413.

⁴² Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, 85-87.

- menyambut baik tantangan untuk berkompetisi dalam sebuah perekonomian global. Setiap anggota sistem sekolah mesti belajar ketrampilan baru untuk mendukung revolusi mutu.
3. Mengurangi kebutuhan pengujian. Mengurangi kebutuhan pengujian dan inspeksi yang berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu.
4. Menilai bisnis sekolah dengan cara baru. Nilailah bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan.
5. Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melembagakan proses. Prakteknya adalah dengan memperbaiki, mengidentifikasi mata rantai kostumer/pemasok, mengidentifikasi bidang-bidang perbaikan, mengimplemtasi perubahan, menilai dan mengukur hasilnya, mendokumentasikan serta standarisasi proses.
6. Belajar sepanjang hayat. Hal tersebut disebabkan mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Maka dari itu, perlu digalakkan belajar sepanjang hayat sebagai indikator mutu.
7. Kepemimpinan pendidikan. Harus mempunyai kepemimpinan pendidikan yang bisa mengejawantahkan mutu ke dalam visi dan misi lembaga.
8. Mengeliminasi rasa takut. Bekerja harus dilakukan dengan kesadaran, bukan dilakukan dengan pijakan rasa takut.
9. Mengeliminasi hambatan keberhasilan. Salah satu karakter mutu adalah sangat minimnya hambatan dalam pelaksanaan kegiatan. Jadi sekolah harus mengembangkan strategi khusus untuk menghadapi hambatan tersebut.

10. Menciptakan budaya mutu. Prinsip yang baik dalam menerapkan mutu adalah menciptakan budaya mutu, agar setiap orang mempunyai tanggung jawab di bidangnya.
11. Perbaiki proses. Hal tersebut dikarenakan tidak proses yang sempurna, maka setiap proses hendaknya dievaluasi dan dicari solusi untuk menutupi kekurangan tersebut.
12. Membantu siswa berhasil. Dorongan dan bantuan yang ditunjukkan kepada siswa harus selalu didengarkan tanpa pandang bulu, terlebih lagi siswa yang berprestasi.
13. Komitmen. Manajemen mesti memiliki komitmen terhadap budaya mutu.
14. Tanggung jawab.

Dewasa ini semua lembaga pendidikan berorientasi pada mutu. Lembaga pendidikan dikatakan 'bermutu' jika input, proses dan hasilnya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan. Bila performancenya dapat melebihi persyaratan yang dituntut oleh stakeholder (*user*) maka dikatakan unggul. Lantaran tuntutan persyaratan yang dikehendaki para pengguna jasa terus berubah dan berkembang kualitasnya, maka pengertian mutu juga bersifat dinamis, terus berkembang dan terus berada dalam persaingan yang terus menerus.⁴³

⁴³ Mastuhu, "Universitas Islam di Tengah Kompetisi Global", dalam M. Zainuddin dan Muhammad In'am Esha (Eds), *Horizon Baru Pengembangan Pendidikan Islam Upaya Merespon Dinamika Masyarakat Global*, (Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta bekerjasama dengan UIN Press, 2004), 101

Sehubungan dengan hal tersebut, Nurdin menyatakan, bahwa ada beberapa indikator pendidikan yang bermutu, antara lain:⁴⁴

1. Hasil akhir pendidikan merupakan tujuan akhir pendidikan. Dari hasil tersebut diharapkan para lulusannya dapat memenuhi tuntutan masyarakat bila ia bekerja atau melanjutkan studi ke lembaga pendidikan yang lebih tinggi.
2. Hasil langsung pendidikan. Hasil langsung pendidikan itu berupa; (a) pengetahuan, (b) sikap, dan (c) ketrampilan. Hasil inilah yang sering digunakan sebagai kriteria keberhasilan pendidikan.
3. Proses pendidikan. Proses pendidikan merupakan interaksi antara *raw input*, *instrumental input*, dan lingkungan, untuk mencapai tujuan pendidikan. Pada proses ini, tidak berbicara mengenai wujud gedung sekolah dan alat-alat pelajaran, akan tetapi bagaimana mempergunakan gedung dan fasilitas lainnya agar siswa dapat belajar dengan baik.
4. *Instrumental input*. Terdiri dari tujuan pendidikan, kurikulum, fasilitas dan media pendidikan, sistem administrasi pendidikan, guru, sistem penyampaian, evaluasi, serta bimbingan dan penyuluhan. *Instrumental input* tersebut harus dapat berinteraksi dengan *raw input* (siswa) dalam proses pendidikan.
5. *Raw input* dan lingkungan, juga mempengaruhi kualitas mutu pendidikan.

⁴⁴ Muhamad Nurdin, *Pendidikan yang Menyebarkan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2005), 79-80.

D. Sejarah Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan

Garvin dan Lovelock, sebagaimana dikutip Hadis dan Nurhayati, mengemukakan bahwa mutu sebagai suatu konsep sudah lama dikenal tetapi sebagai fungsi manajemen baru terjadi akhir-akhir ini.⁴⁵ Garvin, dalam Nasution, membagi pendekatan modern terhadap mutu ke dalam empat era mutu, yaitu inspeksi, pengendalian mutu secara statistik, jaminan mutu dan manajemen mutu strategik.⁴⁶ Berikut akan penulis jelaskan satu per satu tahapan tersebut.

1. Inspeksi

Pendekatan ini mulai diterapkan pada permulaan abad ke-19. Pengendalian mutu mencakup beberapa model yang seragam dari suatu produk untuk mengukur kinerja sesungguhnya. Inspeksi terhadap output dilakukan langsung melalui bantuan alat tertentu yang dirancang untuk mengukur output fisik dibandingkan dengan standar yang seragam. Sejak awal abad ke-20, kegiatan inspeksi dikaitkan secara lebih formal dengan pengendalian mutu dan mutu itu sendiri dapat dipandang sebagai fungsi manajemen yang berbeda.

2. Pengendalian mutu secara statistik

Pengendalian mutu secara statistik ini beranggapan bahwa variabilitas merupakan fakta dalam industri yang dapat dipahami dengan menggunakan prinsip probabilitas dan statistik. Kontribusi utamanya ialah bagan pengendalian

⁴⁵ Abdul Hadis dan Nurhayati B., *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 92.

⁴⁶ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu* (Bogor-Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), 14-15.

proses untuk merencanakan nilai produksi guna menentukan apakah nilai tersebut masuk dalam rentang yang dikehendaki.⁴⁷

3. Jaminan mutu

Ada empat konsep baru yang berkaitan dengan jaminan mutu, yaitu biaya mutu, pengendalian mutu terpadu atau *Total Quality Control*, *reliability engineering*, dan *zero defect*.⁴⁸ Pengendalian mutu harus dimulai dari perancangan produk dan berakhir jika produk telah sampai ke tangan pelanggan yang puas. Feigenbaum sebagai pemikir *Total Quality Control* menyatakan bahwa kegiatan dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu pengendalian rancangan baru, bahan baku yang baru datang, dan produk.⁴⁹

4. Manajemen mutu strategik

Konsep ini menuntut kepada semua pihak dalam suatu institusi untuk mengolah mutu secara strategis. Dengan kata lain, bagaimana suatu institusi, baik perusahaan maupun institusi pendidikan mampu melakukan langkah-langkah strategis dalam mengendalikan mutu dan menjamin mutu produk atau lulusan lembaga pendidikan untuk memuaskan para pihak yang berkepentingan atau para stakeholders. Dalam manajemen mutu strategik diperlukan perencanaan strategik yang memungkinkan formulasi prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Tanpa strategi sebuah institusi tidak akan

⁴⁷ Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu*, 92-93.

⁴⁸ Nasution, *Manajemen Mutu*, 15.

⁴⁹ Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu*, 93.

bisa yakin bagaimana mereka bisa memanfaatkan peluang-peluang baru.

Evolusi gerakan total quality dimulai dari masa studi waktu dan gerak oleh bapak manajemen Ilmiah Federick Taylor tahun 1920-an. Aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Meskipun pembagian tugas telah menimbulkan peningkatan besar dalam hal produktivitas, sebenarnya konsep pembagian tugas tersebut telah menyisihkan konsep lama mengenai keahlian/ketrampilan, dimana individu yang sangat terampil melakukan semua pekerjaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Manajemen ilmiah Taylor mengatasi hal ini dengan membuat perencanaan tugas manajemen dan tugas tenaga kerja. Untuk mempertahankan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan maka dibentuklah departemen kualitas yang terpisah.

Seiring dengan meningkatnya volume dan kompleksitas pemanufakturan, kualitas juga menjadi hal yang semakin sulit. Volume dan kompleksitas mendorong timbulnya *quality engineering* pada tahun 1920-an dan *reliability engineering* pada tahun 1950-an. *Quality engineering* sendiri mendorong timbulnya penggunaan metode-metode statistik dalam pengendalian kualitas yang akhirnya mengarah pada konsep *control charts* dan *statistical process control*. Kedua konsep terakhir ini merupakan aspek fundamental dari *total quality management*.

Sekalipun konsep TQM banyak yang dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan di Jepang, tetapi tidak dapat dinyatakan bahwa TQM *made in Japan*. Hal ini dikarenakan banyak

aspek TQM yang bersumber dari Amerika, diantaranya:⁵⁰

1. Manajemen ilmiah, yaitu berupaya menemukan satu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Dinamika kelompok, yaitu mengupayakan dan mengorganisasikan kekuatan pengalaman kelompok.
3. Pelatihan dan pengembangan yang merupakan investasi dalam sumber daya manusia
4. Motivasi berprestasi
5. Keterlibatan karyawan
6. System sosioteknikal dimana organisasi beroperasi sebagai system yang terbuka.
7. Pengembangan organisasi
8. Budaya organisasi, yakni menyangkut keyakinan, mitos, nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi.
9. Teori kepemimpinan baru, yakni menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak.
10. Konsep *linking-pin* dalam organisasi, yaitu membentuk tim fungsional silang.
11. Perencanaan strategik.

Singkatnya, perkembangan TQM ini diiringi oleh persaingan antara Amerika dengan Jepang. Akhirnya selama decade 1980-an, dimana pangsa pasar Amerika menurun tajam, pilihan para mahasiswa Amerika untuk jenjang perguruan tinggi adalah program MBA. Pada periode yang sama, sebagian besar mahasiswa universitas-universitas teknik di Amerika adalah mahasiswa asing.

⁵⁰ Tjiptono dan Diana, TQM, 6.

Jadi, misalnya persaingan global dalam sektor industry di ibaratkan arena balap mobil, maka Amerika pada decade 1980-an lebih memfokuskan pada upaya mengiklankan mobilnya secara lebih intensif dan lebih baik sementara pesaingnya menekankan pada usaha meningkatkan kemampuan mobil, pengemudi, mekanik, dan *pit crew*nya. Pada saat Amerika terlambat menyadari bahwa untuk memenangkan pasar global perlu penekanan lebih besar pada kualitas daripada pemasaran, gerakan total quality muncul dan memberikan harapan perbaikan.⁵¹

Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut adalah dengan menerapkan TQM, yaitu dengan melakukan perbaikan yang terus menerus.

E. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Setidaknya terdapat dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. *Pertama*, strategi pembangunan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis

⁵¹ *Ibid.*, 9-10.

lembaga pendidikan (pendidikan tinggi Islam) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. *Kedua*, pengelolaan pendidikan selama ini masih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat *makro* (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat *mikro* (sekolah). Dengan kata lain, bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.⁵²

Abdur Rahman Shaleh menyatakan bahwa ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan menurun dan mengalami perkembangan yang tidak merata. *Pertama*, kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang menggunakan pendekatan *educational production function* atau *input-output* yang dilaksanakan secara tidak konsekuen. *Kedua*, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratis-sentralistik, sehingga menempatkan sekolah (madrasah) sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah (madrasah) setempat. *Ketiga*, peran serta masyarakat khususnya orang tua peserta didik dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini pada umumnya lebih bersifat dukungan *input* (dana), bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas).⁵³

⁵² Umaldi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Meningkatkan Mutu* (Internet/mbs/artiket pendidikan Network. Mbs. Htm. 1999).

⁵³ Abdul Rahman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa* (Jakarta: P. T. Raja Grafindo Persada, 2004), 243-244.

Visi, misi dan tujuan pendidikan tinggi Islam pun juga masih belum berhasil dirumuskan dengan baik. Tujuan pendidikan tinggi Islam seringkali diarahkan untuk menghasilkan manusia-manusia yang hanya menguasai ilmu Islam *an-sich*, dan visinya diarahkan untuk mewujudkan manusia yang *salih* dalam arti yang taat beribadah dan gemar beramal untuk tujuan akhirat. Akibat dari keadaan yang demikian ini, maka para lulusan pendidikan tinggi Islam hanya memiliki kesempatan dan peluang yang cukup terbatas, yaitu hanya sebagai pengawal moral bangsa.⁵⁴ Mereka kurang mampu bersaing dan tidak mampu merebut peluang dan kesempatan yang tersedia dalam memasuki lapangan kerja, akibatnya lulusan pendidikan tinggi Islam semakin termarginalisasikan dan tidak berdaya.⁵⁵

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan,

⁵⁴ Dalam beberapa kasuistik, peran pendidikan Islam sebagai pengawal bangsa pun dipertanyakan. Hal ini disebabkan adanya fenomena di mana keadaan bangsa Indonesia yang mayoritas Islam tidak menunjukkan akhlaknya yang makin baik. Al-hasil, keadaan menunjukkan dimana moral dan akhlak masyarakat semakin mengkhawatirkan. Lihat: *Ibid.*, 3

⁵⁵ Meskipun tidak setiap mereka (Mahasiswa) yang masuk dan belajar di pendidikan tinggi Islam selalu didasari oleh motivasi "nafkah" atau demi "kepentingan ekonomi" di kemudian harinya, namun tidak bias disangkal adanya keterkaitan antara dunia pendidikan dengan cita-cita lapangan kerja dan kehidupan sejahtera bagi alumni dan tamatannya. Sedemikian erat hubungan tersebut, sehingga besar kecilnya animo calon mahasiswa yang berminat dan mendaftarkan diri ke sebuah perguruan tinggi tertentu, sebagian didasari oleh cerah tidaknya masa depan mereka dalam hal lapangan kerja yang bakal diperoleh setelah menyelesaikan studi. Lebih jauh lihat: Imam Bawani, *Pasar Kerja Alumni Perguruan Tinggi Islam*, (Makalah disampaikan dalam Seminar Mahasiswa Jurusan Tarbiyah STAIN Tulungagung, 2005).

an, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life skill*). Pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan yang bermutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception*.⁵⁶ Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan, maka pendidikan tinggi Islam harus dapat melaksanakan pengelolaan yang didasarkan pada peningkatan mutu pendidikan tinggi Islam.

Dikala suatu lembaga pendidikan tersebut mendapat penanganan manajerial yang baik sesuai dengan visinya, maka peningkatan mutu sekolah/madrasah akan tercapai. Dan inilah yang menjadi tujuan dari peningkatan mutu sekolah/madrasah. Secara terperinci, tujuan dari program manajemen peningkatan mutu adalah:

1. Mengembangkan kemampuan kepala madrasah bersama guru, unsur komite sekolah/mejelis madrasah dalam aspek manajemen berbasis sekolah untuk peningkatan mutu sekolah,
2. Mengembangkan kemampuan kepala madrasah bersama guru, unsur komite sekolah/majelis madrasah dalam melaksanakan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan, baik di lingkungan sekolah maupun di masyarakat setempat,
3. Mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dari unsur komite sekolah dalam membantu peningkatan mutu sekolah.

Pimpinan lembaga pendidikan Islam harus mulai membaca kecenderungan masyarakat ke depan, kemudian merancang strategi baru terkait dengan penjaminan mutu pendidikan.

⁵⁶ Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika, 2005), 17

Masyarakat di masa mendatang sangat mungkin sebelum memasukkan anak-anaknya ke sebuah lembaga pendidikan termasuk lembaga pendidikan Islam, mereka minta ketegasan dulu tentang jaminan mutu yang dijanjikan. Misalnya, kualitas pendidikan seperti apa yang diperoleh anak saya setelah saya masuk ke lembaga pendidikan ini?. Apa jaminannya kalau anak saya kelak menjadi lebih berkualitas melalui proses pembelajaran yang ada di sekolah atau madrasah ini? Apabila mereka dapat diyakinkan melalui jawaban dan bukti upaya riil dari pimpinan maka banyak masyarakat yang mau memasukkan anaknya ke lembaga tersebut. Namun jika masyarakat tidak yakin maka masyarakat tidak jadi memasukkan anaknya ke lembaga tersebut dan memindahkan ke lembaga pendidikan lain yang menjanjikan masa depan kualitas.

Kecenderungan demikian harus "dibaca" dan direspon karena masyarakat ke depan terutama dari kalangan terpelajar dan memiliki kecukupan materi, mereka tidak lagi mempermasalahkan biaya pendidikan, tetapi cenderung mempermasalahkan mutu. Sudarwan Danim menyatakan bahwa ketika sekolah-sekolah membuka tawaran dan mampu menggaransi mutu, baik sekolah negeri maupun swasta, pilihan masyarakat akan makin banyak. Kesadaran mereka membayar biaya pendidikan tidak lagi ditentukan oleh berapa besar yang harus disetor ke kas sekolah, melainkan seberapa baik mutu produk dan jasa yang dibeli untuk dibandingkan dengan sekolah lain.⁵⁷

⁵⁷ Sudarwan Danim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2003), 47.

Adapun strategi pengelolaan program dapat ditempuh antara lain dengan langkah-langkah sebagai berikut:⁵⁸

1. Memberdayakan komite sekolah/majelis madrasah dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah
2. Unsur pemerintah Kabupaten/Kota dalam hal ini instansi yang terkait antara lain Dinas Pendidikan, Badan Perencanaan Kabupaten/Kota, Departemen Agama (yang menangani pendidikan MI, MTs dan MA), Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota terutama membantu dalam mengkoordinasikan dan membuat jaringan kerja (akses) ke dalam siklus kegiatan pemerintahan dan pembangunan pada umumnya dalam bidang pendidikan.
3. Memberdayakan tenaga kependidikan, baik tenaga pengajar (guru), kepala sekolah, petugas bimbingan dan penyuluhan (BP) maupun staf kantor, pejabat-pejabat di tingkat kecamatan, unsur komite sekolah tentang Manajemen Berbasis Sekolah, pembelajaran yang bermutu dan peran serta masyarakat.
4. Mengadakan pelatihan dan pendampingan sistematis bagi para kepala sekolah, guru, unsur komite sekolah pada pelaksanaan peningkatan mutu pembelajaran
5. Melakukan supervisi dan monitoring yang sistematis dan konsisten terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran di sekolah agar diketahui berbagai kendala dan masalah yang dihadapi, serta segera dapat diberikan solusi/pemecahan masalah yang diperlukan.

⁵⁸Kustrini Hardi, *Implementasi Konsep MBS di Sekolah*, diakses dari <http://www.harianbatampos.com/mod.php?mod=publisher&op=viewarticle&artid=8457>, tanggal 8 Februari 2011.

6. Mengelola kegiatan yang bersifat bantuan langsung bagi setiap sekolah untuk peningkatan mutu pembelajaran, Rehabilitasi/Pembangunan sarana dan prasarana Pendidikan, dengan membentuk Tim yang sifatnya khusus untuk menangani dan sekaligus melakukan dukungan dan pengawasan terhadap Tim bentukan sebagai pelaksana kegiatan tersebut.

Sedangkan menurut Malik Fadjar, strategi peningkatan mutu pendidikan yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi ketrampilan (*broad based education*) dan peningkatan mutu pendidikan berorientasi akademik (*hight based education*). Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan berorientasi akademik bisa ditempuh melalui: (1) *Quality assurance* kepada semua lembaga pendidikan sehingga dapat mempersiapkan peserta didik untuk dapat tersaring pada saat dilakukan *quality control* melalui ujian nasional; (2) Menjamin kesejahteraan tenaga kependidikan sehingga mereka dapat hidup layak dan dapat memusatkan perhatiannya pada kegiatan mengajar; dan (3) Mendorong daerah dan lembaga untuk dapat memobilisasi berbagai sumber dana dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan.⁵⁹

Khusus bagi pelaksanaan pendidikan agama di sekolah diperlukan perhatian yang lebih besar daripada pendidikan pada umumnya, terutama menyangkut mutu yang dihasilkannya. Mutu pendidikan agama tidak dapat diukur melalui tabel-tabel statistik, tetapi dengan totalitas peserta didik sebagai pribadi

⁵⁹ A. Malik Fadjar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, ed. Ahmad Barizi (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 269.

dan sosial. Maka, mutu pendidikan agama itu perlu diorientasikan kepada hal-hal sebagai berikut:

1. Tercapainya sasaran kualitas pribadi, baik sebagai manusia yang beragama maupun sebagai manusia Indonesia yang ciri-cirinya dijadikan tujuan pendidikan nasional.
2. Integrasi pendidikan agama dengan keseluruhan proses maupun institusi pendidikan yang lain.
3. Tercapainya internalisasi nilai-nilai dan norma-norma keagamaan yang fungsinya secara moral untuk mengembangkan keseluruhan sistem sosial dan budaya.
4. Penyadaran pribadi akan tuntutan hari depannya dan transformasi sosial dan budaya yang terus berlangsung.
5. Pembentukan wawasan *ijtihad* (cerdas emosional) di samping penyerapan ajaran secara aktif.⁶⁰

Perwujudan orientasi tersebut membutuhkan komitmen yang tinggi dan kerja keras dari tenaga kependidikan terutama para guru agama karena problem yang mereka hadapi untuk meningkatkan mutu pendidikan agama di sekolah tidak ringan. Mereka menghadapi problem waktu penyajian pendidikan agama yang sangat minim, pelajaran pendidikan agama tidak dilibatkan dalam ujian negara, dan kepedulian siswa untuk mempelajari agama hanya setengah hati. Artinya para siswa mengikuti pelajaran agama hanya sebagai rangkaian kewajiban yang harus dijalani, bukan atas kemauan dan kesadaran sendiri.

Sehubungan dengan itu perlu ditempuh cara-cara baru yang tidak formal untuk meningkatkan mutu pendidikan

⁶⁰ *Ibid.*, 196-197

agama di sekolah seperti memperbanyak kegiatan ekstra kurikuler yang diisi dengan pendidikan agama, peringatan hari besar Islam, pondok ramadhan, pengkondisian kegiatan ngaji siswa baik di sekolah melalui kelompok-kelompok kecil maupun di rumah.

Sedangkan upaya strategis atau kiat-kiat jitu dalam mempercepat peningkatan mutu madrasah, hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Yahya Umar, bahwa madrasah diibaratkan mesin, maka ada tiga hal yang hendak dilakukan yaitu menyehatkan mesin, mengurangi beban dan merubah beban menjadi energi.⁶¹

Pertama, menyehatkan mesin. Mesin dalam sebuah organisasi pendidikan dapat berwujud budaya organisasi dan proses organisasi. Madrasah yang sehat adalah yang memiliki budaya organisasi yang positif dan proses organisasi yang efektif. Dalam mewujudkan budaya madrasah yang baru, diperlukan konsolidasi idiil berupa reaktualisasi doktrin-doktrin agama yang selama ini mengalami pendangkalan, pembelokan dan penyempitan makna. Konsep tentang ihlas, jihad, dan amal shaleh perlu direaktualisasikan maknanya dan dijadikan core values dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah. Dengan landasan nilai-nilai fundamental yang kokoh, akan menjadikan madrasah memiliki modal sosial (*social capital*) yang sangat berharga dalam rangka membangun rasa saling percaya (*trust*), kasih sayang, keadilan, komitmen, dedikasi, kesungguhan, kerja keras, persaudaraan dan persatuan. Dengan social capital yang baik, akan memunculkan semangat berprestasi yang tinggi, terhindar

⁶¹Tobroni, *Percepatan Peningkatan Mutu Madrasah*, diakses dari <http://re-searchengines.com/drtobroni5-07.html>, tanggal 9 Februari 2011

dari konflik yang seringkali menjadi "hama" bagi perkembangan madrasah. Lembaga pendidikan madrasah juga perlu tampil dengan nama, semangat, semboyan dan performen baru. Misalnya dengan nama baru seperti MI Putera Harapan, MTs Tunas Bangsa, MA Insan Mulia, dan lain sebagainya.

Kedua, kurangi beban. Madrasah memang sarat beban, apabila dilihat dari misi, muatan kurikulum, dan beban-beban sosial, budaya dan politik. Penyelenggaraan kurikulum madrasah perlu diformat sedemikian rupa agar tidak terpaku pada formalitas yang padat jam tetapi tidak padat misi dan isi. Orientasi pendidikan tidak lagi pada "having" tetapi "being", bukan "schooling" tetapi "learning", dan bukan "transfer of knowledge" tetapi membangun jiwa melalui "transfer of values" lewat keteladanan. Metode belajar yang mengarah pada, "quantum learning", "quantum teaching" dan "study fun" dan sebagainya perlu dikritisi. Budaya Belajar Bangsa Indonesia tidak harus mencontoh model Eropa seperti bermain sambil belajar, guru hanya sebagai fasilitator, menekankan proses dari pada hasil, mengutamakan alat belajar dan lain sebagainya. Budaya belajar Bangsa Indonesia yang banyak berhasil membesarkan orang justru yang mengembangkan sikap kesungguhan, prihatin (*tirakat*), ihlas (*nrimo, qanaah*), tekun dan sabar. Siswa madrasah harus dididik menjadi generasi yang tangguh, memiliki jiwa pejuang, seperti sikap tekun, ulet, sabar, tahan uji, konsisten, dan pekerja keras. *Multiple intelligence* (*intellectual, emotional dan spiritual quotient*) siswa dapat dikembangkan secara maksimal justru melalui pergumulan yang keras, bukan sambil bermain atau dalam suasana fun semata.

Ketiga, merubah beban menjadi energi. Pengelola madrasah baik pimpinan maupun gurunya haruslah menjadi orang

yang cerdas, lincah dan kreatif. Pemimpin madrasah tidak sepatutnya hanya berperan sebagai administrator, "pilot" atau "masinis" yang hanya menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan, melainkan harus diibaratkan seorang "sopir", "pendaki" atau "entrepreneur" yang senantiasa berupaya menciptakan nilai tambah dengan cara mendayagunakan kekuatan untuk menutupi kelemahan, mencari dan memanfaatkan peluang yang ada, dan merubah ancaman menjadi tantangan (analisis swot).

Upaya peningkatan mutu pendidikan bukanlah pekerjaan yang mudah. Oleh karenanya diperlukan suatu strategi yang tepat dalam rangka terwujudnya mutu. Dalam upaya merumuskan strategi peningkatan mutu lembaga pendidikan, Joseph M. Juran memberikan pandangannya tentang upaya pembangunan mutu organisasi secara umum yang dapat diadopsi dalam bidang pendidikan. (1) Meraih mutu merupakan proses yang berkesinambungan dan tidak mengenal akhir, (2) Mutu memerlukan kepemimpinan yang tangguh; dan (3) Program perbaikan mutu memerlukan pelatihan.

Kemudian pada tingkat yang lebih praktis, Jerome S. Arcaro menjelaskan bahwa program perbaikan mutu harus dilandasi oleh nilai-nilai filosofis yang melahirkan visi dan misi serta tujuan. Di atas fondasi filosofi mutu tersebut berdiri pilar-pilar mutu, meliputi fokus pada pelanggan, keterlibatan total seluruh partisipan organisasi, pengukuran, komitmen, dan perbaikan berkelanjutan.⁶²

Orientasi dari implementasi seluruh prinsip mutu di atas tidak lain adalah untuk memenuhi harapan pelanggan. Dalam perspektif *Total Quality Management* yang menjadi orientasi

dari seluruh program mutu adalah terpenuhinya kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal (*internal customer*; dalam konteks lembaga pendidikan adalah siswa, guru dan staf), maupun pelanggan eksternal (*external customer*; masyarakat, pemerintah, lembaga usaha "pengguna" lulusan pendidikan dan sebagainya)

Implementasi prinsip-prinsip mutu di atas, pada tingkat operasional perlu disusun rumusan strategi pembangunan mutu yang lebih teknis. Strategi ini bertumpu pada kemampuan memperbaiki dan merumuskan visi lembaga yang kemudian dituangkan dalam rumusan misi dan tujuan. Dari sini kemudian menjadi acuan dalam merumuskan program lembaga yang aplikabel, pemilihan metode dan pendekatan yang tepat dan partisipatif, persiapan sumberdaya yang berkualitas, pengkondisian lingkungan yang kondusif, serta pengadaan sarana yang relevan dengan program dan tujuan. Dalam hal ini, setidaknya ada dua pendekatan yang dapat dilakukan dalam rangka merumuskan strategi pembangunan mutu lembaga pendidikan. Pendekatan tersebut antara lain, sebagai berikut:

1. Pendekatan Struktural

Eksistensi lembaga pendidikan -dalam perspektif ilmu manajemen- merupakan sebuah organisasi yang memiliki struktur yang jelas. Seluruh proses dalam rangka perumusan, pelaksanaan, dan pencapaian tujuan dilaksanakan dalam sebuah sistem yang terstruktur secara baik. Dengan karakternya yang demikian, maka upaya yang dapat dilakukan dalam membangun mutu lembaga pendidikan salah satunya adalah melalui pendekatan struktural.

⁶² Arcaro, *Pendidikan Berbasis*, 15.

Dalam perspektif pendekatan struktural, untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang bermutu, perlu dibangun suatu sistem mutu yang inheren dalam struktur dan program lembaga pendidikan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyusun struktur dan mekanisme kerja yang jelas serta mengefektifkan seluruh unsur lembaga yang terjalin secara sistematis guna mendukung pencapaian tujuan yaitu mutu lembaga.

Implementasi dari pendekatan ini adalah dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen; perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan evaluasi terhadap pengelolaan sumberdaya organisasi yang dilaksanakan secara berkualitas sejak dari proses perencanaan hingga pada tahap evaluasi. Untuk menjamin pelaksanaan fungsi manajemen bermutu ini dapat dipergunakan konsep jaminan mutu terpadu (*Total Quality Assurance*). Pelaksanaan dari implementasi pendekatan ini dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:

Fungsi Bidang	Perencanaan (A)	Pengorganisasian (B)	Penggerakan (C)	Pengawasan (D)	Evaluasi (E)	Q Mutu
1. Kurikulum	A.1	B.1	C.1	D.1	E.1	Q
2. Personalia	A.2	B.2	C.2	D.2	E.2	Q
3. Kesiswaan	A.3	B.3	C.3	D.3	E.3	Q
4. Sarana	A.4	B.4	C.4	D.4	E.4	Q
5. Keuangan	A.5	B.5	C.5	D.5	E.5	Q
6. Lingkungan	A.6	B.6	C.6	D.6	E.6	Q
Q (Mutu)	Q	Q	Q	Q	Q	TQA

Tabel
Implementasi Pendekatan Struktural

Sebagai pelaksanaan dan penjabaran dari pendekatan di atas, setidaknya ada empat hal yang harus dilakukan secara praktis dalam rangka membangun mutu pendidikan, yaitu:

- (1) Pengenalan visi, misi dan tujuan pendidikan oleh seluruh pihak yang terlibat dalam proses pembangunan mutu pendidikan,
- (2) Penjabaran program peningkatan mutu pendidikan,
- (3) Penentuan cakupan/lingkup yang akan ditingkatkan kualitasnya, dan
- (4) Melakukan kajian atau analisis SWOT.

Untuk dapat melakukan program tersebut, menurut Suyanto dan MS Abbas, ada beberapa prasyarat yang harus dipenuhi. *Pertama*, adanya seorang pemimpin yang benar-benar memahami permasalahan,. *Kedua*, kesiapan sumberdaya manusia yang terlibat, *Ketiga*, pemahaman terhadap realitas obyektif oleh seluruh pihak yang terlibat dalam upaya pembangunan mutu.⁶³

Di samping itu, langkah selanjutnya yang penting untuk dilakukan adalah dengan membentuk prosedur pelaksanaan program mutu. Secara formal, tugas ini dapat didelegasikan kepada unit/departemen khusus. Dalam hal ini, kehadiran lembaga penjaminan mutu menjadi relevan. Lembaga penjaminan mutu bertugas untuk menyusun dan mengoperasikan program mutu serta melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan program yang telah dijalankan. Dari hasil evaluasi ini kemudian menjadi bahan dalam penyusunan program mutu berikutnya. Dengan demikian, prinsip *continuity improvement* dalam konsep TQM selalu dapat dilaksanakan.

2. Pendekatan Kultural

Lembaga pendidikan dalam proses perjalanannya akan mengalami dinamika dan melahirkan pola-pola (fikir, sikap dan

⁶³ Suyanto dan MS Abbas, *Wajah dan Dinamika Anak Bangsa* (Yogyakarta: Adicita, 2001), 110-111.

tindak) yang khas. Inilah yang kemudian akan membentuk sebuah budaya organisasi. Budaya dalam konteks organisasi setidaknya mengandung beberapa unsur, yaitu: budaya merupakan konstruk sosial; budaya memberikan tuntunan bagi para anggotanya; budaya berisi kebiasaan atau tradisi; dalam suatu budaya, pola-pola nilai, keyakinan dan harapan, pemahaman dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu; dan budaya mengarahkan perilaku.

Budaya masing-masing organisasi bersifat unik⁶⁴. Dalam perspektif TQM, pembangunan mutu membutuhkan perubahan budaya ke arah budaya mutu. Esensi TQM adalah pembentukan budaya mutu, dimana gagasan tentang kualitas harus selalu ada dalam kesadaran seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Seluruh komponen organisasi secara terpadu berupaya untuk mencapai mutu, sebagaimana yang diungkapkan oleh Edward Sallis "TQM is about creating a quality culture where the aim of every member of staff is to delight their customers and where the structure of their organization allow them to do so"⁶⁵.

Sebagai implementasi dari pendekatan ini, maka perlu disusun sebuah "program" yang disebut sebagai program pembudayaan mutu (*culturizing of quality*). Nilai-nilai mutu perlu diintrodusir dan disosialisasikan kepada seluruh elemen organisasi untuk kemudian dijadikan sebagai standar perilaku yang dilaksanakan dalam melaksanakan seluruh proses yang berlangsung dalam lembaga pendidikan.

⁶⁴ Tjiptono & Diana, *Total Quality*, 74-75.

⁶⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Kogan Page, 1993), 26

Dalam tinjauan lain, strategi dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah atau madrasah dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:⁶⁶

1. *Bechmarking*, yaitu kegiatan untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. Untuk kepentingan praktis, maka standar tersebut direfleksikan dari realitas yang ada.
2. *Quality Assurance* yang bersifat *proses oriented*, yaitu proses yang sedang dilaksanakan sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan sehingga bisa berhasil secara efektif (sesuai dengan standar). Sehingga pendidikan tinggi Islam pun perlu menyusun sistem dan mekanisme yang dapat digunakan sebagai wadah untuk mengaudit seluruh komponen lembaga dalam meningkatkan mutunya yang disebut dengan *quality assurance sistem*.
3. *Quality Control*, yaitu suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas *out-put* yang tidak sesuai dengan standar. Konsep ini berorientasi pada *out-put* untuk memastikan apakah mutu yang dihasilkannya sudah sesuai dengan standar yang ingin dicapai. Oleh karena itu, konsep ini menuntut adanya indikator yang pasti dan jelas.
4. *School Review*, yaitu proses yang mengharuskan seluruh komponen lembaga untuk bekerja sama dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan misalnya orang tua, tenaga profesional, pemerintah dan sebagainya. Dengan *School Review* diharapkan dapat menghasilkan laporan yang dapat

⁶⁶ Dikmenum Depdikbud, *Manajemen Peningkatan Mutu dalam suplemen 2 Pelatihan Kepala Sekolah Menengah Umum* (Jakarta: Depdikbud, 1999), 14.

mengungkapkan kelemahan-kelemahan, kekuatan, dan memberikan rekomendasi untuk penyusunan perencanaan strategis pengembangan pendidikan tinggi Islam di masa mendatang.

Murgantroyd dan Morgan dalam Prim Masrokan⁶⁷ menjelaskan bahwa terdapat tiga strategi dasar dalam menetapkan mutu, yaitu:

1. *Quality Assurance*, yaitu mengacu pada penetapan standar, metode yang memadai, dan tuntutan mutu oleh sekelompok atau lembaga para pakar yang diikuti oleh proses pengawasan dan evaluasi yang memeriksa sejauh mana pelaksanaannya memenuhi standar yang telah ditetapkan. Sesuatu yang penting dalam proses *Quality Assurance* adalah publikasi dari yang telah ditetapkan tersebut.
2. *Contract Conformance*. Mutu standar harus ditetapkan secara spesifik melalui negosiasi dalam bentuk sebuah kontrak yang disepakati dalam lingkup kerja peningkatan mutu pendidikan tinggi Islam. Mutu harus dilihat apakah terdapat kesesuaian dan komitmen dalam perumusan standar mutu yang spesifik tersebut.
3. *Customer-driven Quality*, yaitu mengacu pada pemikiran mutu dari mereka yang menerima produk atau layanan. Produk atau layanan yang diberikan harus sesuai dengan harapan dan kualitasnya ditentukan oleh klien. Produk

⁶⁷ Prim Masrokan Mutohar, "Visionary Leadership Kepala Madrasah dalam Konteks Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Madrasah", *Episteme*, Volume I, Nomor 2 (Tulungagung: PPs STAIN Tulungagung, 1999), 23.

atau layanan harus disesuaikan dengan tuntutan dan harapan para klien dan *stakeholders*.

Strategi-strategi tersebut merupakan rancangan atau langkah-langkah konkrit untuk meningkatkan mutu pendidikan, supaya mutu pendidikan menjadi lebih meningkat, sehingga pendidikan Nasional mampu ditingkatkan.

F. Manajemen Peningkatan Mutu Terpadu Pendidikan

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau lebih dikenal dengan *Total Quality Management (TQM)*, menurut Tjiptono dan Diana merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan yang terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.⁶⁸

TQM merupakan konsep yang lebih luas yang tidak menekankan pada aspek hasil tetapi juga kualitas manusia dan kualitas prosesnya. Bahkan Stephen Uselac menegaskan bahwa kualitas bukan hanya mencakup produk dan jasa tetapi juga meliputi proses, lingkungan dan manusia⁶⁹. TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan selalu baik sejak awal. TQM tidak menyediakan kesempatan untuk memeriksa, kalau-kalau ada yang salah. Kata "Total" (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan terus menerus.

⁶⁸ Tjiptono dan Diana, *Total Quality*, 4.

⁶⁹ Fandy Cipto dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2003), 3.

Kata "Management" dalam TQM berlaku bagi setiap orang sebab setiap orang dalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau peranannya adalah manajer bagi tanggung jawabnya masing-masing⁷⁰. Dari pemaparan diatas penulis dapat dapat menyimpulkan bahwa manajemen mutu terpadu (TQM) dalam lembaga pendidikan diasumsikan sebagai upaya untuk melaksanakan manajemen secara menyeluruh meliputi semua unit kerja yang ada pada lembaga pendidikan. Hal ini berarti seluruh unit kerja yang ada pada lembaga pendidikan melaksanakan manajemen yang sama dan berkomitmen dalam melakukan perbaikan secara terus menerus untuk mencapai kualitas pendidikan yang baik

Mulyasa mengatakan bahwa MMT merupakan usaha dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas layanan, sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah, dan masyarakat.⁷¹

Manajemen mutu terpadu terjadi apabila sekolah atau madrasah melakukan pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan secara berkesinambungan. Manajemen mutu terpadu terjadi apabila sekolah telah melakukan manajemen jaminan mutu (*Total Quality Assurance*). Artinya manajemen jaminan mutu terjadi apabila kepala sekolah melaksanakan fungsi kepemimpinannya dengan baik, sehingga menjadi tumpuan bagi keberhasilan manajemen semua komponen pendidikan.

⁷⁰ Sallis, *Total Quality Management*, 74.

⁷¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 26.

Dengan kata lain bahwa keberhasilan urusan kurikulum, urusan kesiswaan, urusan sarana-prasarana, urusan hubungan dengan masyarakat, urusan keuangan dan tata usaha akan sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai *top leader*-nya. Pelaksanaan manajemen jaminan mutu di sekolah merupakan langkah awal menuju pelaksanaan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management = TQM*) yang dalam konteks manajemen sekolah disebut MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah).⁷²

Mutu terpadu atau disebut juga Total Quality Management (TQM) dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya yaitu: Total (keseluruhan), Quality (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa), Management (tindakan, seni, cara menghendel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah: "sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan kegiatan yang diupayakan benar sekali (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*) dan memotivasi karyawan"⁷³

Seperti halnya kualitas, *Total Quality Management* dapat diartikan sebagai berikut;

1. Perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

⁷² Suderadjat, *Manajemen Peningkatan*, 58.

⁷³ Bambang H. Hadi Wiardjo dan Sulistijarningsih Wibisono, *Memasuki Pasar Internasional Dengan ISO 9000, Sistem Manajemen Mutu* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), 46.

2. Sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.
3. Suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.⁷⁴

Adapun unsur-unsur utama TQM sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan.
2. Obsesi terhadap kualitas.
3. Pendekatan ilmiah.
4. Komitmen jangka panjang.
5. Kerja sama tim.
6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan.
7. Pendidikan dan pelatihan.
8. Kebebasan yang terkendali.
9. Kesatuan tujuan.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.⁷⁵

Ada beberapa tokoh yang mengemukakan prinsip-prinsip TQM. Salah satunya adalah Bill Crash, 1995, mengatakan bahwa program TQM harus mempunyai empat prinsip bila ingin sukses dalam penerapannya. Keempat prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

⁷⁴ Depdiknas, *Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta: Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005).

⁷⁵ Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk Dan Jasa* (Yogyakarta: CV Adipura, 2001), 89.

1. Program TQM harus didasarkan pada kesadaran akan kualitas dan berorientasi pada kualitas dalam semua kegiatannya sepanjang program, termasuk dalam setiap proses dan produk.
2. Program TQM harus mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat dalam memberlakukan karyawan, mengikutsertakannya, dan memberinya inspirasi.
3. Program TQM harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang disemua tingkat, terutama di garis depan, sehingga antusiasme keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan.
4. Program TQM harus diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijaksanaan, dan kebiasaan mencapai setiap sudut dan celah organisasi.⁷⁶

Menurut Edward Sallis yang dikutip oleh Sudarmawan Danim bahwa sekolah yang bermutu bercirikan sebagai berikut:

1. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.
2. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
3. Sekolah memiliki investasi pada sumber dayanya.
4. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
5. Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan

⁷⁶ Tjiptono & Diana, *Total Quality*, 45.

- kesalahan sebagai instrument untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
6. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik dalam perencanaan jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.
 7. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya.
 8. Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
 9. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertical dan horizontal.
 10. Sekolah memiliki strategi dan criteria evaluasi yang jelas.
 11. Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
 12. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
 13. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai keharusan.⁷⁷

Sebagai ilustrasi tentang Standar mutu dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

⁷⁷ Sudarmawan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 54-55.

Tabel Ilustrasi Standar Mutu

Standar Produk dan Jasa	Standar Pelanggan
1. Kesesuaian dengan spesifikasi	1. Kepuasan pelanggan
2. Kesesuaian dengan tujuan dan manfaat	2. Memenuhi kepuasan pelanggan
3. Tanpa cacat (<i>zero defects</i>)	3. Menyenangkan pelanggan
4. Selalu baik sejak awal	

Bagi Jepang konsep mutu yang diterapkan dengan menggunakan istilah tersendiri yang mereka namakan dengan Kaizen, Kaizen berarti perbaikan sedikit demi sedikit (*step by step improvement*). Esensi Kaizen adalah proyek kecil yang berupaya untuk membangun kesuksesan dan kepercayaan diri, dan mengembangkan dasar peningkatan selanjutnya. Josept Juran merekomendasikan untuk memecah-mecah proyek besar menjadi kerja kecil-kecil karena akan lebih solid⁷⁸.

Kaizen juga berarti penyempurnaan yang herkesinambungan yang melibatkan setiap orang baik manajer maupun karyawan. Filsafat Kaizen menganggap bahwa cara hidup kita baik cara kerja, kehidupan sosial, maupun kehidupan rumah tangga, perlu disempurnakan setiap saat. Dalam falsafah Kaizen menekankan bahwa tidak satu haripun tidak boleh berlalu tanpa suatu tindakan penyempurnaan dalam perusahaan. Kepercayaan bahwa harus ada penyempurnaan tanpa akhir telah berurat berakar dalam cara berpikir orang Jepang. Pepatah kuno Jepang mengatakan "Bila seseorang tidak kelihatan selama tiga hari, temannya harus memperhatikan dengan seksama untuk mengetahui apa yang telah dialami⁷⁹. Bila berbicara tentang mutu, maka tidak dapat kita lupakan membicarakan tiga gagasan lain-

⁷⁸ Sallis, *Total Quality Management*, 77.

⁷⁹ Masoaki Linai, *Kaizen Kunci Sukses Jepang dalam Persaingan*, Terj Mariani Ganda Mihadja (Jakarta: Taruma Grafika, 1996), 4.

nya yang berkenaan tentang mutu, yaitu control mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*), dan mutu terpadu (*total quality*)⁸⁰.

Kontrol mutu secara historis merupakan konsep mutu yang paling tua. Kontrol mutu merupakan aktivitas mengeliminasi dan mendeteksi komponen-komponen dari suatu produk yang tidak sesuai dengan standar. Kontrol mutu ini dilakukan sesuai produksi yaitu dengan melacak produk-produk yang cacat. Kontrol mutu ini dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh petugas pemeriksa mutu. Inspeksi dan pemeriksaan adalah metode umum dalam control mutu dan sudah digunakan secara luas dalam pendidikan untuk memeriksa apakah standar-standar telah terpenuhi atau belum.

Jaminan mutu dilakukan pada waktu proses berlangsung atau sesudahnya. Penekanan ini untuk memberikan jaminan bahwa hasil suatu produk itu terhindar dari kesalahan sejak dari awal, jaminan ini adalah sebuah cara untuk menghasilkan suatu produk yang bebas dari cacat (*zero defect*) jaminan mutu ini adalah sebuah usaha pemenuhan spesifikasi produk secara konsisten atau menghasilkan produk yang selalu baik sejak awal (*right first time every time*) jaminan mutu ini lebih menekankan pada tanggung jawab kinerja para pekerja dibandingkan pada inspeksi kontrol mutu., meskipun inspeksi kontrol temuan ini Juga tetap significant. *Total Quality Management* (TQM) merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM merupakan usaha untuk menciptakan sebuah kultus mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. Dalam konsep mutu pembeli adalah raja⁸¹. Dengan

⁸⁰ Sallis, *Total Quality Management*, 58-59.

⁸¹ *Ibid.*, 58-59.

memuaskan pelanggan, bisa dipastikan bahwa mereka akan kembali lagi dan memberitahu teman-temannya tentang produk atau layanan tersebut. Dengan demikian mutu sesuatu yang mempunyai daya jual (*self on quality*) persepsi dan harapan pelanggan tersebut diakui sebagai sesuatu yang bersifat jangka pendek dan bisa berubah-ubah. Suatu organisasi atau lembaga hendaknya juga mempunyai metode-metode untuk mendekatkan diri dengan pelanggan agar mereka dapat merespon perubahan selera, kebutuhan dan keinginan mereka.

TQM merupakan konsep yang lebih luas yang tidak menekankan pada aspek hasil tetapi juga kualitas manusia dan kualitas prosesnya. Bahkan Stephen Uselac menegaskan bahwa kualitas bukan hanya mencakup produk dan jasa tetapi juga meliputi proses, lingkungan dan manusia⁸². TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan selalu baik sejak awal. TQM tidak menyediakan kesempatan untuk memeriksa, kalau-kalau ada yang salah. Kata "Total" (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan terus menerus.

Kata "Management" dalam TQM berlaku bagi setiap orang sebab setiap orang dalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau peranannya adalah manajer bagi tanggung jawabnya masing-masing⁸³. Dari pemaparan diatas penulis dapat dapat menyimpulkan bahwa manajemen mutu terpadu (TQM) dalam lembaga pendidikan diasumsikan sebagai upaya untuk melaksanakan manajemen secara menyeluruh meliputi semua

⁸² Fandy Cipto dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2003), 3.

⁸³ Sallis, *Total Quality Management*, 74.

unit kerja yang ada pada lembaga pendidikan. Hal ini berarti seluruh unit kerja yang ada pada lembaga pendidikan melaksanakan manajemen yang sama dan berkomitmen dalam melakukan perbaikan secara terus menerus untuk mencapai kualitas pendidikan yang baik.

TQM sangat bermanfaat baik bagi pelanggan, institusi, maupun bagi staf organisasi. Manfaat TQM bagi pelanggan adalah: 1) Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan; 2) Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan; 3) Kepuasan pelanggan terjamin.

Manfaat TQM bagi institusi adalah: 1) Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan; 2) Staf lebih termotivasi; 3) Produktifitas meningkat; 4) Biaya turun; 5) Produk cacat berkurang; 6) Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.

Manfaat TQM bagi staf Organisasi adalah: 1) Pemberdayaan; 2) lebih terlatih dan berkemampuan; 3) Lebih dihargai dan diakui.

Manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh institusi di masa yang akan datang adalah: 1) Membuat institusi sebagai pemimpin (*leader*) dan bukan hanya sekedar pengikut (*follower*); 2) Membantu terciptanya tim work; 3) Membuat institusi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan; 4) Membuat institusi siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan; 5) Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah

Sekolah bisa menghasilkan lulusan yang bermutu apabila penyelenggaraan pendidikan mutunya juga terjamin. Mutu pendidikan akan terjamin ketika kepala sekolah melaksanakan

fungsi kepemimpinannya dengan baik dan dibarengi komponen pendidikan yang berkualitas juga atau dalam bahasa lainnya adanya terjadi sinergitas yang berorientasi pada mutu pendidikan antara pemimpin dengan seluruh civitas akademika di lembaga pendidikan tersebut.

Seperti yang telah dijelaskan di atas, bahwa pendidikan yang bermutu ditentukan oleh beberapa komponen yang terkait, mulai dari *input* (masukan), proses, dan *output* (keluaran), serta dengan pengelolaan manajemen yang bagus pula. Rachman menyatakan bahwa manajemen peningkatan mutu pendidikan memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh lembaga pendidikan yang akan menerapkannya, yaitu; karakteristik dari sekolah efektif (*effective school*), dan manajemen peningkatan mutu pendidikan yang merupakan wadah atau kerangkanya. Oleh karena itu, karakteristik berikut memuat secara *inklusif* elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi *input*, proses, dan *output*.

1. *Input* adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. *Input* meliputi; kebijakan mutu dan harapan, sumber daya (kesediaan masyarakat), berorientasi siswa, manajemen (pembagian tugas, perencanaan, kendali mutu, dan efisiensi).
2. Proses merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input* sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*.
 - a. Pembelajaran, berorientasi: *learning to know, learning to do, learning to be, learning to live together.*

- b. Kepemimpinan yang kuat atau demokratik: kemampuan manajerial, kemampuan memobilisasi, dan memiliki otonomi luas.
 - c. Lingkungan: aman, nyaman, dan manusiawi.
 - d. Pengelolaan tenaga efektif: perencanaan, pengembangan, penilaian, dan imbal jasa.
 - e. Memiliki budaya mutu (kerjasama, merasa memiliki, mau berubah, mau meningkatkan diri, dan terbuka).
 - f. Tim kerja (kompak, cerdas dan dinamis)
 - g. Partisipasi masyarakat tinggi.
 - h. Memiliki akuntabilitas: laporan prestasi, respon tanggapan masyarakat.
3. *Output* dapat dijelaskan bahwa *output* sekolah dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam:
- a. Prestasi Akademik: NEM, STTB, taraf serap, lomba karya ilmiah, dan lomba keagamaan.
 - b. Prestasi non akademik: olah raga, kepramukaan, kebersihan, toleransi, disiplin, kesenian, kerajinan, solidaritas, dan lain-lain.⁸⁴

Lazimnya memang formula input, proses dan output ini selalu dipakai. Rumus ini bisa berkembang lebih jauh lagi.

1. Bila input baik, proses baik, maka output-nya akan baik;
2. Bila input baik, proses sedang, maka output-nya akan menurun;

⁸⁴Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa Visi, Misi, dan Aksi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 252-254.

3. Bila input baik, proses jelek, maka output-nya menjadi sedang;
4. Bila input sedang, proses baik, maka output-nya akan meningkat;
5. Bila input sedang, proses sedang, maka output-nya akan tetap;
6. Bila input sedang, proses jelek, maka output-nya makin jelek;
7. Bila input rendah, proses baik, maka output-nya sedang;
8. Bila input rendah, proses sedang, maka output-nya cenderung sedikit meningkat;
9. Bila input rendah, proses jelek, maka output-nya pasti rendah;⁸⁵.

Untuk lebih jelasnya dapat diperhatikan melalui tabel berikut ini:

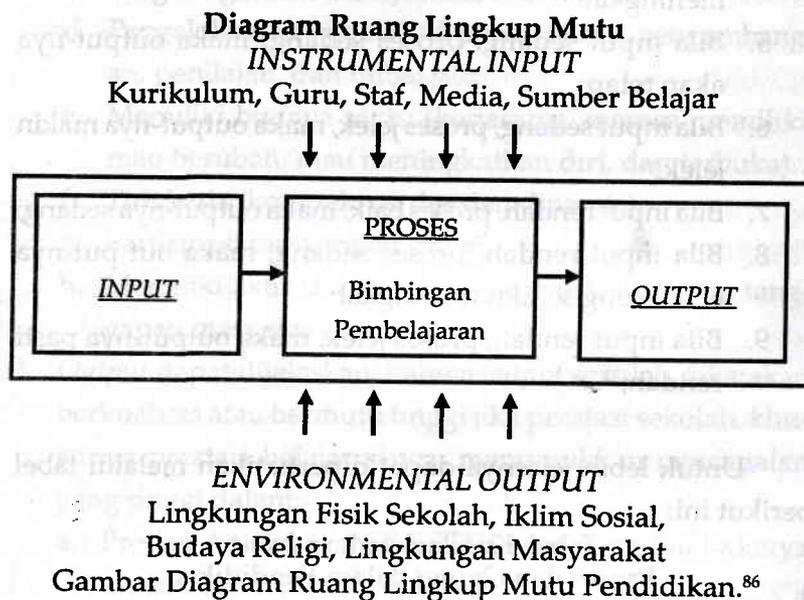
Tabel Korelasi Antara *Input*,
Proses dan *Output* dalam Pendidikan

No	Keadaan Input	Keadaan Proses	Keadaan Output
1.	Baik	Baik	Pasti baik
2.	Baik	Sedang	Menurun menjadi agak baik
3.	Baik	Jelek	Sedang
4.	Sedang	Baik	Meningkat
5.	Sedang	Sedang	Tetap
6.	Sedang	Jelek	Makin jelek
7.	Rendah	Baik	Sedang
8.	Rendah	Sedang	Cenderung sedikit meningkat
9.	Rendah	Jelek	Pasti rendah

Formula tersebut bisa berkembang lebih jauh lagi. Intinya pendidikan yang bermutu adalah apabila prosesnya baik yang

⁸⁵ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2008), 189-190

bisa membuat output juga menjadi baik. Secara lebih jelas, penjelasan ruang lingkup mutu pendidikan tergambar dalam diagram di bawah ini:



Fattah menyatakan bahwa pendidikan yang bermutu harus terlibat dari berbagai komponen, yaitu: *input*, kurikulum, sumberdaya manusia, sarana, biaya, dan metode yang bervariasi, serta penciptaan suasana belajar yang kondusif. Manajemen sekolah yang menjadi otoritas kepala sekolah, dan manajemen kelas yang menjadi otoritas guru berfungsi mensinkronkan berbagai *input* atau mensinergikan semua komponen dalam proses belajar mengajar.⁸⁷ Berkenaan dengan manajemen peningkatan

⁸⁶ Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan*, 254.

⁸⁷ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003), 85.

mutu, maka diperlukan kepala sekolah/madrasah yang mau memberikan wewenang kepada para guru dalam meningkatkan mutu proses belajar mengajar, diberikan kesempatan dalam melakukan pembuatan keputusan, dan diberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai guru. Dengan adanya pelimpahan wewenang, inisiatif dan rasa tanggung jawab, guru dan staf sekolah lainnya dapat lebih terdorong untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan lebih baik yang pada gilirannya dapat menghasilkan pendidikan yang bermutu.

Pimpinan lembaga pendidikan Islam harus mulai membaca kecenderungan masyarakat ke depan, kemudian merancang strategi baru terkait dengan penjaminan mutu pendidikan. Masyarakat di masa mendatang sangat mungkin sebelum memasukkan anak-anaknya ke sebuah lembaga pendidikan termasuk lembaga pendidikan Islam, mereka minta ketegasan dulu tentang jaminan mutu yang dijanjikan. Misalnya, kualitas pendidikan seperti apa yang diperoleh anak saya setelah saya masukkan ke lembaga pendidikan ini?. Apa jaminannya kalau anak saya kelak menjadi lebih berkualitas melalui proses pembelajaran yang ada di sekolah atau madrasah ini?. Apabila mereka dapat diyakinkan melalui jawaban dan bukti upaya riil dari pimpinan maka banyak masyarakat yang mau memasukkan anaknya ke lembaga tersebut. Namun jika masyarakat tidak yakin maka masyarakat tidak jadi memasukkan anaknya ke lembaga tersebut dan memindahkan ke lembaga pendidikan lain yang menjanjikan masa depan kualitas.

Kecenderungan demikian harus "dibaca" dan direspon karena masyarakat ke depan terutama dari kalangan terpelajar dan memiliki kecukupan materi, mereka tidak lagi memper-

masalahkan biaya pendidikan, tetapi cenderung memper-masalahkan mutu. Sudarwan Danim menyatakan bahwa ketika sekolah-sekolah membuka tawaran dan mampu meng-garansi mutu, baik sekolah negeri maupun swasta, pilihan masyarakat akan makin banyak. Kesadaran mereka membayar biaya pendidikan tidak lagi ditentukan oleh berapa besar yang harus disetor ke kas sekolah, melainkan seberapa baik mutu produk dan jasa yang dibeli untuk dibandingkan dengan sekolah lain.⁸⁸

Mantja menyatakan, bahwa manajemen peningkatan mutu pendidikan mempersyaratkan integrasi dari berbagai faktor yang dapat diintegrasikan, yaitu: pelanggan (*klien*), ke-pemimpinan (*leadership*), tim (*team*), proses (*process*), dan struk-tur (*organization*).

1. Pelanggan atau *klien* adalah seseorang atau kelompok yang menerima produk atau jasa layanan. Pelanggan yang ada di dunia pendidikan berkaitan erat dengan pengguna pen-didikan itu sendiri termasuk didalamnya adalah *stakeholders* pendidikan. Hal-hal yang perlu dipahami oleh pelanggan atau pengguna pendidikan adalah nilai-nilai organisasi, *visi* dan *misi* yang perlu dikomunikasikan, yang dikerjakan dengan memperhatikan etika dalam pengambilan ke-putusan dan perencanaan anggaran.
2. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan hal yang esensial dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan, sehingga diperlukan *visionary leadership* kepala sekolah. Dalam konteks manajemen peningkatan mutu, pemimpin harus

⁸⁸ Sudarwan Danim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan* (Yogya-karta: Pustaka Pelajar, 2003), 47.

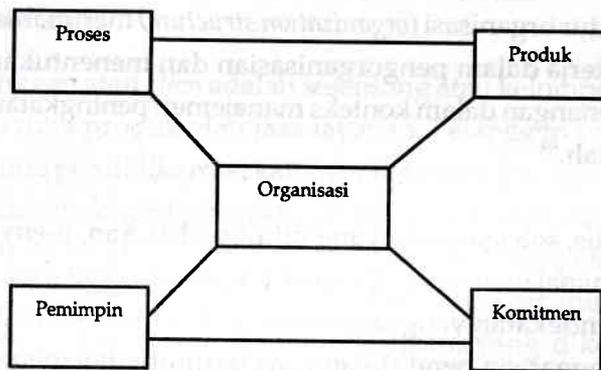
mampu dalam menetapkan dan mengendalikan *visi* sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah dalam konteks manajemen peningkatan mutu sekolah harus mempunyai *visi, kreativitas, sensitivitas, pemberdayaan*, dan memahami tentang mana-jemen perubahan.

3. Tim (*team*) merupakan sarana yang harus dibangun oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja, karena dalam manajemen peningkatan mutu lebih menekankan pada kejelasan tujuan dan hubungan *interpersonal* yang efektif sebagai dasar terjadinya kerja kelompok yang efektif.
4. Proses (*process*) kerja merupakan kunci yang harus dise-pakati dalam manajemen peningkatan mutu suatu sekolah/madrasah.
5. Struktur organisasi (*organization structure*) merupakan lang-kah kerja dalam pengorganisasian dan menentukan garis kewenangan dalam konteks manajemen peningkatan mutu sekolah.⁸⁹

Sallis, sebagaimana yang dikutip oleh Aan, menyatakan bahwa manajemen peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu pendekatan yang sistematis, praktis, dan strategis bagi penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dan memuaskan pelanggan. Pendidikan yang bermutu dan memuaskan pelang-gan dapat terwujud apabila dilaksanakan dengan proses yang bermutu. Lebih lanjut Aan yang mengutip dari Bill Crech menyata-kan terdapat lima pilar untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu yaitu; produk, proses, organisasi, pemimpin, dan

⁸⁹ W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran* (Malang: Wineka Media, 2002), 33-34.

komitmen.⁹⁰ Produk adalah titik pusat untuk mencapai tujuan organisasi. Produk tidak akan bisa bermutu apabila tidak disertai dengan proses yang bermutu. Proses yang bermutu tidak mungkin terwujud apabila tidak disertai dengan pengorganisasian yang tepat (*the right man on the right place*). Organisasi yang tepat tidak akan berarti apabila tidak didukung dengan pemimpin dan kepemimpinan yang visioner. Komitmen yang kuat dari pemimpin dan seluruh anggota organisasi merupakan pilar pendukung dalam meningkatkan mutu dari semua pilar yang ada. Pilar-pilar tersebut saling terkait, apabila terdapat salah satu pilar yang lemah akan berpengaruh terhadap pilar yang lain, sehingga peningkatan mutu pendidikan akan sulit tercapai. Kelima pilar tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar Lima Pilar TQM (*Total Quality Management*).⁹¹

Sedangkan Arcaro menyatakan, bahwa untuk membangun sistem penyelenggaraan pendidikan yang bermutu memerlukan prasyarat sebagai berikut:⁹²

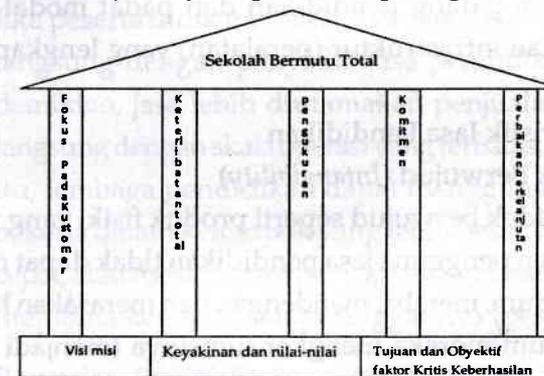
⁹⁰ Komariah, *Visionary Leadership*, 29-30.

⁹¹ *Ibid.*, 29-30.

⁹² Arcaro, *Pendidikan Berbasis*, 11-14.

1. *Customer focus*, agar sekolah mengembangkan fokus mutu, setiap orang dalam sistem sekolah mesti mengakui bahwa setiap *output* lembaga pendidikan adalah *customer*.
2. Keterlibatan total, setiap orang mesti terlibat dalam transformasi mutu. Manajemen mesti memiliki komitmen untuk memfokuskan ada mutu.
3. *Measurement*, secara tradisional ukuran mutu atas keluaran sekolah adalah prestasi siswa. Ukuran dasarnya adalah hasil ujian. Bila hasil ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun membaik.
4. Memandang pendidikan sebagai sistem. Pendidikan mesti dipandang sebagai sebuah sistem. Ini merupakan konsep yang amat sulit dipahami para profesional pendidikan.
5. Perbaikan berkelanjutan. Konsep dasarnya, mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki. Mutu didasarkan pada konsep bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini.⁹³



Gambar 5 Pilar Mutu

⁹³ *Ibid.*, 14

Dalam MMT sekolah dipahami sebagai Unit Layanan Jasa, yakni pelayanan pembelajaran. Sebagai unit layanan jasa, maka yang dilayani sekolah (pelanggan sekolah) adalah: 1) Pelanggan internal: guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi, 2) Pelanggan eksternal terdiri atas: pelanggan primer (siswa), pelanggan sekunder (orang tua, pemerintah dan masyarakat), pelanggan tertier (pemakai/penerima lulusan baik di perguruan tinggi maupun dunia usaha).

Jasa adalah meliputi segenap kegiatan ekonomi yang menghasilkan output (keluaran) berupa produk atau konstruksi (hasil karya) nonfisik, yang lazimnya dikonsumsi pada saat diproduksi dan memberi nilai tambah pada bentuk (form) seperti kepraktisan, kecocokan/kepantasan, kenyamanan, dan kesehatan, yang pada awalnya menarik cita rasa pada pembeli pertama.

Sementara itu, jasa pendidikan merupakan jasa yang bersifat kompleks karena bersifat padat karya dan padat modal. Artinya, dibutuhkan banyak tenaga kerja yang memiliki skill khusus dalam bidang pendidikan dan padat modal karena membutuhkan infrastruktur (peralatan) yang lengkap.

1. Karakteristik Jasa Pendidikan

a. Tidak Berwujud (*Intangibility*)

Jasa tidak berwujud seperti produk fisik, yang menyebabkan pengguna jasa pendidikan tidak dapat melihat, mencium, meraba, mendengar, dan merasakan hasilnya sebelum mereka mengkonsumsinya (menjadi sistem lembaga pendidikan). Untuk menekan ketidakpastian, pengguna jasa pendidikan akan mencari tanda atau informasi tentang kualitas jasa tersebut. Tanda maupun

informasi dapat diperoleh atas dasar letak lokasi lembaga pendidikan, lembaga pendidikan penyelenggara, peralatan dan alat komunikasi yang digunakan. Beberapa hal yang akan dilakukan lembaga pendidikan untuk meningkatkan calon pengguna jasa pendidikan adalah:

- 1) Meningkatkan visualisasi jasa yang tidak berwujud menjadi berwujud
- 2) Menekankan pada manfaat yang akan diperoleh (lulusan lembaga pendidikan)
- 3) Menciptakan atau membangun suatu nama merek lembaga pendidikan (*education brand name*);
- 4) Memakai nama seseorang yang sudah dikenal untuk meningkatkan kepercayaan konsumen.

b. Tidak Terpisahkan (*Inseparability*)

Jasa pendidikan tidak dapat dipisahkan dari sumbernya, yaitu lembaga pendidikan yang menyediakan jasa tersebut. Artinya, jasa pendidikan dihasilkan dan dikonsumsi secara serempak (simultan) pada waktu yang sama. Jika peserta didik membeli jasa maka akan berhadapan langsung dengan penyedia jasa pendidikan. Dengan demikian, jasa lebih diutamakan penjualannya secara langsung dengan skala operasi yang terbatas. Oleh karena itu, lembaga pendidikan dapat menggunakan strategi bekerja dalam kelompok yang lebih besar, bekerja lebih cepat, atau melatih para penyaji jasa agar mereka mampu membina kepercayaan pelanggannya (peserta didik).

c. Bervariasi (*Variability*)

Jasa pendidikan yang diberikan seringkali berubah-ubah. Hal ini akan sangat tergantung kepada siapa yang

menyajikannya, kapan, serta di mana disajikan jasa pendidikan tersebut. Oleh karena itu, jasa pendidikan sulit untuk mencapai kualitas yang sesuai dengan standar. Untuk mengantisipasi hal tersebut, lembaga pendidikan dapat melakukan beberapa strategi dalam mengendalikan kualitas jasa yang dihasilkan dengan cara berikut. Pertama, melakukan seleksi dan mengadakan pelatihan untuk mendapatkan SDM jasa pendidikan yang lebih baik. Kedua, membuat standarisasi proses kerja dalam menghasilkan jasa pendidikan dengan baik. Ketiga, selalu memonitor kepuasan peserta didik melalui sistem kotak saran, keluhan, maupun survey pasar.

d. Mudah Musnah (*perishability*)

Jasa pendidikan tidak dapat disimpan dalam jangka waktu tertentu atau jasa pendidikan tersebut mudah musnah sehingga tidak dapat dijual pada waktu mendatang. Karakteristik jasa yang cepat musnah bukanlah suatu masalah jika permintaan akan jasa tersebut stabil karena jasa pendidikan mudah dalam persiapan pelayanannya. Jika permintaannya berfluktuasi, lembaga pendidikan akan menghadapi masalah dalam mempersiapkan pelayanannya. Untuk itu, diperlukan program pemasaran jasa yang sangat cermat agar permintaan terhadap jasa pendidikan selalu stabil.

2. Dimensi Kualitas Pelayanan pada Jasa Pendidikan

Kualitas jasa pendidikan dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi pelanggan atas pelayanan yang diperoleh atau diterima secara nyata oleh mereka dengan

pelayanan yang sesungguhnya diharapkan. Jika kenyataan lebih dari yang diharapkan, pelayanan dapat dikatakan bermutu. Sebaliknya jika kenyataan kurang dari yang diharapkan, pelayanan dapat dikatakan tidak bermutu. Namun apabila kenyataan sama dengan harapan, maka kualitas pelayanan disebut memuaskan. Dengan demikian, kualitas pelayanan dapat didefinisikan seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan para pelanggan atas layanan yang diterima mereka, dimensi jasa pendidikan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Bukti Fisik (*tangible*)

Bukti fisik berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan yang tercantum dalam pasal 42 bab VII Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan yang berisi sebagai berikut:

- 1) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.
- 2) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tem-

pat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.⁹⁴

b. Keandalan (*reliability*)

Yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera atau cepat, akurat, dan memuaskan.

c. Daya Tanggap (*responsiveness*)

Yaitu kemauan/kesediaan para staff untuk membantu para peserta didik dan memberikan pelayanan cepat tanggap.

d. Jaminan (*assurance*)

Yaitu mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap peserta didik, serta memiliki sifat dapat dipercaya, bebas dari bahaya dan keragu-raguan. Sebagaimana yang tercantum dalam pasal 28 Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005, yang berisi tentang pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.⁹⁵

e. Empati (*empathy*)

Yaitu kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi dengan baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan peserta didiknya.

⁹⁴ Depdiknas, Standar Nasional Pendidikan (Jakarta: Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Pasal 42)

⁹⁵ Depdiknas, Standar Nasional Pendidikan (Jakarta: Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Pasal 28)



Gambar
Dimensi kualitas pelayanan yang mempengaruhi harapan dan kenyataan

Menurut Maxwell ada enam dimensi kualitas jasa pendidikan.

1. Akses yang berhubungan dengan kemudahan mendapatkan jasa pendidikan yang diperoleh di tempat yang mudah dijangkau pada waktu yang tepat dan nyaman.
2. Kecocokan dengan tingkat kebutuhan pelanggan, yaitu kecocokan akan profil tingkat pendidikan populasi dan kelompok yang membutuhkannya.
3. Efektivitas yang berhubungan dengan adanya kemampuan penyaji jasa pendidikan (staf pengajar) untuk melayani atau menciptakan hasil yang diinginkan.
4. Ekuitas yang berhubungan dengan distribusi sumber-sumber pelayanan lembaga pendidikan yang adil dalam suatu sistem yang didukung secara umum.
5. Diterima secara sosial yang berhubungan dengan kondisi lingkungan, komunikasi dan kebebasan, atau keleluasaan pribadi.

6. Efisiensi dan ekonomis yang mengacu kepada pengertian layanan terbaik untuk besarnya biaya yang tepat.

Dalam MMT (Manajemen Mutu Terpadu) keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan pelayanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat jenis pelanggannya, maka sekolah dikatakan berhasil jika:

1. Siswa puas dengan layanan sekolah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh guru maupun pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah. Pendek kata, siswa menikmati situasi sekolah.
2. Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua, misalnya puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan siswa maupun program-program sekolah.
3. Pihak pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas sesuai harapan.
4. Guru dan karyawan puas dengan pelayanan sekolah, misalnya pembagian kerja, hubungan antarguru/karyawan/pimpinan, gaji/honorarium, dan sebagainya.⁹⁶

Mengevaluasi kualitas layanan jasa pendidikan diperlukan pendekatan yang komprehensif karena jasa pendidikan

⁹⁶ Yunus, Falah, Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan, dari http://www.geocities.com/guruvalah/Manaj_Pening_Mutu_Pend.html, 07 Juni 2008.

merupakan jasa yang memiliki karakteristik cukup kompleks dibandingkan jasa lainnya. Karena jasa pendidikan padat modal, investasi bidang pendidikan yang berkualitas dan memiliki value dari pengguna jasa pendidikan. Saat ini memerlukan modal yang sangat besar di samping padat karya (memerlukan tenaga SDM) yang memiliki dedikasi, kapabilitas, maupun skill yang spesifik.

Terdapat dua pendekatan untuk memberikan pelayanan yang bermutu kepada pengguna jasa pendidikan, yaitu sebagai berikut.

1. Pendekatan Segitiga Layanan (*triangle Service*)

Merupakan suatu model interaktif manajemen layanan yang mencerminkan hubungan antara lembaga pendidikan dengan para pengguna jasa pendidikan (siswa/mahasiswa). Model tersebut terdiri dari 3 elemen, yaitu:

- a. Strategi Layanan (Service Layanan)

Suatu strategi untuk memberikan layanan dengan mutu yang sebaik-baiknya kepada para pengguna jasa. Strategi layanan yang efektif harus didasari oleh konsep atau misi yang dapat dengan mudah dimengerti oleh seluruh individu dalam lembaga pendidikan.

- b. Sumber Daya Manusia yang Memberikan Pelayanan (*people*)

Dalam hal ini ada tiga kelompok SDM yang memberikan layanan, yaitu SDM kelompok pertama adalah staf pengajar (guru, dosen) yang berhadapan secara langsung dengan pelanggan dalam proses pembelajaran. Kelompok SDM kedua adalah mereka yang menyiapkan sarana proses pembelajaran (alat untuk mempelancar

proses pembelajaran) dan kelompok SDM ketiga adalah penjaga keamanan sekolah. Tergolong dalam kelompok manapun, SDM tetap diperlukan untuk memusatkan perhatian pada para pelanggan dengan cara mengetahui siapa pelanggan lembaga pendidikan tersebut, apa saja kebutuhan para pelanggan, dan mencari tahu bagaimana cara memenuhi/memuaskan kebutuhannya.

c. Sistem Layanan (*service system*)

Prosedur atau tata cara untuk memberikan layanan kepada para pelanggan yang melibatkan seluruh fasilitas fisik yang dimiliki dan sumber daya manusia yang ada. Sistem ini harus layanan yang efektif adalah kemudahan untuk memberikan layanan dengan sistem yang hampir tidak kelihatan oleh pelanggan.

2. Pendekatan *Total Quality Service* (TQS)

Total quality service atau layanan mutu terpadu adalah suatu keadaan ketika sebuah lembaga pendidikan memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan bermutu kepada para pelanggan maupun pemilik lembaga pendidikan (pemerintah atau yayasan) dan pegawainya. TQS ini memiliki 5 elemen yang saling terkait satu sama lain, yaitu:

a. Riset Pasar dan Pelanggan (*market and customer research*)

Riset pasar adalah kegiatan penelitian terhadap struktur dan dinamika pasar tempat lembaga pendidikan berada yang meliputi identifikasi segmen pasar, analisis demografis, dan analisis kekuatan yang ada di dalam pasar itu sendiri.

b. Perumusan Strategi (*strategy formulation*)

Suatu proses perancangan strategi untuk mempertahankan

kan pelanggan yang ada dan meraih pelanggan baru.

c. Pendidikan, Pelatihan, dan Komunikasi (*education, training and communication*)

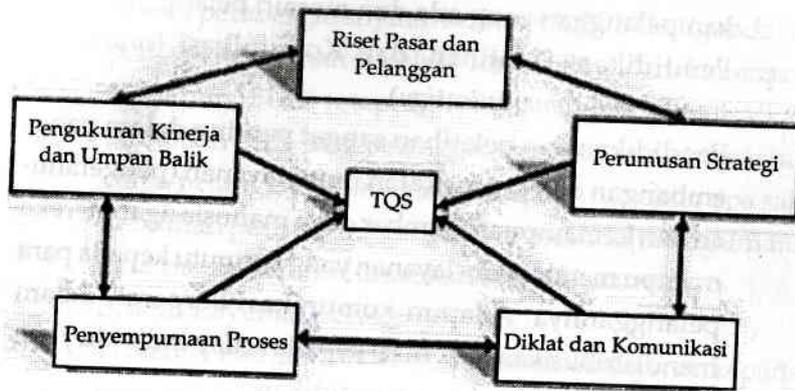
Pendidikan dan pelatihan sangat penting dalam pengembangan dan peningkatan mutu layanan (pengetahuan dan kemampuan) sumber daya manusia agar mereka mampu memberikan layanan yang bermutu kepada para pelanggannya. Adapun komunikasi berperan dalam mendistribusikan informasi kepada setiap individu yang terlibat dalam lembaga pendidikan.

d. Penyempurnaan Proses (*process improvement*)

Penyempurnaan proses merupakan berbagai usaha di setiap hierarki manajemen pendidikan untuk secara berkesinambungan menyempurnakan proses pemberi layanan dan secara aktif memberikan cara baru dalam memperbaiki layanan.

e. Penilaian, Pengukuran, dan Umpan balik (*assessment, measurement, and feedback*)

Penilaian, pengukuran, dan umpan balik berperan dalam menginformasikan kepada penyaji jasa pendidikan seberapa jauh mereka mampu memenuhi keinginan dan harapan pelanggannya. Hasil penilaian kinerja dan umpan balik dapat dijadikan dasar untuk memberikan balas jasa kepada mereka, serta memberikan isyarat kepada lembaga pendidikan tentang apa yang masih harus diperbaiki, kapan diperbaiki, dan bagaimana cara memperbaikinya.



Gambar
Total Quality Service (TQS)

Kesenjangan yang terjadi pada lembaga pendidikan, yang dapat membuat lembaga pendidikan tidak mampu memberikan layanan yang bermutu kepada para pelanggannya. Ada 5 kesenjangan yang dapat membuat lembaga pendidikan tidak mampu memberikan layanan yang bermutu kepada pelanggannya.

1. Kesenjangan 1: Kesenjangan antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen lembaga pendidikan. Kesenjangan tersebut terbentuk akibat pihak manajemen lembaga pendidikan salah memahami apa yang menjadi harapan pelanggan lembaga pendidikan.
2. Kesenjangan 2: Kesenjangan antara persepsi pihak manajemen lembaga pendidikan atas harapan pelanggan dan spesifikasi kualitas layanan. Kesenjangan tersebut terjadi akibat kesalahan dalam menerjemahkan persepsi pihak ke dalam bentuk tolak ukur kualitas layanan.

3. Kesenjangan 3: Kesenjangan antara spesifikasi kualitas layanan dan pemberian layanan kepada pelanggan. Kesenjangan tersebut lebih di akibatkan oleh ketidakmampuan sumber daya manusia lembaga pendidikan untuk memenuhi standar mutu layanan yang ditetapkan.
4. Kesenjangan 4: Kesenjangan antara pemberian layanan kepada pelanggan dan komunikasi eksternal lembaga pendidikan. Kesenjangan ini tercipta karena lembaga pendidikan tidak mampu memenuhi janjinya yang dikomunikasikan secara eksternal melalui berbagai bentuk promosi.
5. Kesenjangan 5: Kesenjangan antara harapan pelanggan dan kenyataan layanan yang diterima. Kesenjangan tersebut sebagai akibat tidak terpenuhinya harapan para pelanggan.

Menurut Zeithaml ada beberapa cara untuk menghilangkan kesenjangan tersebut antara lain:

1. Menghilangkan kesenjangan 1: memberikan kesempatan kepada para pelanggan untuk menyampaikan ketidakpuasan mereka kepada lembaga pendidikan, mencari tahu keinginan dan harapan para pelanggan lembaga pendidikan sejenis, melakukan penelitian yang mendalam tentang pelanggan, membentuk panel pelanggan, melakukan studi komperhensif tentang harapan pelanggan, memperbaiki kualitas komunikasi antarsumber daya manusia dalam lembaga pendidikan, serta mengurangi birokrasi lembaga pendidikan.
2. Menghilangkan kesenjangan 2: memperbaiki kualitas kepemimpinan lembaga pendidikan, mempertinggi komitmen sumber daya manusia terhadap mutu layanan,

mendorong sumber daya manusia lebih inovatif dan responsif terhadap ide-ide baru, serta standarisasi pekerjaan yang ingin dicapai secara efektif.

3. Menghilangkan kesenjangan 3: memperjelas uraian pekerjaan, meningkatkan kesesuaian antara sumber daya manusia, teknologi dan pekerjaan, mengukur kinerja dan balas jasa sesuai dengan kinerja, membangun kerja sama antara sumber daya manusia, serta memperlakukan pelanggan seperti bagian dari keluarga besar lembaga pendidikan.
4. Menghilangkan kesenjangan 4: memperlancar arus komunikasi antara unit dalam organisasi lembaga pendidikan, memberikan pelayanan yang konsisten, memberikan perhatian yang lebih besar pada aspek vital mutu layanan, menajada agar pesan yang disampaikan secara eksternal tidak membentuk harapan para pelanggan yang melebihi kemampuan lembaga pendidikan serta mendorong para pelanggan untuk menjadi pelanggan yang lebih baik dan loyal.⁹⁷

Jadi untuk membangun mutu di setiap institusi pendidikan memerlukan komitmen bersama diantara seluruh komponen yang ada di sekolah, antara pimpinan sekolah, guru, siswa, staf sekolah lainnya, juga orang tua siswa. Misalnya, hal kecil yang mengindikasikan bahwa mutu telah mulai bersemi di sekolah adalah, komitmen terhadap disiplin waktu, disiplin belajar, budaya berkompetisi dan berprestasi, baik di kalangan guru maupun siswa, budaya bersih lingkungan, bersih dan rapi dalam berpakaian, sopan santun dalam bersikap dan bertutur

⁹⁷ Arcaro, *Pendidikan Berbasis*, 113-115

kata, dan sejenisnya. Sehingga sekolah secara institusional memiliki pencitraan diri yang baik di mata masyarakat luas, orang tua, dan siswa itu sendiri. Pencitraan yang baik inilah sebagai bekal bagi sekolah untuk maju, tumbuh, dan berkembang secara lebih baik.

Aplikasi dari manajemen peningkatan mutu terhadap pendidikan tinggi Islam didasarkan atas pemikiran bahwa para administrator dan manajer pendidikan perlu menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam lembaga pendidikan tinggi itu yang diperkirakan dapat menopang mutu dan kinerja lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawab mereka.⁹⁸ Dalam meningkatkan mutu pendidikan, Bennet mengidentifikasi prinsip-prinsip dasar tentang mutu yaitu:⁹⁹ (1) definisi kualitas lebih mengacu pada konsumen, bukan pada pemasok, (2) konsumen adalah seseorang yang memperoleh produk atau layanan, seperti mereka yang secara internal dan eksternal terkait dengan organisasi dan bukannya yang hanya menjadi "pembeli" atau "pembayar", (3) mutu harus mencukupi persyaratan kebutuhan dan standar, (4) mutu dicapai dengan mencegah kerja yang tidak memenuhi standar, bukannya dengan melacak kegagalan melainkan dengan peningkatan layanan dan produk yang terus menerus, (5) peningkatan mutu dikendalikan oleh manajemen tingkat senior, namun semua yang terlibat di dalam organisasi harus ikut bertanggung jawab, mutu harus dibangun di dalam setiap proses, (6) mutu diukur melalui proses statistik, anggaran mutu adalah anggaran biaya yang

⁹⁸ Mantja, *Manajemen Pendidikan*, 33-34.

⁹⁹ N. Bennet, M. Crawford & C. Riches, *Managingange in Education: Individual and Organization Perspectives* (London: Paul Chapman Publishing Co., 1992), 56

tidak disesuaikan dengan tuntutan persyaratan, sehingga terjadi kesenjangan antara dua penyerahan barang, (7) alat yang paling ampuh untuk menjamin terjalannya mutu adalah kerjasama (tim) yang efektif, dan (8) pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang fundamental terhadap organisasi yang bermutu.

Peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan *stakeholders*. Dalam manajemen peningkatan mutu terkandung upaya: (1) mengendalikan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan baik kurikuler maupun administrasi, (2) melibatkan proses diagnose dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnose, (3) peningkatan mutu harus didasarkan atas data dan kata, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, (4) peningkatan mutu harus dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan, (5) peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada dalam lembaga pendidikan, dan (6) peningkatan mutu memiliki tujuan yang menyatakan bahwa sekolah atau madrasah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat.¹⁰⁰

Untuk memahami hakekat dari manajemen peningkatan mutu dalam pendidikan, perlu melihat perbandingan antara karakteristik manajemen tradisional dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan. Dalam hal ini setidaknya terdapat sepuluh karakteristik yang membedakannya sebagaimana dijelaskan pada tabel berikut:

¹⁰⁰ Mantja, *Manajemen Pendidikan*, 30.

Tabel
Komparasi antara Manajemen Tradisional dan Manajemen Peningkatan Mutu.¹⁰¹

Manajemen Tradisional	Manajemen Peningkatan Mutu
1. Mencari pemecahan secara "cepat-cepat".	1. Mengadopsi filosofi manajemen modern.
2. Menggunakan metode "pemadaman kebakaran".	2. Menggunakan metode terstruktur dan pengoperasian yang disiplin.
3. Mengadopsi upaya peningkatan secara acak.	3. Memberi contoh melalui kepemimpinan.
4. Mengoperasikan dengan cara lama.	4. Menggunakan "terobosan berfikir" dengan inovasi baru.
5. Menfokuskan pada jangka pendek.	5. Menekankan pada peningkatan berkelanjutan jangka panjang.
6. Memeriksa kesalahan.	6. Mencegah kesalahan dan menekankan kualitas desain.
7. Menentukan penggunaan opini.	7. Menentukan penggunaan fakta.
8. Menempatkan sumber daya pada tugas.	8. Menggunakan manusia sebagai faktor utama dalam menambah nilai.
9. Termotivasi oleh keuntungan.	9. Menfokuskan pada kepuasan pelanggan.
10. Menggantungkan pada kelancaran program.	10. Membangun cara hidup baru.

Manajemen peningkatan mutu mempersyaratkan integrasi dari berbagai faktor yang dapat diintegrasikan, yaitu:¹⁰²

¹⁰¹ Sonhaji, "Penerapan Total Quality Manajement dan ISO 9000 dalam Pendidikan Teknik", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid I No 8 (Malang: IKIP, STIKIP dan FKIP, 1999), 23.

¹⁰² Mantja, *Manajemen Pendidikan*, 35-36.

1. Pelanggan atau klien.

Pelanggan atau klien adalah seseorang atau kelompok yang menerima produk atau jasa layanan. Pelanggan dalam dunia pendidikan berkaitan erat dengan pengguna pendidikan itu sendiri termasuk di dalamnya adalah *stakeholders* pendidikan.

2. Kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan hal yang esensial dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan tinggi Islam, sehingga diperlukan *visionary leadership* dari seorang *top leader*. Dalam konteks manajemen peningkatan mutu, pemimpin harus mampu dalam menetapkan dan mengendalikan visi misi dari lembaga yang ia pimpin. Oleh karena itu, seorang *top leader* dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan tinggi Islam harus mempunyai visi, misi, kreatifitas, sensitivitas, pemberdayaan (*empowerment*), dan memahami tentang manajemen perubahan.

3. Tim.

Syarat yang perlu diintegrasikan dalam manajemen peningkatan mutu adalah tim (kerjasama). Tim merupakan sarana yang harus dibangun oleh seorang *top leader* dalam meningkatkan kinerja, karena dalam manajemen peningkatan mutu lebih menekankan pada kejelasan tujuan dan hubungan interpersonal yang efektif sebagai dasar terjadinya kerja kelompok yang efektif.

4. Proses kerja.

Dalam manajemen peningkatan mutu, proses merupakan salah satu sarana yang harus diintegrasikan. Karena proses

kerja merupakan kunci penting yang harus disepakati dalam manajemen peningkatan mutu lembaga pendidikan tinggi Islam.

5. Struktur.

Struktur merupakan bagian penting yang tidak bisa dipisahkan dari manajemen peningkatan mutu. Struktur merupakan langkah kerja dalam pengorganisasian dan menentukan garis kewenangan dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan tinggi Islam.

Akhir yang diharapkan dari manajemen mutu terpadu dengan menggerakkan lima pilar mutu adalah terciptanya budaya mutu yaitu sistem yang menghasilkan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan dan keberlanjutan perbaikan mutu. Jika suatu lembaga atau instansi telah mencapai budaya mutu, maka konsep manajemen peningkatan mutu terpadu dapat dikatakan berhasil.

Agar implementasi program TQM berjalan sesuai dengan yang diharapkan diperlukan persyaratan sebagai berikut:

1. Komitmen yang tinggi (dukungan penuh) dari manajemen puncak.
2. Mengalokasikan waktu secara penuh untuk program TQM
3. Menyiapkan dana dan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas
4. Memilih koordinator (fasilitator) program TQM
5. Melakukan banchmarking pada perusahaan lain yang menerapkan TQM
6. Merumuskan nilai (*value*), visi (*vision*) dan misi (*mission*)

7. Mempersiapkan mental untuk menghadapi berbagai bentuk hambatan
8. Merencanakan mutasi program TQM.¹⁰³

¹⁰³ Eti Rochaety dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 46

B A B III

QUALITY ASSURANCE DI PERGURUAN TINGGI

A. Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi Islam

1. Mutu Pendidikan Tinggi Islam.

Konsep mutu di atas pada dasarnya merupakan konsep yang lebih cenderung diperkenalkan dalam dunia manajemen usaha dan Industri (bisnis). Tetapi konsep ini bagi penulis amat fleksibel untuk diadopsi untuk kemudian diterapkan¹ pada ber-

¹ Secara umum, konsep-konsep yang ada dalam dunia manajemen pendidikan merupakan konsep yang notabene diperkenalkan lebih dulu dalam dunia manajemen umum. Salah satu konsep kontemporer yang mulai gencar didengungkan adalah *Quality Assurance* dan *Total Quality Management*. Bahkan TQM misalnya, sebagaimana dikutip Sagala merupakan konsep yang fleksibel untuk diadaptasi atau diterapkan dalam dunia pendidikan. Penerapan TQM pada institusi pendidikan memang memerlukan perubahan budaya, yaitu dari budaya bisnis semata menjadi budaya manajemen sumber daya manusia untuk menghasilkan manusia yang berkualitas. Lihat: Saiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat; Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, (Jakarta: Nimas Multina, 2004), 33 Lebih lanjut pengadopsian konsep ini juga terlihat pada bahasan *Quality Assurance* antara lain *Customer* (pelanggan), pelayanan, produk dan efisiensi. Muhaimin, *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang* (Malang: Universitas Islam Negeri Malang, 2005), 9

bagai institusi besar atau kecil, termasuk dalam institusi pendidikan tinggi Islam.

Dalam dunia pendidikan tinggi Islam, dua pertanyaan pokok yang penting dikemukakan adalah, apa hasil pendidikan tinggi Islam dan siapa pemakai hasil pendidikan tinggi Islam tersebut? Hasil pendidikan tinggi Islam berupa nilai tambah bagi subyek didik, memiliki tingkat kepentingan yang berbeda antara subyek didik itu sendiri sebagai pemakai utama hasil didikan, sebagai ortu sebagai pemakai kedua, pasar tenaga kerja sebagai pemakai ketiga, dan guru atau staf pendukung sebagai orang yang terlibat dalam proses pendidikan yang justru "menggunakan" subyek didik itu sendiri.

Menurut Muhaimin, istilah "pendidikan Islam"², dapat dipahami dalam beberapa perspektif, yaitu³:

- a. Pendidikan menurut Islam, atau pendidikan yang berdasarkan Islam, dan/atau sistem pendidikan yang Islami. Yakni pendidikan yang dipahami dan dikembangkan serta disusun dari ajaran dan nilai-nilai fundamental yang terkandung dalam sumber dasarnya, yaitu al-Qur'an dan al-Sunnah (al-Hadis). Dalam pengertian

² "Pendidikan Islam" di sini harus kita bedakan dengan "Pendidikan Agama Islam". Hal ini disebabkan pada realitas kontemporer yang me"mukul rata" dan merencanakan pengertian keduanya. Kedua istilah ini dianggap sama, sehingga ketika seseorang berbicara tentang pendidikan Islam ternyata isinya terbatas pada pendidikan agama Islam. Dan sebaliknya, ketika seseorang berbicara tentang pendidikan agama Islam justru yang dibahas di dalamnya adalah tentang pendidikan Islam. Padahal kedua istilah itu memiliki substansi yang berbeda. Lebih jauh lihat: Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, 6.

³ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003).

yang pertama ini, pendidikan Islam dapat berwujud pemikiran dan teori pendidikan yang mendasarkan diri atau dibangun dan dikembangkan dari sumber-sumber dasar tersebut.

Dalam realitasnya, pendidikan yang dibangun dan dikembangkan dari kedua sumber dasar tersebut terdapat beberapa perspektif, yaitu: (1) pemikiran, teori dan praktik penyelenggaraannya melepaskan diri dan/atau kurang mempertimbangkan situasi konkret dinamika pergumulan masyarakat Muslim (era klasik dan kontemporer) yang mengitarinya; (2) pemikiran, teori dan praktik penyelenggaraannya mempertimbangkan pengalaman dan khazanah intelektual ulama klasik; (3) pemikiran, teori dan praktik penyelenggaraannya hanya mempertimbangkan situasi *sosio-historis* dan cultural masyarakat kontemporer; (4) pemikiran, teori dan praktik penyelenggaraannya mempertimbangkan pengalaman dan khazanah intelektual Muslim klasik serta mencermati situasi *sosio-historis* dan kultural masyarakat kontemporer.

- b. Pendidikan ke-Islaman atau pendidikan agama Islam, yakni upaya mendidikkan agama Islam atau ajaran Islam dan nilai-nilainya, agar menjadi *way of life* (pandangan dan sikap hidup) seseorang. Dalam pengertian yang kedua ini dapat berwujud: (1) segenap kegiatan yang dilakukan seseorang untuk membantu seseorang atau sekelompok peserta didik dalam menanamkan dan/atau menumbuhkembangkan ajaran Islam dan nilai-nilainya untuk dijadikan sebagai pandangan hidupnya, yang diwujudkan dalam sikap hidup dan

dikembangkan dalam ketrampilan hidupnya sehari-hari; (2) segenap fenomena atau peristiwa perjumpaan antara dua orang atau lebih yang dampaknya ialah terlanturnya dan/atau tumbuh kembangnya ajaran Islam dan nilai-nilainya pada salah satu atau beberapa pihak.

c. Pendidikan dalam Islam, atau proses dan praktik penyelenggaraan pendidikan yang berlangsung dan berkembang dalam sejarah umat Islam. Dalam arti proses bertumbuhkembangnya Islam dan umatnya, baik Islam sebagai agama, ajaran maupun sistem budaya dan peradaban, sejak zaman Nabi Muhammad Saw. Sampai sekarang. Jadi, dalam pengertian yang ketiga ini istilah "pendidikan Islam" dapat dipahami sebagai proses pembudayaan dan pewarisan ajaran agama, budaya dan peradaban umat Islam dari generasi ke generasi sepanjang sejarahnya.

Pendidikan Islam; Pendidikan berakar dari perkataan didik yang berarti pelihara, ajar dan jaga. Setelah dijadikan analogi, pendidikan boleh diuraikan sebagai satu proses yang berterusan untuk menjaga dan memelihara pembesaran tubuh badan dan pertumbuhan bakat manusia dengan rapi supaya dapat melahirkan orang yang berilmu, baik tingkah laku dan dapat mengekalkan nilai-nilai budaya di kalangan masyarakat.

Kata *ta'lim*, *tarbiyah* dan *ta'dib* merujuk kepada pendidikan. Kata '*tarbiyah*' adalah kata yang sering digunakan dalam dunia akademik dan ilmiah dalam suatu pendidikan. Ini adalah karena perkataan '*tarbiyah*' menurut sarjana Pendidikan Islam berasal dari "*rabb*" yang menunjuk kepada Allah s.w.t sebagai pendidik umat manusia. Namun kata '*tarbiyah*' oleh Syed

Muhammad Naquib al-Attas dibantah dengan argumennya. Naquib menyatakan:

"It seems to me that the term *tarbiyah* is not quite precise nor yet a correct one for connoting education in the Islamic sense. What is education? An I answer: education is a process of instilling something into human beings. Education is something progressively instilled into man"⁴

Pendidikan adalah suatu proses penanaman sesuatu ke dalam diri manusia, pendidikan adalah sesuatu yang secara bertahap ditanamkan ke dalam manusia. "Suatu proses penanaman" mengacu pada metode dan sistem untuk menanamkan apa yang disebut sebagai pendidikan secara bertahap. "Sesuatu" mengacu pada kandungan yang ditanamkan dan "diri manusia" mengacu pada penerima proses dan kandungan itu sendiri.

Adapun kata *tarbiyah* yang digunakan dalam pendidikan, menurut al-Attas, konotasinya yang sekarang merupakan istilah yang relatif baru, yang bisa dikatakan telah dibuat-buat oleh orang-orang yang mengaitkan dirinya dengan pemikiran modernis. Adapun kata *educare* – *educatie* – *education* berarti menghasilkan, mengembangkan dari ketiadaan yang tersembunyi atau potensial, yang didalamnya "proses menghasilkan dan mengembangkan" mengacu pada bentuk material dan fisik.

Mereka yang membuat istilah *tarbiyah* untuk maksud pendidikan pada hakekatnya mencerminkan konsep Barat

⁴ Syed Muhammad al-Naquib al-Attas, *The Concept of Education in Islam A Framework For an Islamic Philosophy of Education* (Malaysia: Art Printing Works Sdn.Bhd, tt), 13

tentang pendidikan. Mengingat istilah *tarbiyah* adalah terjemahan yang jelas dari istilah "education" menurut artian Barat, karena makna-makna yang dikandung olehnya mirip dengan yang bisa ditemui di dalam bahasa Latinnya.⁵

Al-Attas mengemukakan bahwa ada tiga alasan mendasar yang dijadikan argumentasi mengapa istilah *tarbiyah* tidak tepat digunakan. Al-Attas berargumentasi berdasar pada struktur semantik sistem konseptual al-Qur'an, dan menyatakan bahwa istilah *tarbiyah* secara semantik tidak tepat dan tidak memadai untuk membawakan konsep pendidikan Islam. Tiga alasan tersebut adalah:⁶

- a. *Pertama*, istilah *tarbiyah* yang digunakan di masa kini tidak bisa ditemukan dalam semua leksion-leksion bahasa Arab besar, yang berakar dari *rabbāa* (رَبَّى) dan *rabbā* (رَب) yang berarti memberi makan, memelihara, mengasuh, dari akar kata *ghadza* atau *ghadzw*. Makna ini mengacu pada segala sesuatu yang tumbuh, seperti anak-anak, tanaman dan lain-lain. Pada dasarnya *tarbiyah* berarti mengasuh, menanggung, memberi makan, mengembangkan, memelihara, membuat, menjadikan bertambah dalam pertumbuhan, memproduksi, dan menjinakkan. Sehingga penerapannya tidak terbatas pada manusia saja melainkan medan semantiknya meluas ke spesies yang lain. Sedangkan *tarbiyah* dalam Islam adalah khusus hanya diperuntukkan untuk manu-

⁵ Syed Muhammad al-Naquist al-Attas, *Konsep Pendidikan Dalam Islam Suatu Rangka Pikir Pembinaan Filsafat Pendidikan Islam* (Jakarta: Mizan, 1992), 64-65.

⁶ *Ibid.*, 65-74.

sia. Lagipula *tarbiyah* mengacu pada makna 'kepemilikan' pemilikan disini jenis relasional, mengingat pemilikan sebenarnya hanya tunggal yaitu *ar-Rabb*. Jadi *rabbā* yang diturunkan padanya jika diterapkan pada manusia dan hewan menunjukkan sesuatu yang "milik yang dipinjam". Jika yang dikerjakan (mengasuh, memberi makan, memelihara, membesarkan, memproduksi, menjinakkan) dengan milik yang dipinjam ini adalah *tarbiyah*, maka kesemuanya itu bukanlah pekerjaan mendidik. Karena mendidik adalah suatu proses penanaman pengetahuan yang berkenaan dengan manusia saja dan dengan intelek manusia pada khususnya, sehingga konsep *tarbiyah* tidak bisa diterima dalam konsep pendidikan dari tinjauan semantik bahasa Arab.

- b. *Kedua*, mengacu pada alasan *tarbiyah* dikembangkan dari al-Qur'an, yang berasal dari Surat al-Isra' ayat 24:

وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا
رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا

"Dan rendahkanlah dirimu terhadap mereka berdua dengan penuh kesayangan dan ucapkanlah: "Wahai Tuhanku, kasihilah mereka keduanya, sebagaimana mereka berdua Telah mendidik Aku waktu kecil". (Q.S.Al-Isra'/17:24)

Istilah *rabbani* di sini mempunyai arti *rahmah*, yakni ampunan atau kasih sayang. Istilah ini mempunyai arti pemberian makanan dan kasih sayang, pakaian, tempat berteduh serta perawatan, yaitu pemeliharaan orang tua kepada anak-anaknya. Apabila Tuhanlah yang menciptakan, memelihara, menjaga, memberi, mengurus dan memiliki tindakan-tindakan yang menyebabkan

Tuhan disebut sebagai *ar-Rabb*, maka semuanya itu adalah tindakan *rahmah* atau kasih sayang, apalagi manusia yang secara analogis melakukan tindakan-tindakan seperti itu kepada keturunannya, maka hal itu disebut *tarbiyah*. Namun *tarbiyah* disini tidak melibatkan pada kondisi eksistensial dari pengetahuan.

- c. Ketiga, jika makna yang berhubungan dengan pengetahuan bisa disusupkan ke dalam konsep *rabba*, makna tersebut mengacu pada pemilikan pengetahuan dan bukan penanamannya. Oleh karenanya, hal itu tidak mengacu pada pendidikan dalam artian yang kita maksudkan. Hal ini didukung oleh Ibnu 'Ubaid yang menyatakan istilah *rabbani* pada hakekatnya bukan istilah bahasa Arab melainkan istilah Ibrani atau Siria dan tidak dikenal di kalangan orang banyak kecuali di kalangan ahli hukum dan ilmuwan. Di dalam al-Qur'an ditemukan tiga contoh yang menyebut *Rabbani* dan kesemuanya mengacu pada *rabbi-rabbi* Yahudi.

Jadi kesimpulannya al-Attas lebih memilih kata *ta'dib*⁷ untuk menyebut pendidikan daripada kata *tarbiyah* atau *ta'lim*⁸. Namun para ahli dalam sejarah kurang menyukai penggunaan *ta'dib* tersebut. Mereka mengatakan bahwa adab tidak memiliki makna yang konsisten, mulai dari makna yang sangat luas,

⁷ Berarti melatih untuk berperilaku baik, h ini sesuai dengan hadits, *Tuhan telah mendidiku sehingga baik pendidikanku*. Lihat Jalaluddin al Suyuthi, *Jami' al Hadits juz 2* (Maktabah Samilah: Mauqi'ul Islam, 2005), 88, hadits no 959.

⁸ Merupakan bentuk masdar dari *Allama*, lihat, Q.S. Al Baqarah/ 2:31. Q.S. Al-Rahman/55: 1-4. Q.S. al-Alaq/96 ,1-5

menyangkut ilmu dan kebudayaan, seperti pada masa awal Islam, sampai pada makna yang sangat sempit yang hanya terbatas pada syair dan seluk beluknya yang muncul pada zaman Abbasiyah.⁹ Hal ini sesuai dengan Fatah al-Jalal, ia mengatakan bahwa yang tepat adalah *ta'lim*, sedangkan menurut Al-Nahlawi, yang tepat adalah kata *tarbiyah*. Sedangkan alasan penggunaan kata *tarbiyah* untuk menyebut pendidikan Islam berdasar pada pemikiran bahwa kata tersebut mempunyai pengertian yang sama (searti) dengan kata *rabb* yang merupakan salah satu dari nama Allah yang utama. Kata *rabb* berarti *murabbi* (yang melaksanakan kerja *tarbiyah*).¹⁰ *Tarbiyah* membawa arti penjagaan, pengasuhan, dan pendidikan.¹¹

Jika ditinjau dari segi kandungan pengertian dasarnya, ketiga istilah *ta'lim*, *tarbiyah* dan *ta'dib* tersebut mempunyai pengertian yang berkaitan satu sama lain. Hal ini dapat kita lihat dari penjelasan dalam al-Mu'jam, sebagaimana yang dikutip oleh Mufidah, sebagai berikut:

"Kata *addaba* merupakan padanan kata *allama*. Dalam memberikan penjelasan tentang pengertian kata *rabba* yang merupakan bentuk kata kerja dari *al-tarbiyah*, dihubungkan dengan pengembangan potensi jasmani, akal (fungsi *ta'lim*) dan akhlak (fungsi *ta'dib*). Sedangkan dalam memberikan penjelasan tentang pengertian kata *muaddib* sebagai pelaksana dari kerja *ta'dib*, digunakan kata-kata *tarbiyah* dan *ta'lim*.¹²

⁹ Lukluk Nur Mufida, "Al-Qur'an sebagai Sumber Konsep Pendidikan Islam", dalam *Ta'allum Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 29.No.1, 2006, 54.

¹⁰ M.Hasbi al-Siddiqy, *Tafsir al-Bayan juz 1* (Bandung: Al-Ma'arif, 1971), 282.

¹¹ Lantip Susilowati, "Membentuk Kepribadian Muslim dengan Tarbiyah Islamiyah, *Taallum Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 17. No.01, 2006, 43.

¹² Mufida, "Al-Qur'an, 55.

Uraian tersebut memberikan gambaran bahwa ketiga istilah tersebut cocok atau sesuai untuk menyebut pendidikan Islam, walaupun secara mendalam masih terdapat perbedaan pendapat beberapa ahli dalam hal tersebut. Tumpang tindih pemakaian dan pemahaman istilah di atas sebenarnya tidak perlu terjadi, jika konsep yang dikandung keempat istilah tersebut diaplikasikan dalam kegiatan praktis proses edukatif. Masing-masing dari ketiga istilah tersebut pasti terdapat kelebihan dan kekurangan. Jadi, sebenarnya antara *al-ta'dib*, *al-ta'lim*, *al-tarbiyah* adalah mempunyai hubungan yang sangat erat dan saling mengisi sehingga kekurangan yang satu akan diisi oleh kelebihan yang lain. Dari ketiga istilah yang berkembang itulah, pada akhirnya akan lahir terminologi-definitif dalam pendidikan Islam.

Sedangkan secara terminologi, terdapat beberapa pendapat ahli pendidikan Islam dalam mengartikan pendidikan Islam, antara lain: menurut Ahmad D. Marimba, pendidikan Islam adalah bimbingan atau pimpinan secara sadar si pendidik terhadap perkembangan jasmani dan rohani si terdidik menuju terbentuknya kepribadian yang utama menurut usuran-ukuran Islam.¹³ Muhammad Quthb memberi pengertian pendidikan Islam, sebagaimana yang dikutip oleh Abdullah Idi, sebagai usaha untuk melakukan pendekatan yang menyeluruh terhadap wujud manusia, baik dari segi jasmani maupun

¹³ Ahmad D Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*, (Bandung: Al Maarif, 1980), 19. Lihat juga Akhyak, *Ringkasan Disertasi*, 5-6. Azyumardi Azra, *Esei-Esei Intelektual Muslim dan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1998), 6

rohani, baik dari kehidupan fisik maupun mentalnya, dalam melaksanakan kegiatannya di bumi ini.¹⁴

Menurut Zakiyah Darajat, pendidikan Islam adalah sikap pembentukan manusia yang lainnya berupa perubahan sikap dan tingkah laku yang sesuai dengan petunjuk agama Islam.¹⁵ Menurut Abdul Mujib, pendidikan Islam adalah proses transinternalisasi pengetahuan dan nilai Islam kepada peserta didik melalui upaya pengajaran, pembiasaan, bimbingan, pengasuhan, pengawasan dan pengembangan potensinya guna mencapai keselarasan dan kesempurnaan hidup di dunia dan di akhirat.¹⁶ Menurut Yusuf Qadhawi, sebagaimana yang dikutip oleh Azyumardi Azra, pendidikan Islam adalah pendidikan manusia seutuhnya; akal dan hatinya, rohani dan jasmaninya; akhlak dan ketrampilannya.¹⁷

Sedangkan menurut Ahmad Tafsir setelah melakukan berbagai kajian mengungkapkan bahwa pendidikan Islam adalah bimbingan terhadap seseorang agar berkembang secara maksimal sesuai dengan ajaran Islam.¹⁸ Menurut Hasan Langgung, pendidikan Islam adalah proses penyiapan generasi muda untuk mengisi peranan, memindahkan pengetahuan

¹⁴ Abdullah Idi, Toto Suharto, *Revitalisasi Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006), 47-48.

¹⁵ Zakiyah Darajat, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), 25.

¹⁶ Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakkir, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006), 27-28.

¹⁷ Azra, *Esei-Esei*, 5.

¹⁸ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 1991), 32. Lihat juga Ngainun Naim, Achmad Sauqi, *Pendidikan Multikultural Konsep dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008), 132. Bandingkan dengan Samsul Nizar, *Filsafat Pendidikan Islam: Pendekatan Historis, Teoritis dan Praktis* (Jakarta: Ciputat Pers, 2002), 32.

dan nilai-nilai Islam yang diselenggarakan dengan fungsi manusia untuk beramal di dunia dan memetik hasilnya diakhirat.¹⁹ Menurut al-Syaebani, pendidikan Islam diartikan sebagai usaha mengubah tingkah laku individu dalam kehidupan pribadinya atau kehidupan kemasyarakatannya dan kehidupan dalam alam sekitarnya melalui proses kependidikan.²⁰ Syed Sajjad Husain dan Syed Ali Asyraf sebagaimana yang dikutip Khoiron Rosyadi, mengartikan pendidikan Islam sebagai suatu pendidikan yang melatih perasaan murid-murid sedemikian rupa, sehingga dalam sikap hidup, tindakan, keputusan dan pendekatan mereka terhadap segala jenis pengetahuan mereka dipengaruhi sekali oleh nilai spiritual, dan sangat sadar akan nilai etis Islam.²¹ Hasil rumusan Seminar Pendidikan Islam se-Indonesia pada tahun 1960 yang dikutip Khoiron Rosyadi, memberikan pengertian pendidikan Islam, sebagai bimbingan terhadap pertumbuhan rohani dan jasmani menurut ajaran Islam dengan mengarah, mengajarkan, melatih, mengasuh dan mengawasi berlakunya semua ajaran Islam.²²

Sungguhpun demikian, dari beberapa definisi tersebut intinya dapat dirumuskan sebagai berikut: "pendidikan Islam"

¹⁹ Hasan Langgulung, *Beberapa Pemikiran Tentang Pendidikan Islam* (Bandung: Al Maarif, 1980), 94.

²⁰ Muhammad Umar At Toumy al-Syaebani, *Falsafah Al Tarbiyah*, terj. Hasan Langgulung (Jakarta: Bulan Bintang, tt), 399, Lihat juga M. Arifin, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 14. Akhyak, *Meretas Pendidikan Islam Berbasis Etika* (Surabaya: eLKAF, 2006), 10

²¹ Khoiron Rosyadi, *Pendidikan Profetik*, Cet.1 (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 149.

²² *Ibid.*, 151-152. Munardji, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Bina Ilmu, 2004), 36. Bandingkan dengan Kutbudin Aibak, "Dinamika Pendidikan Islam (Studi Kritis Tantangan dan Peran Pendidikan Islam Dalam Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi)" dalam *Jurnal Dinamika Penelitian Pendidikan*, vol. 5, no.2. Oktober, 2003, 124.

merupakan sistem pendidikan yang diselenggarakan atau didirikan dengan niat²³ untuk mengejawantahkan ajaran dan nilai-nilai Islam dalam kegiatan pendidikannya.

Lebih lanjut Muhaimin menambahkan bahwa jika ditilik dari aspek program dan praktik penyelenggaraannya, setidaknya pendidikan Islam dapat dikembangkan ke dalam lima jenis, yaitu (1) pendidikan pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah, yang menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebut sebagai pendidikan keagamaan; (2) pendidikan madrasah, yang saat ini disebut sebagai sekolah umum yang berciri khas agama Islam, dan pendidikan lanjutannya seperti IAIN/STAIN atau Universitas Islam Negeri yang bernaung di bawah Departemen Agama; (3) pendidikan umum yang ber"nafas"kan Islam, yang diselenggarakan oleh dan/atau berada di bawah naungan yayasan dan organisasi Islam; (4) pelajaran agama Islam yang diselenggarakan di lembaga-lembaga pendidikan sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah saja; dan (5) pendidikan Islam dalam keluarga atau di tem-

²³ Kata *niat* mengandung pengertian suatu usaha yang direncanakan dengan sungguh-sungguh, yang muncul dari hati yang bersih dan suci karena mengaharap ridha-Nya, bukan karena *interes-interes* yang lain. *Niat* tersebut ditindaklanjuti dengan *mujahadah*, yakni berusaha dengan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan *niat* serta berusaha melakukan kebaikan atau konsisten dengan sesuatu yang direncanakan. Kemudian dilakukan *muhasabah*, yakni melakukan kontrol dan evaluasi terhadap rencana yang telah dilakukan. Jika berhasil dan konsisten dengan *niat* atau rencana semula, maka hendaklah bersyukur, serta berniat lagi untuk melaksanakan rencana-rencana berikutnya. Dan sebaliknya, jikalau gagal, atau kurang konsisten dengan rencana lama, maka ia bersegera *istighfar* atau bertaubat kepada-Nya sambil memohon pertolongan kepada-Nya agar diberi kekuatan dan kemampuan untuk mewujudkan *niat* atau rencana tersebut. Lihat: Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, 8-9.

pat-tempat ibadah, dan/atau di forum-forum kajian keislaman, *majlis ta'lim*, dan institusi-institusi lainnya yang sekarang sedang digalakkan oleh masyarakat.²⁴

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa lembaga pendidikan tinggi Islam merupakan lembaga pendidikan tinggi lanjutan yang diselenggarakan atau didirikan dengan niat untuk mengejawantahkan ajaran dan nilai-nilai Islam dalam kegiatan pendidikannya. Sehingga hasil pendidikan tinggi Islam yang berupa nilai tambah bagi subyek didik, memiliki tingkat kepentingan yang berbeda antara subyek didik itu sendiri sebagai pemakai utama hasil didikan, sebagai ortu sebagai pemakai kedua, pasar tenaga kerja sebagai pemakai ketiga, dan guru atau staf pendukung sebagai orang yang terlibat dalam proses pendidikan yang justru "menggunakan" subyek didik itu sendiri harus tidak terlepas dari tujuan di atas, yaitu untuk mengejawantahkan ajaran dan nilai-nilai Islam dalam kegiatan pendidikannya.

Sedangkan konsep mutu dengan rumusan yang jelas serta konkrit menjadi sebuah keharusan dalam penyelenggaraan pendidikannya, walaupun diakui beberapa pakar pendidikan bahwa pembahasan tentang mutu dalam konteks pendidikan sulit didefinisikan dan difahami. Namun demikian, B. Suryobroto memberikan batasan pengertian mutu dalam konteks pendidikan yang mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan.²⁵ Interpretasi yang lebih jelas dan operasional dari mutu pendidikan disampaikan oleh Depdiknas sebagai *"the capacity of school as an institution to provide and utilize*

²⁴ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum*, 9-10.

²⁵ *Ibid.*

educational resources effectively so as to improve learning capacity".²⁶ Maksud dari pengertian ini diarahkan pada mutu lembaga pendidikan sebagai sebuah institusi yang harus memberikan dan memanfaatkan sumber-sumber pendidikan secara efektif sehingga dapat meningkatkan proses pembelajaran. Sumber-sumber dimaksud adalah seluruh komponen mulai dari input, proses pendidikan, komponen siswa, dan komponen hasil belajar (*learning outcomes*).

Mutu suatu perguruan tinggi Islam bisa dilihat dari rumusan visi dan misinya, yang kemudian visi dan misi tersebut diwujudkan dalam proses pendidikan yang akan dilakukan. Menurut Muhaimin mutu Pendidikan Tinggi yang dimaksud adalah sebagai berikut: Kesesuaian dengan standar; Kesesuaian dengan harapan *stakeholders*, atau Pemenuhan janji yang telah diberikan.²⁷

Universitas Gajah Mada menambahkan pengertian mutu pendidikan tinggi sebagai berikut: Sesuai dengan "standar"; Sesuai harapan dengan "pelanggan"; Sesuai dengan harapan "pihak-pihak terkait"; Sesuai dengan yang dijanjikan; Semua karakteristik produk dan pelayanan yang memenuhi persyaratan dan harapan.²⁸

Istilah mutu itu sendiri mengandung dua hal. Pertama sifat dan kedua taraf. Sifat adalah sesuatu yang menerangkan keadaan suatu benda, sedang taraf menunjukkan kedudukannya dalam suatu skala. Tiap manusia memiliki pandangan

²⁶ Ministry of National Education, *Quality Improvement*, Website: <http://www.Pdd.Go.Id/ministry>.

²⁷ Muhaimin, *Manajemen Penjaminan*, 10.

²⁸ Universitas Gajah Mada, *Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi* (Yogyakarta: UGM, 2004), 5.

yang berbeda tentang sifat dan taraf tersebut. Demikian halnya terhadap sifat dan taraf mutu pendidikan. Terdapat deskripsi tentang sifat dan taraf yang berbeda. Deskripsi berdasarkan pendekatan ekonomi dengan penekanan pada relevansi keluaran pendidikan dengan lapangan kerja, yang ditampilkan melalui istilah-istilah "siap kerja", "siap pakai", dan "siap latih" akan berbeda dengan deskripsi yang memakai pendekatan intrinsik dan instrumental pendidikan. Pendekatan kedua ditampilkan melalui istilah-istilah sikap kepribadian dan kemampuan intelektual sesuai dengan tujuan pendidikan.

Namun demikian, seperti diuraikan sebelumnya bahwa istilah bermutu berkaitan dengan sudut pandang dan sudut kepentingan pengguna istilah yang berbeda-beda. Perbedaan ini terjadi oleh konsep mutu yang bertolak dari standar absolute (*absolute concept*) dan standar yang relatif (*relatif concept*).

Ukuran mutu yang absolut sulit diterapkan dalam pendidikan tinggi Islam, dengan penilaian dari berbagai pihak dan manajemen jasa yang heterogen. Orang akan memandanginya dari berbagai arah dan semua arah atau aspek memiliki ukuran-ukuran mutu tertentu.

Oleh karena itu, ukuran mutu pendidikan tinggi Islam harus ditetapkan secara relatif, yaitu ditetapkan berdasarkan pelanggan (*customers*). Dalam hal ini berarti bukan hanya produsen (lembaga pendidikan tinggi Islam sendiri), tetapi pelanggan pun turut menentukan mutu itu. Dengan demikian, tolok ukur mutu yang baik bukan tolok ukur yang bersifat absolut, melainkan tolok ukur yang relatif yaitu yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Mutu pendidikan tinggi Islam akan baik jika pendidikan tinggi Islam tersebut dapat menyajikan jasa yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggannya. Pelayanan

atau jasa yang diberikan oleh lembaga pendidikan tinggi Islam ini tentu harus berupa sesuatu yang bermutu, yang bisa memberikan kepuasan kepada pelanggan (*customers*).

3. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi Islam.

Sebagai lembaga pendidikan tinggi Islam, STAIN, IAIN, Universitas Islam Negeri yang bernaung di bawah Departemen Agama dan PTAIS, juga sering berhadapan dengan berbagai masalah pendidikan yang tidak ringan. Salah satu permasalahan yang juga menjadi masalah pendidikan bangsa Indonesia²⁹ adalah rendahnya mutu pendidikan tinggi Islam.

Setidaknya terdapat dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. *Pertama*, strategi pembangunan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan

²⁹ Rendahnya mutu pendidikan yang dihadapi bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pada setiap jenjang dan satuan pendidikannya, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Rendahnya mutu pendidikan tersebut dapat diperhatikan pada hasil-hasil studi internasional yang selalu menempatkan pendidikan Indonesia dalam posisi "juru kunci". Hasil studi *The Third Internasional Mathematics and Science Study Repeat 1999* (TIMSS-R 1999) yang dilaksanakan pada 38 negara dari lima benua, yaitu Asia, Australia, Afrika, Amerika dan Eropa menempatkan peserta didik SLTP Indonesia pada urutan ke 32 dan 34 untuk skor tes IPA dan Matematika. Peserta didik dari negara tetangga Singapura menduduki urutan yang pertama dan kedua untuk skor tes Matematika dan IPA. Indikator lain menunjukkan bahwa berdasarkan pada *Human Development Index* (HDI), Indonesia berada pada urutan yang ke 102 dari 164 negara dan Indonesia masih berada di bawah Vietnam. Di samping itu, hasil studi *International Institute for Development* menempatkan Indonesia pada urutan ke 49 dari 49 negara. Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam: Di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi* (Jakarta: P. T. Raja Grafindo Persada, 2005), 189-190.

an telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (pendidikan tinggi Islam) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. *Kedua*, pengelolaan pendidikan selama ini masih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat *makro* (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat *mikro* (sekolah). Dengan kata lain, bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.³⁰

Abdur Rahman Shaleh menyatakan bahwa ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan menurun dan mengalami perkembangan yang tidak merata. *Pertama*, kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang menggunakan pendekatan *educational production function* atau *input-output* yang dilaksanakan secara tidak konsekuen. *Kedua*, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratis-sentralsistik, sehingga menempatkan sekolah (madrasah) sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah (madrasah) setempat. *Ketiga*, peran serta masyarakat khususnya orang tua peserta didik dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini pada umumnya lebih bersifat dukungan *input* (dana), bukan

³⁰ Umaidi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Meningkatkan Mutu*, Internet/mbs/artiket pendidikan Network. Mbs. Htm. 1999).

pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas).³¹

Visi, misi dan tujuan pendidikan tinggi Islam pun juga masih belum berhasil dirumuskan dengan baik. Tujuan pendidikan tinggi Islam seringkali diarahkan untuk menghasilkan manusia-manusia yang hanya menguasai ilmu Islam *an-sich*, dan visinya diarahkan untuk mewujudkan manusia yang *salih* dalam arti yang taat beribadah dan gemar beramal untuk tujuan akhirat. Akibat dari keadaan yang demikian ini, maka para lulusan pendidikan tinggi Islam hanya memiliki kesempatan dan peluang yang cukup terbatas, yaitu hanya sebagai pengawal moral bangsa.³² Mereka kurang mampu bersaing dan tidak mampu merebut peluang dan kesempatan yang tersedia dalam memasuki lapangan kerja, akibatnya lulusan pendidikan tinggi Islam semakin termarginalisasikan dan tidak berdaya.³³

³¹ Abdul Rahman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, (Jakarta: P. T. Raja Grafindo Persada, 2004), 243-244

³² Dalam beberapa kasuistik, peran pendidikan Islam sebagai pengawal bangsapun dipertanyakan. Hal ini disebabkan adanya fenomena di mana keadaan bangsa Indonesia yang mayoritas Islam tidak menunjukkan akhlaknya yang makin baik. Al-hasil, keadaan menunjukkan dimana moral dan akhlak masyarakat semakin mengkhawatirkan. Lihat: *Ibid.*, 3

³³ Meskipun tidak setiap mereka (Mahasiswa) yang masuk dan belajar di pendidikan tinggi Islam selalu didasari oleh motivasi "nafkah" atau demi "kepentingan ekonomi" di kemudian harinya, namun tidak bias disangkal adanya keterkaitan antara dunia pendidikan dengan cita-cita lapangan kerja dan kehidupan sejahtera bagi alumni dan tamatannya. Sedemikian erat hubungan tersebut, sehingga besar kecilnya animo calon mahasiswa yang berminat dan mendaftarkan diri ke sebuah perguruan tinggi tertentu, sebagian didasari oleh cerah tidaknya masa depan mereka dalam hal lapangan kerja yang bakal diperoleh setelah menyelesaikan studi. Lebih jauh lihat: Imam Bawani, *Pasar Kerja Alumni Perguruan Tinggi Islam*, Makalah disampaikan dalam Seminar Mahasiswa Jurusan Tarbiyah STAIN Tulungagung tahun 2005.

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life skill*). Pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan yang bermutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception*.³⁴ Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan, maka pendidikan tinggi Islam harus dapat melaksanakan pengelolaan yang didasarkan pada peningkatan mutu pendidikan tinggi Islam.

Aplikasi dari manajemen peningkatan mutu terhadap pendidikan tinggi Islam didasarkan atas pemikiran bahwa para administrator dan manajer pendidikan perlu menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam lembaga pendidikan tinggi itu yang diperkirakan dapat menopang mutu dan kinerja lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawab mereka.³⁵ Dalam meningkatkan mutu pendidikan, Bennet mengidentifikasi prinsip-prinsip dasar tentang mutu yaitu:³⁶ (1) definisi kualitas lebih mengacu pada konsumen, bukan pada pemasok, (2) konsumen adalah seseorang yang memperoleh produk atau layanan, seperti mereka yang secara internal dan eksternal terkait dengan organisasi dan bukannya yang hanya menjadi "pembeli" atau "pembayar", (3) mutu harus mencukupi persyaratan kebutuhan dan standar, (4) mutu dicapai dengan mencegah

³⁴ H. Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika, 2005), 17.

³⁵ W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran* (Malang: Wineka Media, 2002), 33-34.

³⁶ N. Bennet, M. Crawford & C. Riches, *Managingange in Education: Individual and Organization Perspectives* (London: Paul Chapman Publishing Co., 1992), 56.

kerja yang tidak memenuhi standar, bukannya dengan melacak kegagalan melainkan dengan peningkatan layanan dan produk yang terus menerus, (5) peningkatan mutu dikendalikan oleh manajemen tingkat senior, namun semua yang terlibat di dalam organisasi harus ikut bertanggung jawab, mutu harus dibangun di dalam setiap proses, (6) mutu diukur melalui proses statistik, anggaran mutu adalah anggaran biaya yang tidak disesuaikan dengan tuntutan persyaratan, sehingga terjadi kesenjangan antara dua penyerahan barang, (7) alat yang paling ampuh untuk menjamin terjalannya mutu adalah kerjasama (tim) yang efektif, dan (8) pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang fundamental terhadap organisasi yang bermutu.

Peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan *stakeholders*. Dalam manajemen peningkatan mutu terkandung upaya: (1) mengendalikan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan baik kurikuler maupun administrasi, (2) melibatkan proses diagnose dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnose, (3) peningkatan mutu harus didasarkan atas data dan kata, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, (4) peningkatan mutu harus dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan, (5) peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada dalam lembaga pendidikan, dan (6) peningkatan mutu memiliki tujuan yang menyatakan bahwa sekolah atau madrasah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat.³⁷

³⁷ W. Mantja, *Manajemen Pendidikan*, 30.

B. Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) pada Pendidikan Tinggi Islam

Proses *Quality Assurance* (penjaminan mutu) pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi merupakan kegiatan mandiri dari perguruan tinggi yang bersangkutan, sehingga proses tersebut dirancang, dijalankan, dan dikendalikan sendiri oleh perguruan tinggi yang bersangkutan tanpa campur tangan dari Pemerintah, dalam hal ini Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Depdiknas ataupun Depag. Bagi pendidikan Tinggi Islam pun (STAIN, IAIN UIN atau PTAIS) kegiatan penjaminan mutu ini juga merupakan kegiatan mandiri dari perguruan tinggi Islam yang bersangkutan. Adapun faktor-faktor yang pada umumnya terkandung di dalam proses penjaminan mutu pendidikan tinggi (Islam), antara lain rumusan atau definisi, konsep, tujuan, strategi, butir-butir mutu, proses (desain), dan manajemen kendali mutu dalam proses penjaminan mutu pendidikan tinggi.³⁸

1. Definisi Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*)

Secara umum yang dimaksud dengan penjaminan mutu adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan.³⁹

Muhaimin memberikan definisi Penjaminan Mutu sebagai berikut: a) Penjaminan Mutu adalah keseluruhan aktifitas dalam berbagai bagian dari sistem untuk memastikan bahwa mutu

³⁸ Diknas, *Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance) Pendidikan Tinggi* (Jakarta: Dirjen Dikti Diknas, 2003), 7.

³⁹ *Ibid.*, 7-8.

produk atau layanan yang dihasilkan selalu konsisten sesuai dengan yang direncanakan/dijanjikan; b) Penjaminan Mutu adalah memastikan bahwa semua karakteristik dan kinerja sesuai dengan standar mutu/harapan/persyaratan melalui manual/dokumen/acuan dan audit/penilaian.⁴⁰

Dengan demikian, penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga *stakeholders* memperoleh kepuasan.

Pendidikan tinggi di perguruan tinggi dinyatakan bermutu atau berkualitas, apabila:⁴¹

- a. perguruan tinggi tersebut mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif);
- b. perguruan tinggi tersebut mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* (aspek induktif), berupa:
 - 1) kebutuhan kemasyarakatan (*societal needs*);
 - 2) kebutuhan dunia kerja (*industrial needs*);
 - 3) kebutuhan profesional (*professional needs*).

Dengan demikian perguruan tinggi harus mampu merencanakan, menjalankan, dan mengendalikan suatu proses yang menjamin pencapaian mutu sebagaimana diuraikan di atas.

⁴⁰ Muhaimin, *Peningkatan Dan Pengembangan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) di PTAIS* (Jakarta: UIN Malang, 2006). Lihat juga. Muhaimin, *Manajemen Penjaminan Mutu*, 11.

⁴¹ Diknas, *Pedoman Penjaminan Mutu*, 8.

2. Tujuan dan Dasar-dasar Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*)

Pertanyaan dasar yang mencul di benak kita adalah mengapa harus ada penjaminan mutu? Sederhana tapi juga luas, itulah format pertanyaan tersebut. Menurut Muhaimin, penjaminan mutu didasari dua alasan riil yaitu alasan makro dan mikro. Perguruan Tinggi termasuk Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN) sedang menghadapi berbagai tantangan yang pada intinya menyangkut: a) Permasalahan makro nasional, yang menyangkut krisis ekonomi, politik, moral, budaya dan sebagainya; b) Diberlakukannya globalisasi dan perdagangan bebas, yang berarti persaingan alumni dalam pekerjaan semakin berat; c) Menurut *Human Development Index* (HDI, 2001, 2004), hasil survai *The Political and Economic Risk Consultancy* (PERC, 2001), dan hasil studi *the Third International Mathematics and Science Study-Repeat* (TIMSS-R 1999), *Asia Week* (2000), dan *Educational Performance* (PERC: 2001), bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih rendah; d) Angka pengangguran lulusan Perguruan Tinggi (PT) semakin meningkat; e) Tenaga Asing meningkat, sedangkan tenaga Indonesia yang dikirim ke luar negeri pada umumnya non-profesional; f) Orang-orang lebih senang sekolah atau menyekolahkan anaknya di luar negeri; g) Peran Perguruan Tinggi dalam membentuk masyarakat madani (*civil society*).⁴²

Alasan secara mikro, perguruan tinggi harus melakukan penjaminan mutu dikarenakan Perguruan Tinggi tidak mengetahui secara pasti seberapa mutu lulusan (produk) yang dihasilkan

⁴² Muhaimin, *Peningkatan Dan Pengembangan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) di PTAIN*.

kan karena pengguna (*users*). Perguruan Tinggi tidak pernah membuat laporan tentang reputasi dari lulusan yang ada. Sehingga jika proses pendidikan di Perguruan Tinggi dilakukan dengan baik maka akan menghasilkan produk yang baik juga. Dan untuk memastikan proses yang dilakukan benar-benar baik maka dibutuhkan suatu sistem pengelolaan (Penjaminan Mutu).⁴³

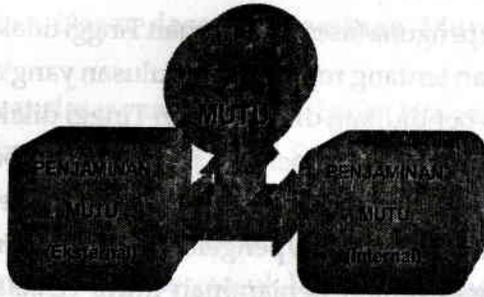
Adapun tujuan penjaminan mutu (*Quality Assurance*) adalah untuk memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, yang dijalankan oleh suatu perguruan tinggi secara internal untuk mewujudkan visi dan misinya, serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi.⁴⁴

Pencapaian tujuan penjaminan mutu melalui kegiatan penjaminan mutu yang dijalankan secara internal oleh perguruan tinggi, akan dikontrol dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh BAN-PT atau lembaga lain secara eksternal, sehingga obyektivitas dapat diwujudkan.

Dengan demikian, obyektivitas penilaian terhadap pemeliharaan dan peningkatan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan di suatu perguruan tinggi dapat diwujudkan, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar berikut:

⁴³ Dan supaya penjaminan mutu dapat dilakukan dengan baik pula, maka mutu lulusan (produk) harus ditetapkan lebih dahulu (baku mutu/*benchmark*), sehingga proses yang dibutuhkan dapat ditentukan. Proses itulah yang kemudian dilakukan penjaminan. Muhaimin, *Peningkatan Dan Pengembangan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) di PTAIN*.

⁴⁴ Diknas, *Pedoman Penjaminan*, 8-9.



Gambar: Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi secara Internal dan Eksternal.⁴⁵

Sehingga beberapa keuntungan yang dapat diperoleh dengan penerapan sistem penjaminan mutu adalah kesiapan akreditasi, akuntabilitas, daya saing dan efisiensi. Sistem penjaminan mutu (*Quality Assurance*) bukan menciptakan mutu, karena sebenarnya praktek yang dijalankan dalam pendidikan selama ini sudah mengandung mutu. Penjaminan mutu bukan pula suatu cara menentukan atau mencapai sasaran serta mengembangkan prosedur yang dapat mencapai sasaran itu untuk selamanya.

Dalam pelaksanaannya, menurut Muhaimin Penjaminan mutu mempunyai dua dasar sebagai berikut:⁴⁶

a. Dasar Ajaran Islam

- 1) Penjaminan mutu merupakan realisasi dari ajaran *ihsan*, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang

⁴⁵ *Ibid.*, 9

⁴⁶ Muhaimin, *Peningkatan Dan Pengembangan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) di PTAIN*. Lihat juga. Muhaimin, *Manajemen Penjaminan*, 11-13

- berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. (Q. S. Al-Qashash: 77)
- 2) Seseorang tidak boleh bekerja secara "sembrono" (seenaknya) dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi Ridha Allah atau merendahkan Tuhan. Dalam Q. S. Al-Kahfi 110 dinyatakan bahwa: "Barang siapa yang mengaharapkan pertemuan dengan Tuhannya (untuk memperoleh Ridhanya), maka hendaklah ia bekerja dengan baik (bermutu), dan hendaklah dalam beribadah kepada Tuhannya itu tidak melakukan syirik, yakni mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (*Al-Haqq*) yang menjadi sumber nilai instrinsik pekerjaan manusia".
 - 3) Setiap orang dinilai dari hasil kerjanya (Q. S. Al-Najm: 39), sehingga dalam bekerja dituntut untuk: (a) tidak memandang enteng bentuk-bentuk kerja yang dilakukan; (b) memberi makna kepada pekerjaannya itu; (c) insaf bahwa kerja adalah bentuk keberadaan (*mode of existence*) manusia; dan (d) dari segi dampaknya (baik dan buruk), kerja out tidaklah untuk tuhan tepati untuk dirinya sendiri (Q. S. Fushilat: 46 dan Luqman : 12)
 - 4) Seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin, selaras dengan ajaran ihsan (Q. S. An-Nahl: 90)
 - 5) Seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang etinggi-tingginya (Q. S. Al-Sajadah: 7).

6) Seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (*itqan*), tidak setengah hati, sehingga rapi, indah, tertib dan bersesuaian antara satu dengan lainnya. (Q. S. Al-Naml: 88).

7) Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi dan bersikap *istiqamah* (Q. S. Al-Syahr: 7-8; Al-Dhuha: 4; Al-'Alaq: 1-3; Al-Syura: 15).

b. Dasar Operasional

Di dalam UU no 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan sebagai berikut: (1)

Pasal 1 ayat 21: "evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan dan penetapan mutu pendidikan....dan seterusnya sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan.". (2) Pasal 35 ayat 1: "standar nasional pendidikan terdiri dari standar isi, proses, kompetensi lulusan....dan seterusnya." (3) Pasal 50 ayat 2: "pemerintah menentukan kebijakan nasional dan standar nasional pendidikan untuk menjamin mutu...dan seterusnya." (4) Pasal 51 ayat 2: "pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu dan evaluasi yang transparan."

3. Desain Penjaminan Mutu Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*)

Desain penjaminan mutu pendidikan tinggi di Indonesia adalah: a) Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Depdiknas

menetapkan Pedoman Penjaminan Mutu pendidikan tinggi di Perguruan Tinggi; b) Perguruan tinggi menggalang komitmen untuk menjalankan penjaminan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya; c) Perguruan tinggi memilih dan menetapkan sendiri standar mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya untuk tiap program studi; d) Perguruan tinggi menetapkan dan menjalankan organisasi beserta mekanisme kerja penjaminan mutu pendidikan tinggi; e) Perguruan tinggi melakukan *benchmarking* mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, baik ke dalam maupun ke luar negeri.⁴⁷

Sebagaimana dikemukakan di atas, perguruan tinggi memilih dan menetapkan sendiri standar mutu pendidikan tinggi untuk tiap program studi. Pemilihan dan penetapan standar itu dilakukan dalam sejumlah aspek yang disebut butir-butir mutu, di antaranya: 1) Kurikulum program studi; 2) Sumber daya manusia (dosen, dan tenaga penunjang); 3) Mahasiswa; 4) Proses pembelajaran; 5) Prasarana dan sarana; 6) Suasana akademik; 7) Keuangan; 8) Penelitian dan publikasi; 9) Pengabdian kepada masyarakat; 10) Tata pamong (*governance*); 11) Manajemen lembaga (*institutional management*); 12) Sistem informasi; 13) Kerjasama dalam dan luar negeri.⁴⁸

Penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi didesain melalui tahap-tahap yang dirangkai dalam suatu proses sebagai berikut:⁴⁹

- a. Perguruan tinggi menetapkan visi dan misi perguruan tinggi yang bersangkutan;

⁴⁷ Diknas, *Pedoman Penjaminan Mutu*, 10.

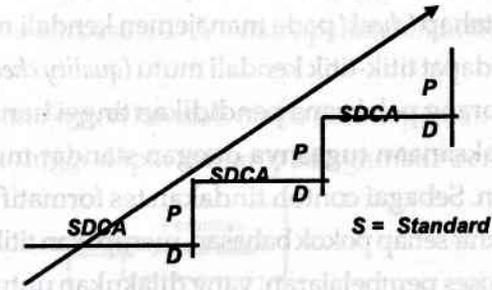
⁴⁸ *Ibid.*, 10-11.

⁴⁹ *Ibid.*, 11-12.

- a. Berdasarkan visi dan misi perguruan tinggi tersebut, setiap program studi menetapkan visi dan misi program studinya;
- b. Visi setiap program studi kemudian dijabarkan oleh program studi terkait menjadi serang-kaian standar mutu pada setiap butir mutu sebagaimana disebutkan di atas;
- c. Standar mutu dirumuskan dan ditetapkan dengan meramu visi perguruan tinggi (secara deduktif) dan kebutuhan *stakeholders* (secara induktif). Sebagai standar, rumusannya harus spesifik dan terukur yaitu mengandung unsur *ABCD* (*Audience, Behavior, Competence, Degree*);
- d. Perguruan tinggi menetapkan organisasi dan mekanisme kerja penjaminan mutu;
- e. Perguruan tinggi melaksanakan penjaminan mutu dengan menerapkan manajemen kendali mutu di bawah ini;
- f. Perguruan tinggi mengevaluasi dan merevisi standar mutu melalui *benchmarking* secara berkelanjutan.

Penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dapat diselenggarakan melalui berbagai model manajemen kendali mutu. Salah satu model manajemen yang dapat digunakan adalah model *PDCA* (*Plan, Do, Check, Action*) yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) atau *kaizen* mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi. Model manajemen *PDCA* dapat dilihat pada gambar berikut:

kaizen/continuous improvement →



Gambar: Manajemen *PDCA*.⁵⁰

Beberapa prinsip yang harus melandasi pola pikir dan pola tindak semua pelaku manajemen kendali mutu berbasis *PDCA* adalah: a) *Quality first*, bahwa semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan tinggi Islam harus memprioritaskan mutu; b) *Stakeholder-in*, yaitu semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan tinggi Islam harus ditujukan pada kepuasan *stake-holders*; c) *The next process is our stakeholders*, bahwa setiap orang yang melaksanakan tugas dalam proses pendidikan tinggi Islam, harus menganggap orang lain yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya sebagai *stakeholder*-nya yang harus dipuaskan; d) *Speak with data*, bahwa Setiap orang pelaksana pendidikan tinggi Islam harus melakukan tindakan dan mengambil keputusan berdasarkan analisis data yang telah diperolehnya terlebih dahulu, bukan berdasarkan pengandai-an atau rekayasa; e) *Upstream management*, yaitu semua peng-

⁵⁰Jens J. Dahlggaard, Kai Kristensen and Gopal K. Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management: Process analysis and improvement*, (London and New York: Taylor and Francis Group, 2007)

ambilan keputusan di dalam proses pendidikan tinggi Islam dilakukan secara partisipatif, bukan otoritatif.

Di dalam tahap 'check' pada manajemen kendali mutu berbasis PDCA, terdapat titik-titik kendali mutu (*quality check-points*) dimana setiap orang pelaksana pendidikan tinggi harus mengaudit hasil pelaksanaan tugasnya dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Sebagai contoh tindakan tes formatif yang dilakukan pada akhir setiap pokok bahasan, merupakan titik kendali mutu dalam proses pembelajaran, yang dilakukan untuk mengaudit apakah standar mutu pembelajaran sebagaimana dirumuskan dalam bentuk Tujuan Instruksional Khusus (TIK) telah dapat dicapai.⁵¹

Apabila hasil audit ternyata positif dalam arti telah mencapai standar (*S* dalam SDCA) mutu sebagaimana dirumuskan dalam TIK, maka pada proses perencanaan atau *Plan* (*P* dalam PDCA) berikutnya standar mutu tersebut harus ditinggikan, sehingga akan terjadi *kaizen* mutu pendidikan tinggi, sebagaimana dilukiskan di dalam gambar 2.2 di depan.

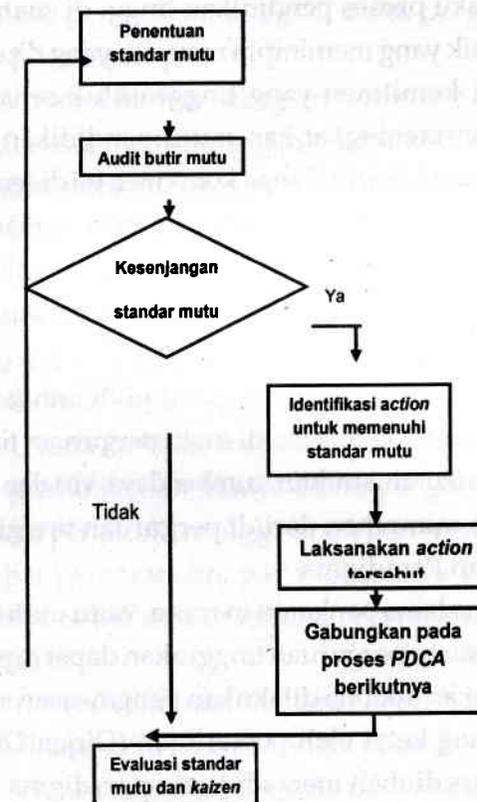
Sedangkan apabila hasil evaluasi ternyata negatif dalam arti standar mutu sebagaimana dirumuskan dalam TIK belum atau tidak tercapai, maka harus segera dilakukan tindakan atau *Action* (*A* dalam PDCA) agar standar mutu dapat dicapai. Sebagai contoh, apabila Tes Formatif ternyata menunjukkan hasil di bawah TIK, maka dosen harus melakukan *Action* (*A* dalam PDCA) yang dapat berupa pengulangan pembahasan pokok bahasan terkait sampai TIK dapat dicapai.⁵²

⁵¹ Diknas, *Pedoman Penjaminan Mutu*, 14.

⁵² *Ibid.*

Oleh sebab itu, menetapkan titik-titik kendali mutu (*quality check-points*) pada setiap satuan kegiatan dalam manajemen kendali mutu berbasis PDCA, merupakan *conditio sine qua non* atau *a must*.

Manajemen kendali mutu dalam penjaminan mutu pendidikan tinggi dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar: Manajemen kendali mutu⁵³

⁵³ Dahlgaard, Kristensen and Gopal K. Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management*. Lihat juga Stephen George & Arnold Weimer Skird, *Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies*, (New York: John Wiley and Son Inc, 1998).

Agar penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dapat dilaksanakan, maka terdapat beberapa prasyarat yang harus dipenuhi agar pelaksanaan penjaminan mutu tersebut dapat mencapai tujuannya, yaitu antara lain:⁵⁴

1. Komitmen

Para pelaku proses pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi, baik yang memimpin maupun yang dipimpin, harus memiliki komitmen yang tinggi untuk senantiasa menjamin dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakan. Tanpa komitmen ini di semua lini organisasi suatu perguruan tinggi, niscaya penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi tersebut akan berjalan tersendat, bahkan mungkin tidak akan berhasil dijalankan.

Terdapat aneka cara yang dapat dipilih untuk menggalang komitmen dari semua lini di suatu perguruan tinggi, tergantung dari ukuran, struktur, sumber daya, visi dan misi, sejarah, dan kepemimpinan dari/di perguruan tinggi tersebut.

2. Perubahan Paradigma

Paradigma lama penjaminan mutu, yaitu mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi akan dapat dipelihara serta ditingkatkan apabila dilakukan pengawasan atau pengendalian yang ketat oleh pemerintah (Dirjen Dikti Depdiknas), harus diubah menjadi suatu paradigma baru.

Paradigma baru penjaminan mutu pendidikan tinggi, yaitu perguruan tinggi harus menjaga dan meningkatkan mutu

pendidikan tinggi yang diselenggarakannya agar visinya dapat diwujudkan melalui pelaksanaan misi, serta agar *stakeholders* dapat dipuaskan.

Dengan paradigma baru tersebut, tugas pengawasan oleh pemerintah diringankan, akuntabilitas perguruan tinggi meningkat, *stakeholders* berperan lebih besar dalam menentukan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi.

3. Sikap Mental

Harus diakui bahwa sebagian terbesar perguruan tinggi di Indonesia menyelenggarakan pendidikan tinggi tanpa didahului dengan perencanaan. Dapat dikemukakan fakta bahwa dalam skala makro, Rencana Induk Pengembangan (RIP) suatu perguruan tinggi, sebagian besar disusun untuk memenuhi persyaratan akreditasi, sedangkan dalam skala mikro dapat dikemukakan fakta tentang rendahnya persentase dosen yang membuat rencana pembelajaran berupa Satuan Acara Perkuliahan (SAP), dan masih banyak lagi fakta yang menunjukkan bahwa suatu perguruan tinggi menjalankan pendidikan tinggi tanpa perencanaan. Walaupun terdapat perencanaan, pada umumnya bukanlah karena kebutuhan, melainkan karena persyaratan perijinan atau akreditasi.

Sikap mental semacam itu harus diubah pada suatu sikap mental baru, yaitu rencanakanlah pekerjaan anda dan kerjakanlah rencana anda (*plan your work and work your plan*).

4. Pengorganisasian

Mengenai pengorganisasian serta mekanisme kerja organisasi penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi, tidak terdapat pola baku yang harus diikuti oleh semua perguruan tinggi. Pengorganisasian penjaminan

⁵⁴ Diknas, *Pedoman Penjaminan Mutu*, 16-19.

B A B IV

SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001: 2008

A. Konsep Dasar Sistem Manajemen Mutu

Manajemen mutu merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekan kepada kemandirian dan kreatifitas sekolah. Konsep ini diperkenalkan oleh Gari Effective School yang lebih menekan diri pada perbaikan proses pendidikan. Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini antara lain sebagai berikut: (1) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (2) sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai, (3) sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, (4) adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lainnya, termasuk siswa) untuk berprestasi, (5) adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK, (6) adanya Pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempumaan/ perbaikan mutu dan (7) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid masyarakat. Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk mening-

katkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidik. Pendidikan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah, kepala sekolah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan sekolah yang bersangkutan dengan didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang representatif dan valid. Aplikasi prinsip bisnis dan teori manajemen di sekolah menurut Bruce Joyce dalam bukunya *Improving American schools* (1986) mengingatkan kita bahwa sekolah-sekolah harus dikelola dalam format kerja dari sebuah perubahan yang konstan. Dalam kata-kata Joyce disebutkan: "kita harus melihat adanya mekanisme yang sangat kuat di daerah yang memungkinkan setiap sekolah dapat meluaskan sebaik mungkin pelayanan pendidikan kepada masyarakat"¹. Akhir dari semua itu ditujukan kepada keberhasilan sekolah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas/bermutu bagi masyarakat.

Secara umum manajemen mutu dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat ilmuwan, pengusaha, dan sebagainya) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

¹ Sudarmawan Danim, *Visi Baru Manajemen*, 157.

Definisi manajemen mutu (*Quality Management*) adalah keseluruhan metode untuk mengukur mutu dalam suatu organisasi meliputi produk- jasa, kinerja, proses dan sumber daya manusia. Manajemen mutu menggabungkan trilogi mutu untuk menyukseskan semua program perbaikan yang meliputi melalui kerja tim².

Menurut Vincef Gaspersz, Manajemen kualitas (*Quality Management*) atau manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Management*) adalah suatu cara meningkatkan performans secara terus menerus (*Continuous Performance Improvement*) pada operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia³.

Edward Sallis menyatakan manajemen mutu terpadu adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktek kepada sikap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. *Management Quality* terpadu diartikan sebagai suatu cara, meningkatkan performans secara terus menerus pada setiap level operasi dan proses, dalam setiap area fungsional dan suatu organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal tersedia⁴. Mengacu pada uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu terpadu dalam pendidikan merupakan sistem manajemen yang mengangkat suatu sebagai strategi usaha yang berorientasi

² Miranda ST dan Amin Wijaya Tunggal, *A to Z Management* (Jakarta: tp, 2003), 157.

³ Gaspersz, *Total Quality*, 10.

⁴ *Ibid*, 6.

pada kepuasan pelanggan dengan cara melibatkan pelanggan dari seluruh anggota organisasi.

Dari sini penulis dapat melihat bahwa konsep dari system manajemen mutu merupakan lanjutan dari TQM dalam proses keseluruhan system yang ada pada lembaga pendidikan memiliki standar yang jelas. Baik dalam pelayanan organisasi maupun pengolahan produk yang dihasilkan akan mampu memuaskan pelanggan.

B. Perkembangan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia yang *Kaffah* (menyeluruh) baik lahir maupun batin.

Kondisi pergulatan global yang mendua, pendidikan nasional kita dihadapkan pada permasalahan hubungan yang tidak linear antara pendidikan dan dunia kerja. Perkembangan dunia kerja tidak terkejar oleh dunia pendidikan. Menyadari hal ini pemerintah melakukan upaya penyempurnaan sistem pendidikan melalui penataan perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*) dengan munculnya Undang-undang nomor 22 th 1999 tentang otonomi daerah yang dikuatkan Undang-undang nomor 20 th 2003 tentang sistem pendidikan. Sehingga dalam kondisi ini lembaga pendidikan dan pemerintah memiliki kebebasan untuk memajukan pendidikan di daerahnya.

Mengenai pengertian ISO adalah singkatan dari *International Standardization Organization* atau Organisasi Standarisasi International yang merupakan organisasi non pernerintah dan

anggotanya terdiri dari badan-badan standarisasi nasional beberapa negara.

ISO 9000 mulai dikeluarkan pada tahun 1987 di Jenewa, Switzerland dan merupakan dukungan standar yang unik yang dapat diterapkan pada hampir semua kegiatan bisnis, karena standar ISO 9000 dapat dipakai sebagai pedoman standar untuk perancangan pabrikasi, penjualan dan pelayanan, baik berupa barang maupun jasa.

Selama masa Perang Dunia ke-2 antara tahun 1939-1945, negara sekutu yaitu Amerika, Inggris dan Perancis secara bersama menghadapi serangan Jerman, Itali dan Jepang, mereka mengalami kesulitan karena selain perbedaan bahasa yang terjadi perbedaan peralatan dan standar satuan teknik yang digunakan dalam perang. Dari sinilah lahir ide untuk melaksanakan standarisasi yang pada saat itu penekanannya pada alat-alat perang tersebut. Maka dalam perkembangan berikutnya, muncul berbagai ide mengembangkan standar di bidang yang lainnya. Di antara tahun 1970 an hingga pada tahun 1980 an, di bidang ilmu kendali mutu berkembang dari ciri-ciri utamanya dalam realize (*inspection-dominan*) menjadi proactive (*system oriented*) yang dalam implementasinya berupa perubahan terhadap titik berat pada hasil akhir ke arah proses produksi. Perubahan ini didasarkan pada pola pikir bahwa produksi harus dikembangkan dan dijaga secara sungguh-sungguh untuk menghasilkan suatu produk yang bermutu dan selalu dalam keadaan bermutu. Pada mulanya mutu produk itu ditentukan oleh produsen, maka pada perkembangan selanjutnya mutu produk itu bisa dituntut oleh pembeli, dan produsen mengetahui bahwa produk itu bermutu bagus juga memang bisa

dapat dijual, karena produk tersebut dibutuhkan oleh pembeli dan bukan menjual produk yang dapat diproduksi.

Perkembangan mutu terpadu sebagai suatu sistem, pada mulanya muncul di negara Amerika Serikat. Namun buah pikir tentang sistem manajemen mutu ini kurang diperhatikan oleh masyarakat. Khususnya masyarakat bisnis. Namun berkat keyakinan yang kuat dari pencetus ide-ide kreatif ini menjadi kunci suatu keberhasilan dalam pengenalan, penerapan, dan pengembangan konsep mutu.

Sejak tahun 1980 ide-ide manajemen mutu terpadu ini mendapatkan penghargaan di seluruh dunia. Adapun perkembangan konsep-konsep tentang mutu terpadu secara garis besar dapat dikemukakan sebagai berikut ini.

1. F.W. Taylor (1856-1915)

Seorang insinyur yang telah mengembangkan suatu serf konsep yang merupakan dasar dari pembagian kerja (*division of work*). Analisisnya menggunakan pendekatan gerak dan waktu (*time and motion study*) untuk pekerjaan manual, memperoleh gelar "Bapak Manajemen Ilmiah" (*The Father of Scientific Management*) dalam bukunya tersebut Taylor menjelaskan beberapa elemen tentang teori manajemen, yaitu:

- a. Setiap orang harus mempunyai tugas yang jelas dan harus diselesaikan dalam suatu hari.
- b. Pekerjaan harus memiliki peralatan yang standar untuk menyelesaikan tugas yang menjadi bagiannya.
- c. Bonus dan intensif wajar ar diberikan kepada yang berprestasi maksimal.

- d. Penalti yang merupakan kerugian bagi pekerjaan, yang tidak mencapai susunan yang telah ditentukan (*Personal Lass*).

Taylor memisahkan perencanaan dari perbaikan kerja dan dengan demikian, memisahkan pekerjaan dari tanggung jawab untuk memperbaiki kerja.

2. Shewhart (1891-1967)

Adalah seorang ahli statistik yang bekerja pada "bell labs". Selama periode 1920-1930 dalam bukunya *The Economic Central of Quality Manufactured Products*". Merupakan suatu kontribusi yang menonjol dalam usaha untuk memperbaiki mutu barang hasil pengolahan. Dia selalu mengatakan bahwa hasil variasi terjadi pada setiap segi pengolahan dan variasi itu dapat dimengerti melalui penggunaan suatu alai statistik yang sederhana. Sampling dan probabilitas itu digunakan untuk membuat *control chart* untuk memudahkan para pemeriksa mutu untuk bisa memilih produk mana yang memiliki mutu dan tidak. Penemuan Shewhart sangat menarik bagi Deming dan Juran. Dimana kedua sarjana ini ahli dalam bidang statistik.

Proses kontrol secara statistik sebagai berikut:⁵ 1) memfokuskan pada produk dan pendeteksian dan pengontrolan masalah-masalah mutu. 2) melibatkan pengetesan sejumlah sample dan secara statistik menyimpulkan adanya kesamaan untuk semua produk. 3) meliputi tahapan-tahapan dalam proses produksi. 4) menyadari akan pelatihan personalia bagian produksi dan pengontrol mutu.

⁵ Tm Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 291.

3. Edward Deming

Lahir tahun 1900 dan mendapat Ph.D pada tahun 1972. sangat menyadari bahwa ia telah memberikan pelajaran tentang pengendalian mutu secara statistik kepada para insinyur bukan kepada para manajer yang mempunyai wewenang untuk memutuskan.

Katanya "*Quality is not determined on the shop floor but in the executive suite*" (Mutu tidaklah ditentukan pada atasan tetapi ditentukan oleh deretan eksekutif').

Pada tahun 1950, beliau diundang oleh *The Union to Japanese Scientists and Engineers (Juse)* untuk memberikan ceramah tentang mutu. Pendekatan Deming dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. *Quality is primarily the result of senior management actions and not the result of actions by workers* (Mutu adalah hasil pokok dari tindakan atasan dan bukan hasil tindakan para pekerja).
- b. *The system of work that determines how work is performed and only managers can create system* (Sistem pekerjaan yang pencegahan bagaimana pekerjaan itu dilakukan dan hanya para manajer dapat menciptakan sistem).
- c. *Only manager can allocate resources, provide training to workers use, and provide the plant and environment necessary to achieve quality* (Hanya manajer dapat mengalokasikan sumber daya, menyediakan pelatihan penggunaan untuk para pekerja, dan menyediakan rancangan dan lingkungan itu diperlukan untuk mencapai mutu).
- d. *Only senior managers determine the market in which the firm will participate and what product or service will be sold*

(Hanya para manajer senior menentukan pasar dimana tips muslihat yang dipastikan mengambil bagian dan produk atau jasa apa yang akan dipecahkan).

Hal ini berarti bahwa tanpa keterlibatan pemimpin secara aktif tidak mungkin tercapai manajemen mutu terpadu.

Menurut Deming terdapat 14 butir transformasi manajemen menuju kondisi perbaikan secara terus menerus yaitu⁶:

- a. Rumuskan dan umumkan kepada semua karyawan maksud dan tujuan organisasi.
- b. Mempelajari dan melaksanakan filosofi baru baik oleh seorang manajer maupun karyawan.
- c. Memahami tujuan infeksi yaitu untuk mempelajari proses dan mengurangi biaya.
- d. Mengakhiri praktek bisnis yang menggunakan penghargaan berdasarkan angka dan uang saja.
- e. Memperbaiki secara konstan dan kontinyu sistem produksi dan pelayanan.
- f. Membudayakan dan melembagakan pendidikan dan pelatihan.
- g. Mengajarkan dan melembagakan kepemimpinan.
- h. Menjauhkan rasa ketakutan, ciptakan rasa kepercayaan, ciptakan iklim yang mendukung inovasi.
- i. Mengoptimalkan tujuan perusahaan, tim atau kelompok.
- j. Menghilangkan tekanan-tekanan yang menghambat perkembangan karyawan.

⁶ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu (Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan)*, ter Yosol Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 6.

- k. Menghilangkan kuota berdasarkan angka-angka tetapi secara terus-menerus melembagakan metode perbaikan, menghilangkan manajemen berdasarkan sasaran tetapi mempelajari kemampuan proses dan bagaimana memperbaiki.
- l. Menghilangkan hambatan yang membuat karyawan tidak merasa bangga akan pekerjaan atau tugasnya.
- m. Mendukung pendidikan dan perbaikan atau peningkatan prestasi setiap orang.
- n. Melaksanakan tindakan atau kegiatan untuk mencapai semua tujuan atau sasaran itu.

Beberapa *prinsip* pokok dari Deming yang dapat diterapkan dalam bidang pendidikan adalah:

- a. Anggota dewan sekolah dan administrator harus menerapkan tujuan mutu pendidikan yang akan dicapai.
- b. Menekankan pada upaya pencegahan kegagalan pada siswa, bukannya mendeteksi kegagalan setelah peristiwanya terjadi.
- c. Asal diterapkan. secara ketat. penggunaan metode *control statistic* dapat membantu memperbaiki *outcomes* siswa dan *administrative*⁷.

4. Prof. Juran

Mengunjungi Jepang pada tahun 1945. Di Jepang Juran membantu pimpinan Jepang di dalam menstrukturisasi industri sehingga mampu mengeksport produk ke pasar dunia. Ia mem-

⁷ *Ibid.* 6.

bantu Jepang untuk mempraktekkan konsep mutu dan alat-alat yang dirancang untuk pabrik ke dalam suatu seri konsep yang menjadi dasar bagi suatu "*management process*" yang terpadu. Juran mendemonstrasikan tiga proses manajerial untuk mengelola keuangan suatu organisasi yang dikenal dengan trilogi Juran yaitu *Finance Planning, Financial Control, Financial Improvement*⁸. Adapun rincian trilogi itu sebagai berikut:

- a. *Quality Planning*, suatu proses yang mengidentifikasi dan proses yang akan menyampaikan produk dan jasa dengan karakteristik yang tepat dan kemudian mentransfer pengetahuan itu keseluruh kaki tangan suatu perusahaan guna dapat memuaskan pelanggan.
- b. *Quality control*, suatu proses dimana produk benar-benar dan dievaluasi, dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan yang dapat diinginkan para pelanggan tersebut. Persoalan yang telah bisa diketahui kemudian dipecahkan bersama. Contoh mesin-mesin rusak itu segera diperbaiki.
- c. *Quality improvement*, suatu proses dimana mekanisme yang sudah mapan supaya dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai berkelanjutan. Hal ini meliputi alokasi sumber-sumber, menugaskan orang-orang untuk menyelesaikan proyek mutu, melatih para karyawan yang terlibat dalam proyek mutu dan pada umumnya menetapkan suatu struktur permanen untuk mengejar mutu

⁸ Tim Dosen Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* 294.

dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya⁹.

Dr. Josept M. Juran pun diakui sebagai salah seorang "Bapak Mutu". Dr. Juran berlatar belakang pendidikan teknik dan hukum. Seperti halnya Deming, Juran adalah ahli statistic terpandang. Juran menyebut mutu sebagai "tepat untuk pakai" dan menegaskan bahwa dasar misi mutu sebuah sekolah adalah "mengembangkan program layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat". Lebih lanjut Juran mengatakan bahwa "tepat untuk dipakai" lebih tepat ditentukan, oleh pemakai bukan oleh pemberi. Beberapa pandangan Juran tentang mutu adalah:

- a. Meraih mutu merupakan proses yang tidak mengenal akhir.
- b. Perbaikan mutu merupakan proses berkesinambungan, bukan program sekali jalan.
- c. Mutu merupakan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah dan administrator.
- d. Pelatihan misal merupakan prasyarat mutu.
- e. Setiap orang di sekolah mesti mendapatkan pelatihan¹⁰.

TQM atau dapat dikatakan manajemen mutu terpadu (MMT) merupakan metodologi yang dapat membantu para professional pendidikan menjawab tantangan lingkungan masa kini. MMT dapat dipergunakan untuk menghilangkan kece-

⁹ Darochea Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas* (Yogyakarta: Universitas Atmajaya Yogyakarta, 1999), 13.

¹⁰ *Ibid.*, 8-9.

an terhadap kepercayaan lingkungan sekolah, untuk menjamin kerjasama antara pendidikan, pemerintah dan dunia bisnis, dapat merespon secara cepat perubahan tatanan masyarakat sehingga sekolah dapat secara mudah menerima perubahan. Untuk membawa perubahan sekolah yang maju dan bermutu perlu adanya kerjasama yang menyeluruh dengan tekad dan dedikasi yang tinggi dari dewan sekolah, administrator, staf, siswa, guru dan komunitas. Proses perubahan ini diawali dengan mengubah visi, dan misi mutu sekolah, visi sekolah adalah terfokus pada pelayanan terhadap pelanggan, mendorong keterlibatan total komunitas sekolah dalam pelaksanaan program, mengembangkan sistem evaluasi nilai pendidikan, menunjang sistem yang diperlukan staf dan siswa untuk mengelola perubahan, perbaikan secara kontinu untuk merealisasikan suatu produk pendidikan yang lebih baik¹¹.

Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu input, proses, output, dan outcome. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika (slat) berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAIKEM (Pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif, dan menyenangkan). Output dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan nonakademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas Mutu bermanfaat bagi pendidikan karena: 1) meningkatkan pertanggungjawaban (akuntabilitas) sekolah kepada masyarakat dan atau pemerintah yang telah memberikan semua biaya kepada sekolah, 2) menjamin mutu lulusannya, 3) bekerja lebih profesional, dan 4) meningkatkan

¹¹ *Ibid.*, 10-11.

persaingan yang sehat¹². Sekolah menghendaki pesan mutu sehingga dapat diraih secara bersama-sama, maka pesan mutu adalah 1) dapat mengenal mutu, jika mengalaminya, 2) mutu adalah kepuasan sehingga sulit untuk menjelaskannya, 3) kodrat manusia ingin meraih kesempurnaan, 4) bila tidak mengenal mutu atau gagal mendapatkannya maka mutu di-remehkan, 5) ada anggapan mutu identik kerja keras dan biaya tinggi, 6) mutu membedakan dengan yang lain, 7) mutu suatu yang penting organisasi untuk tetap eksis, 8) mencari sumber mutu adalah penting, 9) mutu mudah diucapkan tapi sulit di-rah, 10) mutu berarti kerja profesional, 11) mutu meningkatkan akuntabilitas sekolah, 12) mutu dapat menjamin kualitas input, proses, produk, dan outcome sekolah¹³.

5. Vincet Gaspersz (2001)

Dalam bukunya "ISO 9001:2000 and continual quality improvement" menyatakan tentang definisi: ISO 9001: 2000 adalah sebagai berikut: ISO 9001: 2000 adalah suatu standar international untuk sistem manajemen kualitas. ISO 9001: 2000 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen kualitas, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang dan/atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan¹⁴. Berikut ini adalah tabel sejarah perkembangan pengawasan mutu:

¹² Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 410.

¹³ *Ibid*, 411.

¹⁴ Vincent Gaspersz, *ISO 9001:2000 and Continual Quality Improvement* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 1.

Tabel Sejarah Pengawasan Mutu¹⁵

Periode	Kejadian Bersejarah
Pre-1900	Mutu sebagai integral tukang <i>Quality control (QC)</i> untuk mandor
1900-1920	Taylor mempublikasikan bukunya <i>The Principles of Scientific Management</i> , yang melahirkan berbagai teknik seperti studi waktu dan gerak
1911	Inspeksi berbasis QC
1920-1940	Shewhart dan Bell Laboratories memperkenalkan <i>Statistical Quality Control</i> dalam bukunya <i>Economic Control of Quality of Manufacturde Products</i> .
1931	W. Edwards Deming membantu <i>U.S Bureau of Census</i> dalam menerapkan teknik-teknik sampling statistik
1940	Penerapan <i>Statistical Process Control (SPC)</i>
1940-1960	Deming mengajarkan teknik-teknik pengendalian kualitas di U.S War Departement
1941	Deming mengajarkan mata kuliah mengenai kualitas kepada para ilmuwan, insinyur, dan eksekutif perusahaan Jepang
1950	Josep M. Juran mempublikasikan bukunya berjudul <i>Quality Control Handbook</i>
1951	<i>Quality Assurance (QA)</i> Inggris dan Eropa Barat 15 tahun menerapkan QA untuk meningkatkan mutu
1960-1980	<i>Total Quality Control (TQC)</i> pemikiran Deming dan Juran berkembang di USA dan beberapa neagara tahun 1950-an-1960-an
1970-1980	<i>Martin Company</i> (kemudian bernama martin Marietta) membangun rudal pershing yang memiliki tingkat kerusakan nol

¹⁵ Usman, *Manajemen Teori, Praktek*, 414-415.

1961 1970-an	Industri USA kalah bersaing dengan industri Jepang. Ternyata ide Deming menyumbang kesuksesan ekonomi Jepang
1970	Philip Crosby memperkenalkan konsep <i>zero defect</i>
1979	Philip Crosby Mempublikasikan bukunya yang berjudul <i>Quality is free</i>
1980	TQM Dan Budaya Peningkatan Mutu Terus-Menerus (Kaizen)
1980-1990	Siaran Dokumentasi TV NBC, <i>If Japan Can... Why Can't We?</i> Memberi Pengakuan Kepada W. Edward Deming Di USA. Deming, Crosby Dan Feigenbaum mengetahui bahwa USA dan Eropa Barat hanya sedikit yang sungguh-sungguh menerapkan TQM
1981	Walaupun mutu sudah menjadi agenda jauh sebelum TQM menjadi patok duga manajemen mutu
1982	<i>Ford Motor Company</i> mengundang W. Edward Deming untuk berbicara di hadapan eksekutif puncaknya, yang memelopori hubungan produktif antara produsen mobil dan pakar kualitas.
1984	Kesuksesan Jepang Sangat Mempengaruhi Buku-Buku Manajemen Yang Ditulis Peter Dan Waterman Dalam Buku <i>Search of Excellent</i> (1982) berdasarkan praktik terbaik di USA
1987	Deming menerbitkan bukunya berjudul <i>Quality, Productivity, and Competitive Position</i>
1988	Philip Crosby menerbitkan bukunya berjudul <i>Quality Without Tears: Art of Hassl-Free Management</i>
1989	Kongres Amerika Serikat menetapkan <i>Malcom Badrige National Quality Award</i>

2000	<i>Secretary Of Defense Frank Carlucci</i> Memerintahkan <i>US Department Of Defense</i> untuk mengadopsi <i>total quality</i> . <i>Florida Power and Light</i> berhasil menjadi perusahaan non-Jepang pertama yang berhasil memenangkan <i>Deming Prize</i>
2000-sekarang	<i>Total Quality Approach (TQA)</i> diajarkan di Universitas-universitas USA dan Inggris tetapi baru diterapkan tahun 1990
2001	Organisasi <i>Wide Quality Management (WQM)</i> . Penerapan ISO 9000 kemudian direvisi menjadi ISO 9001 Sebuah sekolah di Northern Ireland memenangkan <i>Euoropean Quality Award</i> .

Dengan adanya usaha membangun standar yang berlaku secara internasional, maka lahirlah organisasi ISO dimana untuk pelaksanaan teknisnya ISO membentuk tim teknis yang dikenal dengan nama *Technical Committee 176 (TC 176)* atau lebih dikenal sebagai *ISO/1 C 176*¹⁶. Pada tahun 1987 *ISO/FC '176* telah berhasil menyusun sekelompok/seri standar yang dapat diterima secara internasional terutama untuk kawasan Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE) pada masa itu yang diberi nama *ISO 9000 series version 1987*.

Berikut ini adalah perkembangan ISO 9000 mulai tahun 1987 sampai dengan 2008.

- Versi 1987
ISO 9000:1987 memiliki struktur yang sama dengan BS 5750, dengan 3 (tiga) model SMM, pemilihan didasarkan pada ruang lingkup aktivitas suatu organisasi:

¹⁶ *Ibid.*, 438.

ISO 9001:1987 Model, untuk penjaminan mutu (QA = quality assurance) dalam desain, pengembangan, produksi, instalasi dan pelayanan bagi organisasi yang memiliki aktivitas menciptakan produk baru.

ISO 9002:1987 Model, untuk QA dalam produksi, instalasi dan pelayanan yang dasarnya sama dengan ISO 9001:1987 namun tanpa aktivitas menciptakan produk baru.

ISO 9003:1987 Model, untuk (*Quality Assurance*) QA dalam pengujian dan inspeksi akhir saja.

ISO 9000:1987 dipengaruhi oleh standar militer di Amerika Serikat khususnya, namun juga cocok diterapkan pada manufaktur. Penekanan standar ini adalah pada kesesuaian dengan prosedur-prosedur ketimbangan proses manajemen secara keseluruhan.

- Versi 1994

ISO 9000:1994 menekankan QA melalui tindakan preventif, sebagai ganti dari hanya melakukan pemeriksaan pada produk akhir, namun tetap melanjutkan pembuktian kepatuhan dengan prosedur-prosedur terdokumentasi. Dan karenanya, seperti versi sebelumnya, organisasi cenderung menghasilkan begitu banyak manual prosedur sehingga membebani organisasi tersebut dengan rangkaian birokrasi yang tidak perlu.

- Versi 2000

ISO 9001:2000 memadukan ketiga standar ISO 9001, 9002, and 9003 menjadi hanya satu standar yaitu 9001. Prosedur desain dan pengembangan disyaratkan hanya jika organisasi berkaitan secara langsung dengan aktivitas penciptaan

produk baru. Versi 2000 ini membuat perubahan mendasar dalam konsep SMM ISO 9000 ini dengan menempatkan manajemen proses sebagai landasan pengukuran, pengamatan dan peningkatan tugas dan aktivitas organisasi, ketimbang hanya melakukan inspeksi pada produk akhir. Versi 2000 ini juga menuntut keterlibatan manajemen puncak dalam mengintegrasikan manajemen mutu dengan sistem bisnis secara keseluruhan, dan juga menghindari pen-delegasian fungsi-fungsi manajemen mutu ke administrator junior. Tujuan lainnya adalah meningkatkan efektivitas melalui pengukuran-pengukuran statistik untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan peningkatan berkesinambungan.

- Versi 2008

ISO telah me-release edisi terbaru dari standar ISO 9001, yaitu ISO 9001:2008, *Quality Management System-Requirements*, pada tanggal 14 Nopember lalu. ISO 9001:2008 tidak ada persyaratan baru. Namun ada hal-hal yang perlu diperhatikan dalam standar ISO 9001 versi terbaru ini, yaitu:

Untuk membuktikan pemenuhan persyaratan ISO 9001:2008, organisasi harus mampu menyediakan bukti objektif (tidak perlu terdokumentasi) bahwa SMM telah diterapkan secara efektif.

Analisis dari proses sebaiknya merupakan sumber untuk menetapkan jumlah dokumen yang diperlukan bagi SMM, guna memenuhi persyaratan ISO 9001:2008. Bukan dokumentasi yang menentukan proses.

ISO 9001:2008, memberikan fleksibilitas bagi organisasi untuk memilih pendokumentasian SMM, memungkinkan

setiap organisasi mengembangkan jumlah minimum dari dokumentasi yang diperlukan untuk mendemonstrasikan perencanaan yang efektif, operasi dan kontrol prosesnya serta penerapannya dan peningkatan dari efektifitas SMM.

Penekanan bahwa ISO 9001 mensyaratkan "*Documented quality management system*", and not a "*system of documents*". Selain itu juga disampaikan bahwa dalam masa transisi, dari ISO 9001:2000 ke ISO 9001:2008, ISO dengan IAF (*International Accreditation Forum*) menyetujui sebuah implementation plan diantaranya:

ISO-9001:2008 telah dipublikasikan pada 14 Nopember 2008 Satu tahun setelah publikasi ISO 9001:2008, semua sertifikat akreditasi yang diterbitkan (baru maupun resertifikasi) harus mengacu ke ISO 9001:2008 24 bulan setelah publikasi ISO 9001:2008, semua sertifikat yang diterbitkan sesuai ISO 9001:2000 tidak berlaku.

Organisasi yang telah memiliki sertifikat ISO 9001:2000 sebaiknya menghubungi Lembaga Sertifikasi untuk menyetujui program untuk menganalisa klarifikasi ISO 9001:2000 dengan SMM yang diterapkannya. Organisasi yang telah memiliki sertifikat ISO 9001:2000, sebaiknya berpikiran bahwa sertifikat ISO 9001:2000 mempunyai status yang sama dengan sertifikat ISO 9001:2008 pada masa transisi.

Organisasi yang sedang dalam proses sertifikasi ISO 9001:2000 sebaiknya berubah menggunakan ISO 9001:2008 untuk sertifikasinya. Lembaga Sertifikasi yang telah diakreditasi harus menjamin bahwa auditornya mengetahui akan klarifikasi ISO 9001:2008, dan implikasinya, dalam melaksanakan audit sesuai ISO 9001:2008 tersebut. Konsultan dan Lembaga pelatihan disarankan untuk mengetahui akan klarifikasi ISO 9001:2008

serta menentukan kebutuhan untuk memperbaharui program pelatihan/dokumentasi dan perubahan lainnya yang diperlukan untuk pelaksanaan pelatihan/konsultasi ISO 9001:2008¹⁷.

Sejak didirikan ISO memfokuskan diri pada pengembangan standar khusus untuk produk. Kemudian pada pertengahan tahun 1980an. ISO mulai bergerak pada standar yang berkaitan dengan sistem yang pada akhirnya dikenal sebagai seri standar ISO 9000. pada tahun 1987 ISO menyelesaikan dan menerbitkan seri standar 9000-nya, seri ini mempersatukan hampir semua elemen yang terdapat pada *The British Standards Institution (BSI)* yang dikenal dengan nama B.S. 5750 kedalam standar ISO 9001. (salah satu bagian dari seri ISO 9000: 2008).

ISO 9001: 2008 hanya merupakan standar sistem manajemen kualitas. Persyaratan-persyaratan dan rekomendasi dalam ISO 9001:2008 diterapkan pada manajemen organisasi yang memasok produk sehingga akan bisa mempengaruhi bagaimana produk itu didesain, diproduksi, dirakit, ditawarkan, dan lain-lain. Di samping itu sejak pertama kali dikeluarkan Standar-Standar ISO pada tahun 1987 ISO/TC 176 menetapkan siklus peninjauan ulang pada setiap lima tahun sekali. Akan tetapi sekarang beralih menjadi tiga tahun sekali harus memperbarui sertifikasi ISO. Untuk persyaratan standar dari manajemen kualitas ISO 9001:2008 terdiri dari delapan klausul¹⁸. Adapun tujuan dari peninjauan tersebut adalah untuk memastikan agar:

- 1) Standar mencerminkan pengalaman yang diraih dari suatu pengaplikasian praktek sebelumnya.

¹⁷ sumber: indonesia-qms-forum@yahoo.com oleh maskal diakses tanggal 8 Maret 2011.

¹⁸ Gaspersz, *ISO 9001:2000 and*, 26-56.

- 2) Standar tetap relevan untuk digunakan
- 3) Standar tetap terjamin kompetensi dan stabilitasnya
- 4) Standar dapat digunakan oleh semua perusahaan yang dapat memiliki ukuran maupun penawaran produk yang berbeda-beda.

Perkembangan mutu sejak munculnya TQM mengalami perkembangan yang cepat, terutama untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Hal ini berbeda dengan konsep mutu yang ada pada departemen pendidikan nasional, karena mutu pendidikan dapat dilihat melalui input, proses dan output pendidikan. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen mutu hanya menawarkan standar yang ditawarkan dalam manajemennya.

C. Prinsip-prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

ISO 9001: 2008 disusun berdasarkan pada delapan prinsip sistem manajemen kualitas. Prinsip ini dapat digunakan oleh manajemen sebagai suatu kerangka kerja (*from work*) yang membimbing organisasi menuju peningkatan kinerja. Delapan prinsip manajemen kualitas yang menjadi landasan penyusunan ISO 9001:2008 adalah:

1. Fokus pelanggan¹⁹

Organisasi tergantung pada pelanggan mereka. Karena itu manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang dan akan datang, harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi ekspolasi pelang-

¹⁹ *Ibid*, 76.

gan, dan giat berusaha melebihi ekspolasi pelanggan, kontribusi dari prinsip ini adalah:

Meningkatkan penerimaan dan pangsa pasar, yang diperoleh melalui tanggapan-tanggapan yang cepat dan fleksibel terhadap kesempatan pasar.

- a. Meningkatkan efektifitas penggunaan sumber-sumber daya organisasi menuju peningkatan kepuasan pelanggan.
- b. Meningkatkan loyalitas pelanggan yang akan memimpin pada percepatan perkembangan bisnis melalui pengulangan transaksi-transaksi.

2. Prinsip Kepemimpinan²⁰

Pemimpin organisasi menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Manfaat pokok bila organisasi ini menetapkan prinsip-prinsip kepemimpinan ini adalah:

- a. Orang-orang akan memahami dan termotivasi menuju sasaran dan tujuan organisasi.
- b. Aktivitas-aktivitas akan dievaluasi, disesuaikan dan diterapkan dalam satu kesatuan cara.
- c. Meminimalisir kesalahan komunikasi di antara tingkat-tingkat organisasi.

3. Prinsip keterlibatan orang-orang²¹

Orang pada semua tingkat merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara

²⁰ *Ibid*, 77.

²¹ *Ibid*, 78.

penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi.

Manfaat-manfaat pokok bila organisasi ini menerapkan prinsip keterlibatan orang ini adalah:

- a. Orang-orang dalam organisasi menjadi termotivasi memberikan komitmen dan terlibat.
- b. Menumbuhkembangkan inovasi dan kreativitas dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- c. Orang-orang menjadi bertanggung jawab terhadap kinerja mereka.
- d. Orang-orang menjadi giat berpartisipasi dalam meningkatkan terus menerus.

4. Prinsip Pendekatan Proses²²

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara lebih efisien, apabila aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses. Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin, dan peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah *output* bagi pelanggan. Suatu proses mengkonversi input terukur ke dalam *output* terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi.

Manfaat pokok bagi organisasi menerapkan prinsip pendekatan proses ini adalah:

- a. Biaya menjadi lebih rendah dan waktu siklus (*eyes times*) menjadi lebih pendek, melalui efektivitas penggunaan sumber-sumber daya.

²² *Ibid.*, 79.

- b. Hasil-hasil menjadi meningkat, konsisten dan dapat diperkirakan (*predictable*).
- c. Kesempatan peningkatan menjadi prioritas dan terfokus.

5. Prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen²³

Pengidentifikasian, pemahaman dan pengolahan dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem, akan memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Manfaat pokok bagi organisasi menerapkan prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen ini adalah:

- a. Integrasi dan kesesuaian dari proses-proses yang akan paling baik mencapai hasil-hasil yang diinginkan.
- b. Kemampuan memfokuskan usaha-usaha pada proses-proses kunci.
- c. Memberikan kepercayaan kepada pokok yang berkepentingan terhadap konsistensi, efektivitas dan efisiensi dari organisasi.

6. Prinsip peningkatan terus menerus²⁴

Peningkatan terus menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Peningkatan terus menerus didefinisikan sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya terus menerus meningkatkan efektivitas dan/atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi itu. Peningkatan terus menerus mem-

²³ *Ibid.*, 80.

²⁴ *Ibid.*, 81.

butuhkan langkah-langkah konsolidasi yang progresif, menanggapi perkembangan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, dan akan menjamin suatu evaluasi dimiliki dari sistem manajemen kualitas.

Manfaat pokok bagi organisasi menerapkan prinsip peningkatan terus menerus ini adalah:

- a. Meningkatkan keunggulan kinerja melalui peningkatan kemampuan organisasi.
- b. Kesesuaian dari aktivitas-aktivitas peningkatan semua tingkat terhadap tujuan strategik organisasi.
- c. Fleksibilitas bereaksi secara tetap terhadap kesempatan-kesempatan yang ada.

7. Prinsip pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan²⁵

Keputusan dengan efektif adalah yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah. Sehingga masalah-masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan manajemen organisasi, seyogyanya ditunjukkan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen kualitas.

Manfaat pokok bagi organisasi menerapkan prinsip pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan ini adalah:

- a. Keputusan-keputusan berdasarkan informasi yang akurat.
- b. Meningkatkan kemampuan untuk menunjukkan efektivitas dari keputusan melalui referensi terhadap catatan-catatan faktual.

²⁵ *Ibid.*, 82.

- c. Meningkatkan kemampuan untuk meninjau ulang serta mengubah opini dan keputusan-keputusan.

8. Prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan²⁶

Suatu organisasi dan pemasoknya adalah saling tergantung dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah.

Manfaat pokok bagi organisasi ini menerapkan prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan ini adalah:

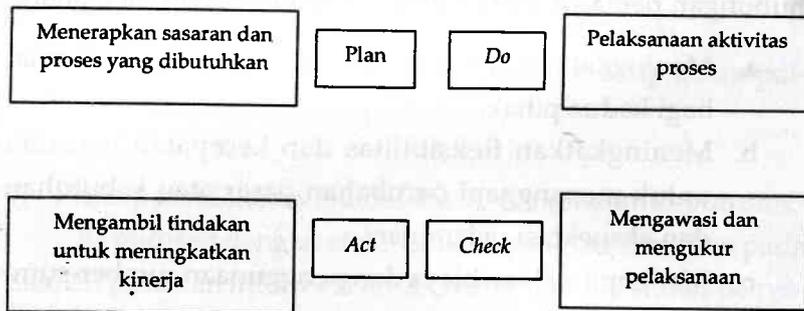
- a. Meningkatkan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi kedua pihak.
- b. Meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan bersama untuk menanggapi perubahan pasar atau kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.
- c. Mengoptimalkan biaya dan penggunaan sumber-sumber daya.

Apabila kedelapan prinsip manajemen kualitas ISO 9001: 2008 itu diterapkan secara taat azas dan benar, maka berbagai manfaat bersama akan diperoleh, antara lain:

1. Pelanggan dan pengguna produk akan menerima produk yang sesuai dengan kebutuhan.
2. Orang-orang dalam organisasi akan memperoleh manfaat melalui peningkatan kondisi kerja.
3. Pemilik dan investor akan memperoleh manfaat melalui peningkatan: *Return on Investment (ROI)* hasil-hasil operasional, pangsa pasar, dan keuntungan.

²⁶ *Ibid.*, 83.

4. Pemasok dan mitra bisnis akan memperoleh manfaat melalui peningkatan: kestabilan, pertumbuhan, kemitraan dan pemahaman bersama.
5. Masyarakat akan memperoleh manfaat melalui pemenuhan persyaratan-persyaratan hukum dan peraturan, peningkatan kesehatan dan keselamatan, penurunan dampak lingkungan, peningkatan keamanan. Berikut sistematisa sistem manajemen ISO 9001: 2008 yang terdiri dari aktivitas *plan, do, act and check*.



Gambar Sistematisa Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008

Tujuan akhir menerapkan SMM ISO 9001:2008 adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menerapkan sistemnya secara efektif dan efisien, termasuk proses perbaikan jika proses yang telah dilakukan belum mencapai hasil sesuai sasaran dan persyaratan pelanggan.

D. Manfaat Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008

Mengenal ISO 9001: 2008 itu bisa memberikan manfaat yang sangat besar bagi perusahaan atau organisasi yang menerapkannya. Menurut Nevi Zond Chattab manfaat implementasi

sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008 dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu:

1. Aspek Konsekuensi Pelaksanaan
 - a. Memberikan pendekatan praktek yang sistematis untuk manajemen mutu
 - b. Memastikan konsistensi operasi untuk memelihara mutu produk dan atau jasa.
 - c. Menerapkan kerangka kerja untuk proses guna memastikan suatu konsistensi dan mampu menelusur serta meningkatkan hubungan antar fungsi yang mempengaruhi mutu.
2. Aspek pengendalian pencegahan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008
 - a. Menentukan secara jelas tanggung jawab dan wewenang dari personel kunci yang dapat mempengaruhi mutu.
 - b. Mendokumentasikan prosedur secara baik dalam rangka menjalankan operasi dan proses bisnis penyediaan jasa atau manufaktur.
 - c. Menerapkan sistem dokumentasi yang efektif melalui mekanisme dari audit internal dan tinjauan manajemen yang bisa berkesinambungan.
3. Aspek pertumbuhan dan perkembangan perusahaan atau organisasi
 - a. Bisa sebagai sarana dan prasarana
 - b. Dapat meningkatkan citra dan daya saing suatu perusahaan
 - c. Dapat meningkatkan suatu kepercayaan dan kepuasan

- pelanggan melalui sistematika dan suatu pendekatan yang terorganisir pada pemastian mutu.
- d. Dapat meningkatkan suatu produktivitas dan mutu produk jasa dengan memenuhi persyaratan-persyaratan bagi pembeli melalui kerja sama dan komunikasi yang baik, maka penguatan pengendalian bisnis dan proses bisnis.
 - e. Dapat memberikan pelatihan yang sistematis kepada staf melalui prosedur dan instruksi yang baik
 - f. Mengantisipasi tuntutan konsumen atas mutu produk dan tingkat persaingan usaha yang telah mengalami evaluasi, sehingga produsen menaggapinya melalui pendekatan mutu, pengendalian mutu, pemastian mutu, manajemen mutu dan manajemen mutu terpadu
 - g. Bisa sebagai fondasi yang mantap untuk mengembangkan mutu selanjutnya menuju manajemen mutu terpadu²⁷.

Dari uraian tersebut manfaat implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Adanya jaminan organisasi untuk menerapkan sistem manajemen mute ISO 9001: 2008 dan produk juga dihasilkan sesuai dengan keinginan pelanggan. Setiap unit kerja mempunyai penjelasan tugas dan tanggung jawab.
2. Setiap personil mempunyai kejelasan tugas dan tanggung jawab

²⁷ Navizanal Chatab, *Panduan Penerapan dan Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 1987), 7.

3. Adanya kejelasan hubungan antam unit kerja yang terlibat dalam melaksanakan pekerjaan
4. Dapat mengarahkan personil untuk berpola pikir mutu dan kepuasan pelanggan.
5. Dapat distandarisasikan berdasarkan kebijakan dan prosedur yang berlaku di seluruh unit kerja.

Manfaat dari melaksanakan sistem manajemen mutu ini akan dapat dirasakan oleh semua orang yang terlibat dalam organisasi. Sehingga sumber daya manusia yang ada sangat menunjang perkembangan manajemen di lembaga pendidikan.

E. Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

1. Definisi Implementasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia: implementasi adalah pelaksanaan, penerapan.

Sedangkan menurut Muhammad Joko Susila bahwa implementasi merupakan suatu penerapan ide-konsep, kebijakan, atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak, baik berupa perubahan pengetahuan, ketrampilan, mampu nilai dan sikap²⁸.

Sudjana mengatakan bahwa implementasi (pelaksanaan) dapat diartikan sebagai upaya pimpinan untuk memotivasi seseorang atau kelompok orang yang dipimpin dengan menumbuhkan, dorongan atau motivasi dalam d;rinva untuk melakukan tugas atau kegiatan yang diberikan sesuai dengan rencana dalam rangka mencapai tujuan organisasi²⁹. Pelaksanaan me-

²⁸ Mahmud Joko Susila, *KTSP, Manajemen Pelaksanaan dan Kesiapan Sekolah Menyongsongnya* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007)7). 35

²⁹ Sudjana H.D. *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Sekolah dan Pengembangan SDM* (Bandung: Falah Production. 2000), 20.

upakan hasil perencanaan dan pengorganisasian. Perencanaan dan pengorganisasian kurang bermakna dan afektif. apabila tanpa tindakan kegiatan yang mendorong untuk melaksanakan kegiatan, implementasi (pelaksanaan) adalah salah satu fungsi dalam manajemen yang sangat penting sebab tanpa fungsi ini. Maka apa yang telah direncanakan dan diorganisasikan itu tak dapat direalisasikan dalam. kegiatan. Perencanaan akan bedalan dengan baik apabila ditunjang oleh perencanaan yang baik, pengorganisasian yang baik, dan pengawasan yang baik.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dapat dikemukakan bahwa pelaksanaan merupakan proses operasional yang mengelola sumber daya selama tindakan, memerlukan ketrampilan, memotivasi dan kepemimpinan yang khusus serta memerlukan koordinasi diantara banyak orang. Sekilas organisasi pelaksanaan tersusun, maka tugas manajemen puncak adalah menggerakkan orang-orang dalam organisasi untuk bekerja secara optimal. Dalam proses ini terkandung usaha bagaimana memotivasi orang agar bekerja dengan baik, bagaimana proses kepemimpinan yang memungkinkan pencapaian tujuan serta dapat memberikan suasana hubungan kerja yang baik, dan bagaimana mengkoordinasi orang-orang dan kegiatan-kegiatan dalam suatu organisasi, sehingga dapat menghasilkan tim kerja yang harmonis.

Dalam hal ini faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu fungsi pelaksanaan atau implementasi adalah sebagai berikut:

1. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri seseorang untuk mencapai suatu hasil atau tujuan. Pada prinsipnya orang akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika:

- a) Yakin akan mampu mengerjakan
- b) Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya
- c) Tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting atau mendesak.
- d) Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan.
- e) Hubungan antar teman dalam organisasi harmonis.

Motivasi adalah suatu yang pokok agar dapat menjadi dorongan seseorang untuk bekerja. Inti pemberian motivasi adalah agar timbul kesadaran diri. Oleh karena itu hal yang perlu diperhatikan adalah menumbuhkan kesadaran diri pada karyawan bahwa bekerja merupakan suatu kebutuhan hidup. Adapun hal-hal yang perlu dimotivasi yaitu:

- a. Unsur etos dan kualitas kerja yaitu sikap mendasar terhadap diri dan dunia yang dipancarkan hidup. Meningkatkan minat untuk terus mengembangkan diri, berlomba-lomba secara sehat untuk berprestasi mengembangkan organisasi.
- b. Unsur pengetahuan dan ketrampilan yaitu menjadi bekal dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat mengatasi setiap perusahaan yang dihadapi.
- c. Unsur ketaatan beribadah yaitu agar tumbuh sebuah kesadaran bahwa segala sesuatu yang dilakukan dalam pekerjaan, tak lepas dari pengurusan Allah SWT.
- d. Unsur kejujuran yaitu harus dapat diyakinkan bahwa dengan kejujuran, pekerjaan akan jauh lebih mudah, lebih sehat, dan lebih baik.

2. Komunikasi

Komunikasi adalah penyampaian suatu informasi dari seseorang kepada orang lain dimana informasi itu dapat dipahami oleh si penerima informasi tersebut. Salah satu unsur pokok dalam pengelolaan staf adalah berkomunikasi, untuk menyampaikan suatu gagasan atau program yang dapat menyakinkan berbagai pihak akan pentingnya program tersebut sehingga orang lain dapat terdorong ikut mendukungnya. Komunikasi disebut efektif bila mencapai tujuan jika terjadi perubahan perilaku misalnya kepada sekolah menjelaskan pentingnya disiplin kepada siswa dan setelah itu siswa dapat berlaku disiplin.

Prinsip-prinsip yang dilakukan agar komunikasi dapat berjalan dengan efektif adalah:

- 1) Agar berpikir dan berbicara dengan jelas.
- 2) Ada sesuatu yang sangat penting.
- 3) Ada tujuan yang jelas
- 4) Agar bisa penguasaan terhadap masalah.
- 5) Agar pemahaman proses komunikasi dan menerapkannya dengan konsisten.
- 6) Bisa mendapatkan empati dari komunikan (sasaran)
- 7) Selalu menjaga kontak mata, suara yang tidak terlalu keras atau lemah, dan bisa menghindari ucapan pengganggu (misalnya he he he dan sebagainya),

Komunikasi harus direncanakan, dengan memperhatikan:

- 1) Apa pesan yang akan dikomunikasikan
- 2) Siapa komunikan (sasaran) yang dituju sehingga dapat dipelajari karakteristiknya.

- 3) Buatlah skenario yang sesuai dengan inti pesan dan karakteristik komunikan.
- 4) Siapkan diri agar dapat menguasai masukan sehingga dapat menjelaskan dengan baik.

Keterlibatan masyarakat dalam program-program sekolah, dapat dilihat melalui bentuk komunikasi. Sebab komunikasi pada hakikatnya adalah satu bentuk keterlibatan, dan keterlibatan berarti partisipasi aktif masyarakat di dalam program dan kegiatan sekolah.

Ada beberapa bentuk keterlibatan yang biasa digunakan sekolah-sekolah yang efektif, yaitu:

- 1) Kunjungan keluarga
- 2) Pertemuan dengan orang tua siswa
- 3) Sukarelawan masyarakat yang menaruh perhatian dalam dunia pendidikan
- 4) Perwakilan masyarakat pada panitia penasihat atau pertimbangan pendidikan.³⁰

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

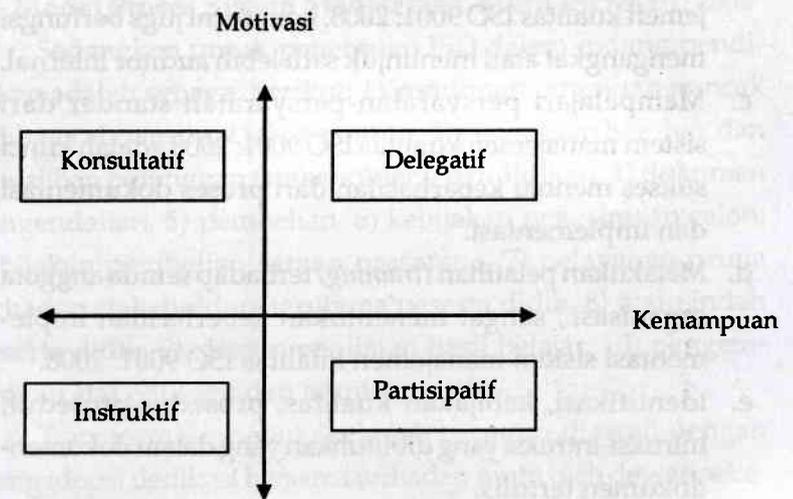
Kepemimpinan itu situasi anak artinya suatu tipe kepemimpinan (otoriter, demokratis, instruktif, konsultatif, parti-

³⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 342.

sipatif, delegatif), dapat efektif untuk situasi tertentu dan kurang efektif untuk situasi yang lain. Dengan demikian manajemen puncak institusi pendidikan harus dapat memahami situasi yang terjadi di institusinya sehingga dapat menerapkan tipe kepemimpinan yang efektif. Contoh-contoh penerapan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Otoriter dapat diterapkan jika dalam situasi yang darurat. Misalnya ketika terjadi kebakaran atau terjadi perkelaian antar pelajaran.
- b. Demokratis bisa dapat diterapkan untuk situasi yang normal.
- c. Delegatif dapat diterapkan jika menghadapi staf yang memiliki kemampuan kerja yang baik dan motivasi kerja juga baik. Manajemen puncak lebih banyak memberikan dukungan dan mendelegasikan tugas dan wewenang kepada staf.
- d. Partisipatif dapat diterapkan jika menghadapi staf yang memiliki kemampuan kerja yang baik tetapi motivasi kerjanya kurang, maka manajemen puncak berpartisipasi aktif ini dalam mendorong staf untuk dapat menggunakan kemampuannya secara optimal.
- e. Konsultatif dapat diterapkan jika menghadapi staf yang memiliki kemampuan yang kurang baik, tetapi kita memiliki motivasi kerja baik, maka manajemen puncak lebih banyak memberikan bimbingan sehingga dapat mendorong kemampuan staf secara bertahap bisa meningkat dengan baik.
- f. Instruktif dapat diterapkan jika menghadapi staf yang memiliki kemampuan yang kurang baik dan motivasi

kerja yang kurang baik. Baik kepala sekolah lebih banyak bisa memberi petunjuk yang spesifik dan secara ketat bisa mengawasi staf dalam mengerjakan tugas³¹.



Gambar Penerapan Gaya Kepemimpinan

Bagi organisasi yang berkeinginan untuk menerapkan sistem manajemen kualitas ISO 9001: 2008, dan sekaligus ingin memperoleh sertifikat ISO 9001: 2008 dapat mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Memperoleh komitmen dari manajemen puncak. Implementasi dari sistem manajemen kualitas membutuhkan komitmen dari manajemen organisasi agar dapat didokumentasikan yang biasanya dalam bentuk pernyataan kebijakan kualitas organisasi.

³¹ Didin Hafidhudin dan Henri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek* (Jakarta: Gema Insani Press, 2003).

- b. Pembentukan komite pengarah (*steering committee*) atau koordinator ISO. Komite ini memastikan proses agar sesuai dengan persyaratan standar dalam sistem manajemen kualitas ISO 9001: 2008. Komite ini juga berfungsi mengangkat atau menunjuk satu lebih auditor internal.
- c. Mempelajari persyaratan-persyaratan standar dari sistem manajemen kualitas ISO 9001: 2008 adalah kunci sukses menuju keberhasilan dari proses dokumentasi dan implementasi.
- d. Melakukan pelatihan (*training*) terhadap semua anggota organisasi., sangat menentukan keberhasilan implementasi sistem manajemen kualitas ISO 9001: 2008.
- e. Identifikasi, kebijakan kualitas, prosedur-prosedur, intruksi-intruksi yang dibutuhkan yang dalam dokumen-dokumen tertulis.
- f. Implementasi sistem manajemen kualitas ISO 9001: 2008.
- g. Memulai audit sistem manajemen kualitas perusahaan.

ISO 9001: 2008 adalah suatu sistem standar internasional untuk sistem manajemen kualitas. ISO 9001: 2008 menetapkan persyaratan--persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk yang dapat menjamin kepuasan pelanggan ISO 9001:2008. bukan merupakan standar produk ISO 9001: 2008 hanya merupakan standar sistem manajemen.

ISO 9001: 2008 bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi

oleh produk. ISO 9001: 2008 hanya merupakan standar sistem manajemen mutu.

2. Model Proses Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008

Sedangkan untuk penerapan ISO dalam bidang pendidikan adalah sebagai berikut: 1) komitmen pimpinan puncak lembaga alas mutu, 2) sistem mutu, 3) penentuan hak-hak dan kewajiban pelanggan (stakeholders) pendidikan, 4) dokumen pengendalian, 5) pembelian, 6) kebijakan penerimaan calon; kebijakan pembelian sarana prasarana, 7) pelayanan prima terhadap stakeholders terutama peserta didik, 8) arsip indah peserta didik, 9) sistenn penilaian hasil belajar, 10) pengembangan staf edukatif dan administratif³².

Transformasi menuju sekolah bermutu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan sekolah, administratif, staf, siswa, guru dan komunitas. Prosesnya diawali dengan mengembangkan visi dan misi mutu untuk wilayah tersebut visi mutu difokuskan pada pemenuhan kebutuhan customer, mendorong keterlibatan total komunitas dalam program, mengembangkan sistem pengukuran nilai tambah pendidikan, menunjang sistem juga diperlukan staf dan siswa untuk mengelola perubahan, serta perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat produk pendidikan lebih baik³³. Dari penjelasan tersebut bahwa sekolah mutu memenuhi pilar-pilar sebagai berikut³⁴:

³² Usman, *Manajemen Teori*, 43.

³³ Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, 10.

³⁴ *Ibid.*, 43-44.

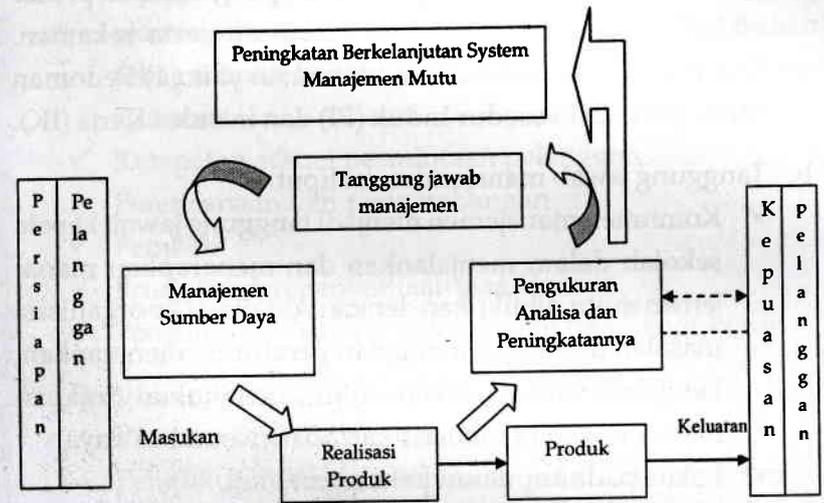
Tabel Pilar-pilar sekolah mutu

Pilar-pilar mutu	Kekuatan	Kelemahan
Fokus pada customer	Secara berkala mengadakan pertemuan dengan staf, siswa, orang tua siswa dan wakil-wakil komunitas untuk merumuskan keinginannya	Tidak menanggapi keluhan atau kepedulian staf, siswa, orang tua atau komunitas
Keterlibatan total	Para staf sama-sama bertanggung jawab untuk memecahkan masalah saat mengembangkan sekolah bermutu terpadu	Secara umum staf mengganggu manajemen atau orang lain memecahkan masalah
Pengukuran	Mengumpulkan data untuk mengukur perbaikan dan untuk mengembangkan solusi	Tidak mencatat kemajuan dan hanya berjalan menuju masalah berikutnya
Komitmen	Manajemen memiliki komitmen untuk memberikan pelatihan, sistem dan proses yang dibutuhkannya untuk mengubah cara kerja guna memperbaiki mutu dan meningkatkan produktivitas	Dukungan untuk mutu terisolasi dan tidak diakui oleh staf siswa dan komunitas
Perbaikan berkelanjutan	Secara konstan mencari cara untuk memperbaiki setiap proses pendidikan	Mengisi dengan hal-hal sebagaimana adanya, sekalipun masalah tidak menganggapnya masalah

Maka didalam model proses ISO 9001:2008 terdiri dari beberapa elemen yang harus ada, yaitu:

- 1) Sistem manajemen mutu (*Quality Management System*)

- 2) Tanggung jawab manajemen (*Management Responsibility*)
- 3) Manajemen sumber daya manusia (*Resource Management*)
- 4) Realisasi produk (*Product Realization*)
- 5) Pengukuran analsi perbaikan (*Measurement Analysis and Improvement*).



Gambar Model Proses Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Dari gambar tersebut di atas dapat dijelaskan langkah-langkah implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008 sebagai berikut:

- a. Sistem manajemen mutu mensyaratkan beberapa adanya: Syarat umum yaitu menetapkan, menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutunya serta terus menerus memperbaiki keefektifan sistem manajemen mutunya sesuai dengan standar internasional. Persyaratan dokumentasi mensyaratkan bahwa setiap aktivitas harus terdokumentasi

secara tertulis agar dapat dikomunikasikan dan dimengerti semua pihak.

Dokumentasi dalam sistem manajemen mutu meliputi: kebijakan mutu dan sasaran mutu, pedoman mutu, prosedur operasi standar³⁵. Dokumen yang digunakan dalam manajemen mutu perencanaan operasi dan pengendalian proses efektif yaitu intruksi kerja dan formulir serta rekaman. Dalam ISO 9001: 2008 hirarki dokumen yaitu 1) Pedoman Mutu (PM), 2) Prosedur Induk (PI) dan intruksi Kerja (IK).

b. Tanggung jawab manajemen, meliputi:

- ✓ Komitmen manajemen menjadi tanggung jawab kepala sekolah dalam menjalankan dan menerapkan manajemen mutu dibuktikan dengan sosialisasi ke organisasi masalah undang-undang dan peraturan, menetapkan, kebijakan mutu, sasaran mutu, melakukan tinjauan manajemen dan memastikan adanya sumber daya.
- ✓ Fokus pada kepuasan pelanggan
- ✓ Merumuskan kebijakan mutu
- ✓ Perencanaan
- ✓ Tanggung jawab, wewenang, dan komunikasi
- ✓ Evaluasi manajemen
- ✓ Memperhatikan input dari hasil evaluasi.

c. Pengelolaan sumber daya yaitu dengan meningkatkan kualitas sumber daya baik guru, karyawan dan staf dengan pendidikan, pelatihan, ketrampilan dan penambahan pengalaman, juga melengkapi sarana yaitu gudang, ruang kerja, dan kelengkapan terkait, dan menciptakan lingkungan kerja

yang mendukung untuk mencapai kesesuaian dengan persyaratan produk.

d. Realitas produk dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- ✓ Lingkup perencanaan meliputi sasaran mutu persyaratan produk, proses, dokumen dan sumber daya yang diperlukan, verifikasi, validasi, pemantauan dan pengukuran sehingga produk itu bisa diterima dalam rekaman sebagai bukti bahwa produk itu telah memenuhi persyaratan.
- ✓ Ketepatan sesuai permintaan pelanggan
- ✓ Perencanaan dan pengembangan
- ✓ Pembeli
- ✓ Produksi dan penyediaan jasa, dan
- ✓ Pengendalian sarana pemantauan dan pengukuran

e. Pengukuran, analisis dan perbaikan meliputi

- ✓ Rencana organisasi
- ✓ Pengukuran dan pemantauan (audit internal) sesuai dengan standar ISO dan tindak lanjut.
- ✓ Produk yang tidak sesuai, maka diadakan koreksi atau melepaskan,
- ✓ Analisa data (kepuasan pelanggan. kesesuaian dengan syarat produk karakteristik kecenderungan proses dan produk, termasuk juga peluang untuk pencegahan dan pemasok.

Sistem manajemen kualitas mendefinisikan bagaimana organisasi menerapkan praktek-praktek manajemen kualitas secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan

³⁵ Usman, *Manajemen Teori, Praktek*, 447.

pasar. Terdapat beberapa karakteristik, umum dari sistem manajemen kualitas:

- Sistem manajemen kualitas mencakup suatu lingkup yang luas dari aktivitas-aktivitas dalam organisasi modern. Kualitas dapat didefinisikan melalui lima pendekatan utama: (1) *transcendent quality*, yaitu suatu kondisi ideal menuju keunggulan, (2) *product-based quality*, yaitu suatu atribut produk yang memenuhi kualitas, (3) *user-based quality*, yaitu kesesuaian atau ketepatan dalam penggunaan produk (barang dan/at- all jasa), (4) *manufacturing-based quality*, yaitu kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan standar, dan (5) *value-based quality*, yaitu derajat keunggulan pada tingkat harga yang kompetitif.
- Sistem manajemen kualitas berfokus pada konsistensi dari proses kerja.
- Sistem manajemen kualitas berdasarkan pada pencegahan kesalahan sehingga bersifat proaktif, bukan pada deteksi kesalahan yang bersifat reaktif.
- Sistem manajemen kualitas mencakup elemen-elemen: tujuan (*objectives*), pelanggan (*customers*), hasil-hasil (*output*), proses-proses (*process*), masukan-masukan (*inputs*), pemasok (*suppliers*), dan pengukuran untuk umpan-batik dan umpan maju (*measurements for feedback and*

3. Langkah-langkah Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008

Langkah-langkah implementasi manajemen mutu ISO 9001: 2008 terdiri dari:

- a) Memutuskan untuk mengadopsi suatu standar sistem manajemen kualitas yang akan diterapkan, standar-standar sistem manajemen kualitas itu dipilih berdasarkan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- b) Menetapkan suatu komitmen pada tingkat pemimpin senior dan organisasi (*Top Management Commitment*).
- c) Menetapkan suatu kelompok kerja (*Working Group*) atau komite pengaruh (*Steering Committee*) yang terdiri dari manajer-manajer senior.
- d) Menugaskan wakil manajemen (*Management Representative*) dan yang bertanggung jawab untuk menjamin bahwa persyaratan-persyaratan standar dari sistem manajemen kualitas itu diterapkan dan dipelihara.
- e) Menetapkan tujuan-tujuan kualitas dan implementasi sistem.
- f) Meninjau ulang sistem manajemen kualitas yang sekarang dapat melalui suatu audit sistem atau penilaian terhadap sistem manajemen kualitas yang ada.
- g) Mendefinisikan struktur organisasi dan tanggung jawab.
- h) Menciptakan kesadaran kualitas (*Quality Awareness*) pada semua tingkat dalam organisasi. Kesadaran kualitas itu dapat dibangkitkan melalui pelatihan tentang kualitas.
- i) Mengembangkan peninjauan ulang dari sistem manajemen kualitas dalam manual (buku panduan) kualitas tujuannya agar dokumen dapat terkendali untuk pemeriksaan lebih lanjut dalam proses audit sistem manajemen kualitas.

- j) Menyetujui bahwa fungsi-fungsi dan aktivitas dikendalikan dari prosedur-prosedur.
- k) Mendokumentasikan aktivitas terperinci dalam prosedur operasional atau prosedur terperinci.
- l) Memperkenalkan dokumentasi tujuannya agar dokumen-dokumen tersebut dapat dipahami secara benar sebelum prosedur-prosedur itu. Secara formal diadopsi untuk penggunaan dalam sistem manajemen kualitas.
- m) Menetapkan partisipasi karyawan dan pelatihan dalam sistem.
- n) Meninjau ulang dan melakukan audit sistem manajemen kualitas, dengan maksud menjamin kelanjutan kesesuaian dan efektifitas dari sistem manajemen kualitas.

Tahapan implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008 dilakukan melalui:

- 1) Keputusan dan komitmen manajemen
Keputusan dan komitmen manajemen diperlukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan dari penerapan ISO 9001: 2008 ini mendapat dukungan dan keterlibatan manajemen.
- 2) Pelatihan ISO 9001: 2008 dan pemasarakatannya
Karena sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008 ini memerlukan keterlibatan seluruh warga maka perlu dilakukan pelatihan. Materi pelatihan mencakup introduction to ISO 9001: 2008 *system design and development, internal and external quality audit* (disain sistem dan pengembangan, audit mutu internal dan eksternal).
- 3) Pembentukan tim pelaksanaan ISO 9001: 2008
Pembentukan tim pelaksana ISO 9001: 2008 ini dibentuk

- untuk inembentuk sinergitas tim untuk peningkatan mutu kerja dan kepuasan pelanggan.
- 4) Menyiapkan dokumen sistem mutu
Dokumen sistem mutu yang disiapkan diantaranya:
 - a. Pedoman mutu (*quality manual*)
 - b. Prosedur sistem mutu (*quality system procedure*)
 - c. Instruksi kerja, formulir dan dokumen pendukung lainnya.
- 5) Uji coba sistem mutu
Uji coba sistem mutu berfungsi untuk mengimplementasikan sebagai uji coba sistem dokumen mutu yang telah disusun. Untuk melakukan penyesuaian serta perbaikan atas penerapan sistem mutu tersebut.
- 6) Audit mutu internal
Audit mutu internal berfungsi untuk memastikan bahwa sistem yang dikembangkan dapat dilaksanakan sepenuhnya dan memastikan keefektifitas sistem tersebut agar dapat diidentifikasi peluang perbaikan.
- 7) Sertifikasi sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008
 - a. Pemilihan badan sertifikasi
 - b. Pengajuan permohonan sertifikasi
 - c. Penilaian awal (*pre assesment*)
 - d. Penilaian (*assessment*)
 - e. Sertifikasi pemeliharaan
 - f. fSurveillance audit
 - g. Re- assessment (penilaian ulang)

4. Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008

Dalam prakteknya implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008 di SMK Muhammadiyah 1 Kapanjen dan SMK N 3 Boyolangu Tulungagung tidak terlepas dari berbagai faktor penghambat dan faktor pendukung. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa:

- a. Faktor penghambat implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008.
 - Kurangnya sosialisasi kepala sekolah terhadap guru dan karyawan tentang implementasi sistem manajemen mutu ISO.
 - Dana atau biaya yang dibutuhkan untuk mengadakan pelatihan dalam memahaminya penerapan implementasi sistem manajemen mutu ISO.
 - Kurangnya kualitas sumber daya manusia untuk melaksanakan implementasi sistem manajemen mutu ISO. Karena kemampuan yang dimiliki antara guru dan karyawan itu beda-beda atau tidak sama dalam memandangnya dalam segi mutu pendidikan. Kurangnya kesadaran akan budaya mutu dalam memajukan.. pendidikan terhadap peserta didik yang siap pakai.

Adapun usaha yang dilakukan sekolah untuk mengatasi hambatan tersebut:

- Mengalokasikan dana sekolah secara matang sehingga kebutuhan dana dapat terpenuhi untuk

terlaksananya penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008.

- Melakukan kegiatan pemberian diklat, agar bisa memahami cara penerapan sistem manajemen mutu ISO.
 - Melakukan pembinaan sumber daya manusia, serta adanya tindakan, nyata berupa pemberian contoh secara langsung dari pimpinan sekolah.
- b. Faktor pendukung implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008 Adapun faktor-faktor yang dapat mendukung pelaksanaan sistem manajemen mutu ISO di sekolah tersebut antara lain adalah:
 - Komitmen dari warga sekolah dan seluruh stakeholdernya, telah mampu secara bersama. Demikian pula program kerja dirumuskan secara bersama, kemandirian di evaluasi secara bersama pula intinya seluruh stakeholders mampu secara bersama melakukan, perencanaan dan evaluasi secara berkesinambungan.
 - Warga sekolah mempunyai kesadaran untuk memuaskan pelanggan yang dilakukan dengan baik yaitu senyum, sapa dan salam terutama dalam pelayanan proses belajar mengajar. bimbingan belajar dan bimbingan karier yang dilaksanakan lewat kegiatan intra dan ekstra kurikuler.
 - Adanya motivasi untuk mengkaderkan SMK sebagai sekolah berstandar internasional.
 - Tersedianya dana untuk penyediaan sarana dan prasarana, proses belajar mengajar yang kondusif,

tenaga kependidikan yang penuh dedikasi minas masyarakat mulai tumbuh terindikasi dengan meningkatnya jumlah siswa setiap tahunnya.

- Kepemimpinan kepala sekolah yang mengedepankan asas demokrasi. Hal ini dapat dilihat pendelegasian tugas dan wewenang baik di tingkat guru maupun staf. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada sekolah dapat diselenggarakan dengan baik oleh guru dan staf, artinya pengelolaan ketenagaan dinilai memadai.
- Iklim/kultur seluruh yang terus dipacu untuk mencapai sasaran lingkungan yang kondusif untuk belajar, islami. aman dan tertib.

B A B I

AKREDITASI SEKOLAH/MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

A. Latar Belakang

Pemberlakuan Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Otonomi Daerah mengingatkan kemungkinan- kemungkinan pengembangan suatu wilayah dalam suasana kondusif dan dalam wawasan yang demokratis, termasuk pula di dalamnya berbagai kemungkinan pengelolaan dan pengembangan bidang pendidikan. Pemberlakuan undang-undang tersebut menuntut adanya perubahan pengelolaan pendidikan dari yang bersifat sentralistik kepada lebih bersifat desentralistik.

Tilaar menyatakan bahwa desentralisasi pendidikan merupakan keharusan. Ada tiga hal yang berkaitan dengan desentralisasi pendidikan yaitu (1) pembangunan masyarakat demokratis, (2) pengembangan sosial kapital dan (3) peningkatan daya saing bangsa.¹

¹ HAR. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional* (Jakarta: Reneka Cipta, 2004), 20.

Ketentuan otonomi daerah yang dilandasi oleh undang-undang nomor 32 tahun 2004 telah membawa perubahan dalam berbagai kehidupan termasuk penyelenggaraan pendidikan. Apabila sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat, dengan berlakunya undang-undang tersebut kewenangan dialihkan ke pemerintah kota dan kabupaten. Sehubungan dengan hal tersebut Sidi mengemukakan kebijakan penyelenggaraan pendidikan Nasional yang perlu direkonstruksi dalam rangka otonomi daerah, berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan adalah melalui konsensus nasional antara pemerintah dengan seluruh lapisan masyarakat. Standar kompetensi yang mungkin akan berbeda antara sekolah atau antar daerah akan menghasilkan standar kompetensi nasional dalam tingkatan standar minimal moral (*main stream*) dan unggulan.²

Pelaksanaan otonomi pendidikan menuntut adanya perubahan dalam sistem evaluasi yang bukan saja mengemban pengawasan tetapi juga fungsi pembinaan dan pemberdayaan terhadap penyelenggaraan pendidikan. Pengurusan dan pembinaan pendidikan dilakukan baik ditingkat satuan pendidikan maupun birokrasi pengelolaan. Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional merupakan dasar dan arah pengembangan, sekaligus membangun sistem pengendalian mutu pendidikan melalui empat program yang terintegrasi yaitu standardisasi, evaluasi, akreditasi dan sertifikasi. Standardisasi pendidikan haruslah dimaknai sebagai upaya penyamaan arah pendidikan secara nasional yang me-

² Indra Jati Sidi, *Kebijakan Penyelenggaraan Otonomi Daerah di Bidang Pendidikan (makalah seminar)* (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2000), 6.

miliki keluasan dan sekaligus keluwesan dalam implementasinya.³

Upaya peningkatan mutu pendidikan secara Nasional merupakan salah satu program yang sedang dilaksanakan oleh pemerintah yang diarahkan agar lembaga pendidikan selalu berupaya untuk memberikan jaminan mutu layanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan atau masyarakat. Dalam hal ini yang dimaksud jaminan adalah proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan yang seharusnya terjadi dan sesuai pula yang diterapkan. Apabila setiap satuan pendidikan selalu berupaya untuk memberi jaminan mutu dan upaya ini secara terus menerus dilakukan maka diharapkan mutu pendidikan secara Nasional akan terus meningkat. Agar mutu pendidikan sesuai dengan harapan masyarakat, maka perlu ada suatu standar yang dijadikan pagu (*brandmark*) setiap sekolah secara bertahap dibidang ini dikenal dengan istilah akreditasi.

Akreditasi merupakan salah satu proses penilaian secara komprehensif untuk menempatkan suatu lembaga sekolah pada tingkat kelayakan yang diharapkan. Akreditasi merupakan alat regulasi diri (*self regulation*) bagi sekolah untuk mengenal kekuatan dan kelemahan serta melakukan upaya terus menerus untuk meningkatkan kekuatan dan memperbaiki kelemahannya. Dalam hal ini akreditasi juga merupakan hasil pendidikan dalam bentuk sertifikasi formal terhadap kondisi suatu sekolah yang telah memenuhi standar layanan tertentu yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Berangkat dari penilaian tersebut dan untuk dapat membandingkan serta memetakan mutu dari setiap satuan pendi-

³ Depdiknas, *Kebijakan Akreditasi Sekolah 2* (Jakarta: Badan Akreditasi Nasional. Departemen Pendidikan Nasional, 2004), 2

dikan, perlu dilakukan akreditasi bagi setiap lembaga dan program pendidikan. Proses akreditasi dilakukan secara berkala dan terbuka dengan tujuan untuk membantu dan memberdayakan satuan pendidikan agar mampu mengembangkan sumber dayanya dalam mencapai tujuan pendidikan nasional. Dengan menggunakan instrumen akreditasi yang komprehensif dan dikembangkan berdasarkan standar mutu yang ditetapkan diharapkan profil mutu sekolah dapat dipetakan untuk kepentingan peningkatan mutu sekolah oleh berbagai pihak.

B. Standar Nasional Pendidikan

Secara umum mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh, artinya mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Pengertian mutu mencakup *input*, proses dan *output* pendidikan.

Peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 pasal 3 tentang standar Nasional pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengamanan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Pada Bab II Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 pasal 35 dijelaskan standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala. Penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan standar nasional pendidikan dilakukan, evaluasi, akreditasi dan sertifikasi.

Mutu pendidikan dipermasalahkan jika, hasil pendidikan belum mencapai taraf seperti yang diharapkan. Penetapan mutu hasil pendidikan pertama dilakukan oleh lembaga penghasil sebagai produsen tenaga terhadap calon keluaran dengan sistem

sertifikasi. Jadi mutu pendidikan akhirnya dilihat dari kualitas keluarannya.

Selanjutnya kelancaran pemrosesan mutu pendidikan bisa tercapai apabila ditunjang oleh komponen pendidikan yang terdiri dari peserta didik, tenaga kependidikan, kurikulum, sarana pembelajaran bahkan masyarakat di sekitarnya besar dukungan tersebut diberikan oleh komponen pendidikan, sangat tergantung kepada kualitas komponen dan kerjasamanya serta mobilitas komponen yang mengarah kepada pencapaian tujuan.

Masalah mutu pendidikan juga mencakup masalah pemerataan mutu. Di dalam PP No. 19 Tahun 2005 (penjelasan umum) dinyatakan; pendidikan dalam konteks pembangunan nasional mempunyai fungsi (1) pemersatu bangsa (2) penyamaan kesempatan dan (3) pengembangan potensi diri, pendidikan diharapkan dapat memperkuat keutuhan NKRI, memberi kesempatan yang sama bagi warga untuk berpartisipasi dalam pembangunan, memungkinkan setiap warga negara untuk mengembangkan potensi diri secara optimal. Dari point ke-3 tersebut menuntut adanya peningkatan mutu setiap jenjang dan jenis pendidikan khususnya untuk memacu penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi perlu. Umumnya kondisi mutu pendidikan di seluruh tanah air menunjukkan bahwa daerah pedesaan utamanya di daerah terpencil lebih rendah daripada di daerah perkotaan. Acuan usaha pemerataan mutu pendidikan bermaksud agar sistem pendidikan khususnya sistem persekolahan dengan segala jenis dan jenjangnya di seluruh pelosok tanah air mengalami peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan situasi dan kondisinya masing-masing.

B. Inovasi Pendidikan

Upaya meningkatkan kualitas pendidikan terus menerus dilakukan baik secara konvensional maupun inovatif. Hal tersebut lebih terfokus lagi setelah diamanatkan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional pada setiap jenis dan jenjang pendidikan.

Dalam pembukaan UUD 1945 dinyatakan bahwa tujuan membentuk negara kesatuan Republik Indonesia ialah mencerdaskan kehidupan bangsa. Bangsa yang cerdas adalah bangsa yang dapat *survive* di dalam menghadapi berbagai kesulitan.

Berdasarkan undang-undang sistem pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003 dijelaskan bahwa sistem pendidikan Nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta evaluasi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, Nasional dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah dan berkeselamatan.

Pendidikan dewasa ini, dalam rangka mewujudkan masyarakat Indonesia baru yaitu masyarakat Indonesia modern tentunya mengalami berbagai hambatan dan tantangan. Hambatan dan tantangan tersebut ada yang berasal dari dalam antara lain; kebijakan pendidikan sebelumnya yaitu masalah kesatuan bangsa, demokrasi pendidikan, desentralisasi manajemen pendidikan maupun kualitas pendidikan.

Dari berbagai unsur penyelenggaraan pendidikan dapat diketahui bahwa betapa peningkatan kualitas pendidikan dengan sarana yang terbatas sangat sulit. Selain itu Pendidikan yang minim dan penghargaan kepada profesi guru yang sangat rendah dan terbatasnya berbagai sarana penunjang pendidikan

lainnya. Menurut Tilaar⁴ peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu syarat mutlak untuk mempercepat terwujudnya suatu masyarakat yang demokratis. Masyarakat yang cerdas hanya dapat dihasilkan melalui pendidikan yang berkualitas.

Kunci utama di dalam peningkatan kualitas pendidikan adalah mutu para guru. Dalam hal ini bukan hanya diperlukan mutu informasi mendasar dari pendidikan guru kita, tetapi juga sejalan dengan penghargaan yang layak terhadap profesi guru dapat dibangun sistem pendidikan yang menunjang lahirnya masyarakat demokrasi, masyarakat yang berdisiplin, masyarakat yang bersatu penuh toleransi dan pengertian serta dapat bekerja sama.

Kehidupan global dalam dunia terbuka memerlukan manusia yang berkualitas artinya manusia yang dapat bersaing dalam arti yang baik. Hasil karya atau produk-produk yang dihasilkan dapat berkompetisi yang berarti mendorong kearah kualitas yang semakin lama semakin meningkat kualitas yang baik dan terus meningkat hanya dapat diciptakan oleh manusia-manusia yang mempunyai kemampuan kompetensi yang lahir dari suasana kerjasama.

Menurut Tilaar,⁵ pendidikan dalam milenium ketiga adalah pendidikan yang mengembangkan inovasi, hal ini sejalan juga dengan kehidupan demokrasi yang memerlukan anggota-anggota yang bukan merupakan robot tetapi manusia-manusia yang kreatif dan inovatif.

Pendidikan di Amerika Serikat sangat menekankan kepada pembentukan sikap inovatif. Suatu sistem pendidikan dapat

⁴ Tilaar, *Paradigma Baru*, 14.

⁵ *Ibid.*, 16.

saja menghasilkan tenaga-tenaga pemikir tetapi apabila tidak inovatif maka kemampuan berpikirnya tidak akan mendapat pasaran atau makna didalam kehidupan bersama. Dimasa depan hanya bangsa yang inovatif yang mempunyai daya saing besar yang dapat menguasai dunia.

Manajemen mutu berbasis sekolah dapat diartikan sebagai pengkondisian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka kebijakan Pendidikan Nasional. Tujuannya untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah. Esensinya manajemen berbasis sekolah yaitu otonomi sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah. Keluaran yang diharapkan adalah kinerja sekolah berupa prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses sekolah. Kinerja sekolah diukur dari kualitas, efektifitas, produktifitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja dan moral kerjanya.

Dalam kondisi apapun komitmen pemerintah meningkatkan kualitas pendidikan hendaknya tidak berubah. Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi yang ditunjukkan dengan pernyataan politik dalam GBHN. Hal ini 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. Aspek/kata meso berkaitan dengan kehidupan daerah tingkat provinsi sampai tingkat kabupaten, sedangkan aspek mikro melibatkan seluruh sektor dan lembaga pendidikan yang paling bawah, tetapi terdepan dalam pelaksanaannya yaitu sekolah.⁶

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu konsep yang menekankan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah. Pembahasan selengkapnya manajemen berbasis sekolah atau manajemen mutu berbasis sekolah/madrasah dapat dilihat pada bab 1.

C. Akreditasi Sekolah

1. Definisi Akreditasi

Akreditasi sekolah adalah proses penilaian secara komprehensif terhadap kelayakan dan kinerja lembaga atau program kebijakan pendidikan, yang dilakukan sebagai bentuk *akuntabilitas publik*. Di dalam proses akreditasi sebuah sekolah dievaluasi sedalam mungkin kaitannya dengan arah dan tujuannya, serta didasarkan kepada keseluruhan kondisi sekolah sebagai sebuah institusi belajar.

Walaupun beragam perbedaan dimungkinkan terjadi antar sekolah, tetapi sekolah dievaluasi berdasarkan standar tertentu. Standar diharapkan dapat mendorong dan mencipta-

⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah. Konsep Strategi Karakteristik dan Implementasi* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003), 11.

kan suasana kondusif bagi pertumbuhan pendidikan dan memberikan arahan untuk evaluasi diri yang berkelanjutan, serta menyediakan perangsang untuk terus berusaha mencapai mutu yang diharapkan.

Akreditasi diharapkan merupakan instrumen yang mendorong sekolah untuk menyediakan layanan pendidikan yang bermutu dengan memberikan keyakinan kepada peserta didik khususnya dan masyarakat pada umumnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa proses akreditasi dalam makna proses adalah penilaian dan pengembangan mutu sekolah secara berkelanjutan. Akreditasi dalam makna hasil menyatakan pengakuan bahwa suatu sekolah telah memenuhi standar kelayakan pendidikan yang telah ditentukan.

2. Akreditasi Sekolah Sebagai Usaha Peningkatan Mutu

Undang-undang nomor 20 tahun 2003 pasal 3 menyebutkan bahwa Sistem Pendidikan Nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan Nasional. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan suatu penilaian secara terpadu yaitu Akreditasi. Dijelaskan lebih jauh pada pasal 60 ayat 1 menyebutkan bahwa akreditasi dilakukan untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan pada jalur pendidikan formal dan non formal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan. Kebijakan yang dilakukan pemerintah tentang akreditasi dilakukan atas dasar kriteria yang bersifat terbuka dalam hal ini lembaga mandiri yang diberi wewenang sebagai bentuk akuntabilitas publik.

Depdiknas⁷ akreditasi dilaksanakan sebagai langkah: (1) memberikan informasi bahwa sebuah sekolah atau program telah memenuhi standar kelayakan dan kinerja yang telah ditentukan (2) membantu sekolah melakukan evaluasi diri dan menentukan kebijakan sendiri dalam upaya peningkatan mutu (3) membantu sekolah dalam menentukan dan mempermudah transfer peserta didik (4) membimbing calon peserta didik, orang tua dan masyarakat untuk mengidentifikasi sekolah bermutu yang dapat memenuhi kebutuhan individual terhadap pendidikan termasuk mengidentifikasi sekolah memiliki prestasi dalam suatu bidang tertentu untuk mendapatkan pengakuan dari masyarakat (5) membantu mengidentifikasi sekolah dan program dalam rangka pemberian bantuan pemerintah, investasi dana swasta dan donatur atau bentuk lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, kebijakan akreditasi yang dilakukan pemerintah dapat disimpulkan:

- a. mendorong dan meningkatkan mutu pendidikan
- b. mendorong tercipta dan terpeliharanya ketahanan sekolah dan lingkungannya.
- c. mendapatkan bahan-bahan masukan bagi perencanaan dalam rangkaian pembinaan sekolah yang bersangkutan.
- d. melindungi masyarakat dari usaha pendidikan yang kurang bertanggung jawab.
- e. memberikan informasi kepada masyarakat tentang mutu pendidikan sekolah.

⁷Depdiknas, *Kebijakan Akreditasi Sekolah 3* (Jakarta: Badan Akreditasi Nasional. Departemen Pendidikan Nasional, 2004).

3. Komponen-komponen Akreditasi

Berbicara masalah komponen tidak terlepas dari unsur yang membentuk suatu aktivitas. Dalam akreditasi sesuai dengan keputusan menteri Pendidikan Nasional nomor 087/U/2002 tanggal 14 Juni 2004 dalam Depdiknas (2004:8) tentang akreditasi, bahwa ada sembilan komponen akreditasi sekolah yang menjadi bahan penilaian sekolah yaitu: (1) Kurikulum dalam proses pembelajaran, (2) Administrasi/mamajemen sekolah, (3) Sarana dan prasarana, (4) Ketenagaan, (5) Pembiayaan, (6) Peserta didik, (7) Peran serta masyarakat (8) Organisasi Kelembagaan (9) Lingkungan/ kultur sekolah.

a. Kurikulum dalam Proses Pembelajaran

Istilah kurikulum pendidikan Islam jika diurai maka menjadi kurikulum + pendidikan Islam. Kata kurikulum berasal dari bahasa Yunani yang semula dalam bidang olah raga, yaitu *curere* yang berarti jarak terjauh lari yakni jarak yang harus ditempuh dalam kegiatan berlari mulai dari start sampai finish⁸. Istilah *curere* belum terdapat dalam kamus Webster tahun 1812 dan baru timbul untuk pertama kalinya dalam kamus tahun 1856. Artinya adalah "1. a race course; a place for running; a chariot, 2. a course in general; applied particulary to the course of study in a university". Kurikulum adalah suatu jarak yang harus ditempuh oleh pelari atau kereta dalam perlombaan dari wal sampai akhir.

⁸ Samsul Nizar, *Filsafat Pendidikan Islam: Pendekatan Historis, Teoritis dan Praktis* (Jakarta: Ciputat Pers, 2002), 55. Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: eLKAF, 2006), 27. Dalam bukunya, Ramayulis mengutip dari Langgulung yang menyatakan bahwa kurikulum berasal dari kata *curir* yang berarti pelari dan *curare* yang berarti tempat berpacu. Lihat Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2006), 150.

Kurikulum juga berarti *Chariot*, semacam kereta pacu pada zaman dahulu, yakni suatu alat yang membawa seseorang dari start sampai finish.⁹ Jika dalam pendidikan Islam, maka konteksnya berubah yakni suatu hal yang harus dilalui oleh peserta didik dan pendidik yang sedang melakukan kegiatan pembelajaran.

Dalam kosa kata Arab, istilah kurikulum dikenal dengan istilah *Manhaj*, yakni jalan yang terang, atau jalan terang yang dilalui manusia dalam bidang kehidupannya. Dalam konteks pendidikan, kurikulum berarti jalan terang yang dilalui oleh pendidik/guru juga peserta didik untuk menggabungkan pengetahuan, ketrampilan, sikap serta nilai-nilai.¹⁰

Adapun pengertian kurikulum yang bermacam-macam dapat dikelompokkan menjadi 3 golongan, namun selain itu nanti akan penulis tampilkan pengertian dari berbagai ahli yang lain:

- 1) Pengertian kurikulum secara tradisional, kurikulum adalah semua bidang studi yang diberikan dalam lembaga pendidikan.
- 2) Pengertian kurikulum secara modern, kurikulum adalah semua pengalaman aktual yang dimiliki siswa dibawah pengaruh sekolah.
- 3) Pengertian kurikulum masa kini, kurikulum adalah strategi yang digunakan untuk mengadaptasikan pewarisan kultural dalam mencapai tujuan sekolah.¹¹

⁹ Nasution, *Asas-asas Kurikulum* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 1-2. Lihat juga Khoiron Rosyadi, *Pendidikan Profetik* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 240.

¹⁰ Omar Muhammad Al Thoumy Al-Shaibany, *Filsafat Pendidikan Islam*, terj. Hasan Langgulung (Jakarta: Bulan Bintang, 1979), 478.

¹¹ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan*, 28.

Istilah kurikulum ini dipopulerkan oleh John Franklin Bobbit dalam bukunya *The Curriculum* yang diterbitkan pada tahun 1918.¹² Menurut Bobbit, kurikulum merupakan suatu naskah panduan mengenai pengalaman yang harus didapatkan anak-anak agar menjadi orang dewasa yang seharusnya. Oleh karena itu kurikulum merupakan kondisi ideal dibandingkan kondisi real. Kurikulum diibaratkan sebagai “jalur pacu” atau “kendaraan” untuk mencapai tujuan pendidikan dan kompetensi lulusan.¹³ Pengertian yang lain, kurikulum adalah serangkaian komponen metode belajar mengajar, cara mengevaluasi kemajuan siswa dan seluruh perubahan pada tenaga pengajar, bimbingan dan penyuluhan, supervisi administrasi, waktu, jumlah ruang, dana serta pilihan pelajaran.¹⁴ Sedangkan Zakiah Darajat sebagaimana dikutip Ramayulis, memandang bahwa kurikulum sebagai suatu program yang direncanakan dalam bidang pendidikan dan dilaksanakan untuk mencapai sejumlah tujuan-tujuan pendidikan tertentu.¹⁵ Menurut Grayson, kurikulum adalah suatu perencanaan untuk mendapatkan keluaran (*outcomes*) yang diharapkan dari suatu pembelajaran. Perencanaan tersebut disusun secara terstruktur untuk suatu bidang studi, sehingga memberikan pedoman dan instruksi untuk mengembangkan strategi pembelajaran. Materi di dalam kurikulum harus diorganisasikan dengan baik agar sasaran (*goals*) dan tujuan (*objectives*) pendidikan yang telah ditetapkan

¹² Apa itu Kurikulum, penelusuran melalui <http://en.wikipedia.org/wiki/Curriculum>, tanggal 14 Maret 2009.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Ahmad Patoni, *Metodologi Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Bina Ilmu, 2004), 66.

¹⁵ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan*, 151.

dapat tercapai.¹⁶ Sedangkan menurut Harsono, kurikulum merupakan gagasan pendidikan yang diekspresikan dalam praktik. Saat ini definisi kurikulum semakin berkembang, sehingga yang dimaksud kurikulum tidak hanya gagasan pendidikan tetapi juga termasuk seluruh program pembelajaran yang terencana dari suatu institusi pendidikan.¹⁷

Hilda Taba, sebagaimana dikutip Nasution, menyatakan bahwa pengertian kurikulum yang terlampau luas bisa mengaburkan pengertian kurikulum itu sendiri sehingga menghalangi pemikiran dan pengolahan yang tajam tentang kurikulum. Ia mendefinisikan, kurikulum adalah “segala usaha yang dilakukan oleh sekolah untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam situasi di dalam maupun di luar sekolah”¹⁸ Adapun BPNSP mendefinisikan kurikulum sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.¹⁹

Awalnya kurikulum diterapkan dalam konsep sekolah atau pendidikan formal. Dalam pendidikan formal, kurikulum biasanya disusun oleh pemilik otoritas, misalnya *National Curriculum for England* untuk negara Inggris dan Departemen Pendidikan Nasional di Indonesia. Saat ini kurikulum juga

¹⁶ Grayson Lawrence, *On a Methodology for Curriculum Design* (Engineering Education, 1978), 15.

¹⁷ Harsono, *Pengantar Problem-Based Learning* (Yogyakarta: Medika, 2005), 9.

¹⁸ Nasution, *Asas-asas*, 7.

¹⁹ BSNP, *Panduan Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah* (Jakarta: Badan Standar Nasional Pendidikan, 2006).

digunakan dalam setting pendidikan informal, seperti kursus. Kurikulum dalam setting informal disusun oleh lembaga tersebut sesuai kebutuhan. Kurikulum memiliki fungsi strategis dalam pendidikan, walaupun bukan satu-satunya perangkat tunggal penjabaran strategi pendidikan. Fungsi kurikulum dalam peningkatan mutu pendidikan dan penjabaran visi tergantung dari kecakapan guru, ketercakupannya substansi kurikulum, dan evaluasi proses belajar.

Implikasi dari perumusan tentang kurikulum tersebut di atas, adalah sebagai berikut:

- 1) Tafsiran tentang kurikulum luas, karena tidak hanya terdiri dari mata pelajaran (*courses*)
- 2) Tidak ada pemisahan antara kegiatan intra dan ekstra kurikuler, berbagai kegiatan diluar kelas juga tercakup dalam pengertian kurikulum.
- 3) Pelaksanaan kurikulum tidak hanya di dalam kelas saja, melainkan dilaksanakan baik di dalam maupun di luar kelas.
- 4) Sistem penyampaian disesuaikan dengan kegiatan/pengalaman yang akan disampaikan
- 5) Tujuan pendidikan bukan hanya sekedar menyampaikan mata pelajaran (*course*), melainkan pembentukan pribadi peserta didik dan belajar cara hidup dalam masyarakat.²⁰

Dalam pengertian tersebut di atas, inti dari kurikulum, terdapat tiga pilar yang sedang berlangsung yaitu: 1) Adanya *transmission of knowledge*, 2) *Processes that seek to facilitate student learning*, sebagai proses pembelajaran peserta didik, dan 3)

²⁰ Oemar Hamalik, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 4-5.

Product of learning used to ascertain whether students have acquired new information, yaitu informasi baru yang didapat peserta didik sebagai hasil dari proses pembelajaran.

Meskipun demikian, kurikulum sebagai segala kegiatan yang mendukung terhadap tercapainya tujuan pendidikan tetap memiliki peran yang penting setidaknya dalam mewarnai kepribadian seseorang, sehingga perlu di-*manage* (dikelola) dengan baik. Bagi pemikir pendidikan Islam mungkin pernah berpikir bahwa kurikulum macam apa yang digunakan di dunia Islam pada masa kejayaannya dahulu sehingga mampu melahirkan filosof dan ilmuan Islam yang sangat potensial, atau mungkin faktor manajemen kurikulumnya. Demikian juga mengapa kurikulum pesantren yang sederhana dahulu mampu melahirkan kiai-kiai besar, sedang sekarang kurikulum itu diperbarui tetapi justru tidak mampu melahirkan kiai-kiai besar seperti dahulu lagi. Dua kenyataan ini bila diperhatikan dari sisi kesadaran mudah dijawab, tetapi dari segi kurikulumnya lebih sulit dijelaskan seperti ada misteri tertentu di dalam kurikulum yang belum terpecahkan.²¹

Dalam perkembangan selanjutnya, implementasi kurikulum di lapangan, ada yang merupakan kurikulum formal dan ada yang tidak formal. Kurikulum formal meliputi:²²

- 1) Tujuan pelajaran umum dan khusus
- 2) Bahan pelajaran yang tersusun sistematis
- 3) Metode/strategi pembelajaran

²¹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2008), 137-138.

²² Nasution, *Kurikulum dan Pengajaran* (Jakarta: Bina Aksara, 1989), 5-6.

4) System evaluasi untuk mengetahui hingga mana tujuan tercapai

Kurikulum tidak formal terdiri atas kegiatan-kegiatan yang direncanakan, akan tetapi tidak langsung berkaitan dengan pelajaran akademik dan kelas tertentu. Kurikulum tak formal meliputi kegiatan kokurikuler, seperti kegiatan di laboratorium, dan kegiatan ekstra kurikuler, seperti pertunjukan sandiwara, palang merah, dan sebagainya.

Disamping itu ada lagi yang harus diperhitungkan, yaitu kurikulum "tersembunyi" (*hidden curriculum*).²³ Kurikulum ini antara lain berupa aturan tak tertulis dikalangan peserta didik, seperti: kekompakan terhadap guru, kebersamaan komunitas, keharmonisan, dan lain-lain. Namun bagi kalangan tertentu menganggap bahwa *hidden curriculum* ini tidak termasuk dalam kurikulum.

Menurut Depdiknas²⁴ menyatakan bahwa standar pelaksanaan kurikulum, sekolah melaksanakan kurikulum Nasional dan kurikulum lokal dengan ketentuan yang berlaku. Dalam pelaksanaannya sekolah berpegang pada dokumen kurikulum dan silabus yang dikembangkan dengan mengacu pada dokumen kurikulum tersebut. Sekolah memiliki kalender pendidikan dan jadwal pembelajaran yang jelas.

Sedangkan standar proses belajar mengajar yang dikemukakan oleh Depdiknas²⁵ yaitu guru melakukan perencanaan pembelajaran yang dibuktikan dengan dokumen satuan pelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Guru menggunakan berbagai variasi strategi, pendekatan, dan metode pembelajaran

²³ *Ibid.*

²⁴ Depdiknas, *Kebijakan Akreditasi Sekolah* 3, 9.

²⁵ *Ibid.*

yang mampu memberdayakan dari meningkatkan efektivitas pembelajaran sekolah memiliki bukti tingkat efektivitas mengajar guru (kejelasan mengajar efektif) dan belajar peserta didik (semangat, keseriusan, dan kerajinan) dikelas.

b. Administrasi/Manajemen Sekolah

Administrasi berasal dari bahasa latin yang terdiri dari kata "ad" dan "ministrate". Kata "ad" mempunyai arti sama dengan "to" dalam bahasa Inggris yang berarti "serve" atau "conduct" yang berarti melayani, membantu dan mengarahkan, dalam bahasa Inggris "to administer" berarti pula mengatur dan memelihara.²⁶

Banyak orang yang menganggap bahwa administrasi lebih cenderung pada kegiatan tulis menulis²⁷, padahal sebenarnya administrasi jauh lebih luas daripada itu. Kegiatan perkantoran hanyalah merupakan bagian dari kegiatan administrasi saja. Hal itu akan dijelaskan ketika masuk dalam pengertian secara istilah mengenai administrasi.

Secara istilah, menurut Ngalim Purwanto, administrasi adalah suatu proses keseluruhan dari semua kegiatan atau bersama dengan memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik material, personal, maupun spiritual dalam usaha mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.²⁸ Sedangkan menurut Muwahid Sulhan, administrasi adalah merupakan suatu kegiatan yang di-

²⁶ Muwahid Sulhan, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Bina Ilmu, 2004), 1.

²⁷ Arikunto dan Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, 1.

²⁸ Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mutiara, 1979), 14. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 4.

selenggarakan dalam rangka usaha kerjasama sekelompok manusia yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.²⁹

Jadi administrasi adalah suatu kegiatan dengan memanfaatkan fasilitas yang tersebut yang diselenggarakan dengan usaha bersama dalam usaha mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Menurut Arifin Abdurrachman yang dikutip oleh Purwanto, kegiatan administrasi ini lebih luas cakupannya daripada kegiatan manajemen dan manajemen merupakan bagian dari administrasi.³⁰ Namun, karena administrasi mempunyai fungsi-fungsi pokok sama dengan manajemen, maka pada prinsipnya kata administrasi dapat digunakan untuk menjelaskan kata manajemen, walaupun tidak bisa dipungkiri bahwa istilah administrasi dalam pemahaman sebagian orang mengalami penyempitan makna, yaitu lebih mengarah kepada kegiatan tulis menulis dan surat menyurat. Begitu juga administrasi pendidikan Islam secara otomatis ada yang mengatakan lebih luas cakupannya, ada yang mengatakan sama dan ada yang mengatakan lebih sempit daripada manajemen pendidikan Islam.

Dalam sebuah konteks tertentu, sebagaimana diterangkan di atas, manajemen lebih luas daripada administrasi, manajemen sama dengan administrasi, dan juga manajemen lebih sempit daripada administrasi. Manajemen dikatakan lebih luas daripada administrasi, karena dalam manajemen terdapat kegiatan administrasi. Administrasi adalah salah satu kegiatan yang terdapat dalam fungsi manajemen. Sedangkan manajemen dikatakan sama dengan administrasi, karena administrasi dan manajemen sama-sama merupakan usaha menggerakkan orang

²⁹ Sulhan, *Administrasi Pendidikan*, 2.

³⁰ Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, 7.

lain untuk mencapai tujuan bersama demi kemaslahatan bersama. Sedangkan manajemen dikatakan lebih sempit daripada administrasi, karena inti dari seluruh administrasi adalah manajemen.

Tujuan administrasi adalah mendayagunakan segala tenaga, sarana, dan dana secara optimal, teratur, relevan, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.³¹ Sedangkan disisi lain tujuan administrasi menurut Suhertian adalah agar:³²

- a) Berpikir administratif (*administrative thinking*), adalah berpikir secara teratur. Orang yang berpikir secara tertib dan teratur akan mengungkapkan hasil pikirannya dalam bentuk lisan dan tulisan secara teratur pula.
- b) Bertingkah laku administratif (*administrative behavior*), yakni tata cara beraksi (berlaku) secara tertib, teratur dan sistematis.
- c) Bersikap administratif (*administrative attitude*), yaitu arah kecenderungan diri diungkapkan dan merefleksikan tingkah laku nyata secara teratur.

Tujuan-tujuan administrasi pendidikan adalah (1) Memudahkan pekerjaan administratif dan pendidikan, memudahkan proses-prosesnya, menyusun potensi manusia dan material yang diperlukan dan menghasilkan keputusan-keputusan administrasi dan pendidikan sifatnya realistik, kolektif, dan sehat untuk mencapai penyelesaian masalah-masalah administrasi dan pendidikan yang dihadapinya. (2) Mencipta-

³¹ Hendyat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), 15.

³² P. A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), 19.

kan iklim rohaniyah, psikologis, dan sosial dimana dilaksanakan aqidah dan akhlak Islam yang penuh dengan iman.

Menurut Suhertian³³ inventarisasi sejumlah kegiatan administrasi meliputi:

- a) Kegiatan mengatur proses belajar mengajar.
- b) Kegiatan mengatur kesiswaan.
- c) Kegiatan mengatur personalia.
- d) Kegiatan mengatur keuangan.
- e) Kegiatan memelihara gedung serta perlengkapan sekolah.
- f) Kegiatan mengatur keuangan.
- g) Kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.

c. Organisasi/Kelembagaan Sekolah

Lembaga adalah badan (organisasi) yang bertujuan melakukan suatu penyelidikan keilmuan atau melakukan suatu usaha. Kelembagaan ini adalah badan (organisasi) yang melakukan suatu usaha di bidang pendidikan. Menurut Depdiknas³⁴ menyatakan bahwa suatu organisasi tersebut sah apabila memiliki persyaratan sebagai berikut:

- a) adanya filosofi dan tujuan bersama.
- b) struktur organisasi yang disertai pembagian kerja (tugas dan fungsi) dan menempatkan orang yang memiliki kemampuan dan kesanggupan di bidang kerjanya.
- c) adanya hirarki otoritas yang memberikan komando yang jelas.
- d) kewenangan yang disertai tanggung jawab.

³³ Sahertian, *Dimensi Administrasi*, 26.

³⁴ Depdiknas, *Kebijakan Akreditasi Sekolah* 3,26.

- e) koordinasi program kegiatan yang dilakukan secara sadar.
- f) aturan, prosedur, dan mekanisme kerja yang konsisten.
- g) hubungan struktural dan fungsional yang diatur secara hirarkis.

d. Sarana dan Prasarana

Menurut Depdiknas³⁵ menyatakan bahwa yang termasuk sarana dan prasarana meliputi:

- a) Gedung
- b) Ruang Pimpinan
- c) Tata Usaha
- d) Ruang Kelas
- e) Laboratorium
- f) Perpustakaan
- g) Pusat Sumber Belajar
- h) Ruang Praktek
- i) Media Pembelajaran
- j) Bahan dan Material
- k) Sarana Penjaskes
- l) Tempat Beribadah
- m) Tempat Bermain
- n) Tempat Berkreasi dan Rekreasi
- o) Fasilitas Kesehatan
- p) Sarana dan prasarana lain yang sesuai dengan program pendidikan

e. Ketenagaan

Menurut Depdiknas³⁶ menyatakan bahwa yang termasuk sarana dan prasarana meliputi:

³⁵ *Ibid.*, 13.

³⁶ *Ibid.*, 14.

- a) Guru
- b) BP/konselor
- c) Kepala Sekolah, dan
- d) Sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya.

Lebih lanjut menurut Depdiknas³⁷ bahwa tugas tenaga kependidikan adalah sebagai berikut:

- a) Melaksanakan perencanaan
- b) Pembelajaran
- c) Pembimbingan
- d) Pelatihan
- e) Pengelolaan
- f) Penilaian
- g) Pengawasan
- h) Pelayanan teknis dan kepustakaan
- i) Penelitian dan pengembangan

f. Pembiayaan

Kewajiban sekolah dalam hal pembiayaan menurut Depdiknas³⁸ adalah sebagai berikut:

- a) Menghimpun
- b) Mengelola
- c) Mengalokasikan dana untuk mencapai tujuan sekolah

g. Peserta didik

Menurut Depdiknas³⁹ menyatakan bahwa peserta didik adalah warga masyarakat yang mengembangkan potensi

dirinya melalui proses pembelajaran pada satuan pendidikan tertentu.

h. Peran serta masyarakat

Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan.⁴⁰

i. Lingkungan/Kultur sekolah

Kultur sekolah artinya karakter atau pandangan hidup sekolah yang merefleksikan keyakinan, nilai, norma, dan kebiasaan yang dibentuk dan disepakati bersama oleh warga sekolah.⁴¹

4. Assesor

Proses akreditasi harus mendorong sekolah berorientasi pada usaha-usaha peningkatan mutu anak didik, dan bukan sekedar untuk memperoleh peningkatan akreditasi. Hasil akreditasi harus dijadikan sebagai dasar untuk melakukan usaha-usaha pemberdayaan, pengembangan dan peningkatan kinerja sekolah dalam rangka mencapai keunggulan mutu.

Norma-norma pelaksanaan akreditasi sekolah yang dilakukan oleh team assesor agar tercapai keberhasilan mutu pendidikan meliputi: kejujuran, independensi, profesionalisme, keadilan, kesejajaran, keterbukaan, akuntabilitas, bertanggung jawab, bebas intimidasi, menjaga kerahasiaan, motivasi terhadap keunggulan mutu.

³⁷ *Ibid.*

³⁸ *Ibid.*, 15.

³⁹ *Ibid.*, 16.

⁴⁰ *Ibid.*, 17

⁴¹ *Ibid.*, 18

Di samping norma-norma pelaksanaan akreditasi di atas, Asesor harus memperhatikan:

- a. Asesor secara individual maupun tim dilarang keras melakukan intimidasi secara terang-terangan maupun tersirat kepada sekolah
- b. Asesor secara individual maupun tim dilarang keras melakukan perjanjian bersama-sama sekolah yang divisitasi sekiranya dapat mengakibatkan tidak obyektivitasnya hasil visitasi
- c. Asesor secara individual maupun tim dilarang keras menerima dalam bentuk apapun dari sekolah yang akan mempengaruhi hasil akreditasi.
- d. Asesor secara individual maupun tim dilarang keras membuka kerahasiaan data.
- e. sekolah dilarang keras memanipulasi data dan informasi serta memeberikan keterangan yang tidak sesuai dan bertentangan dengan kondisi nyata sekolah yang menyebabkan tidak obyektifnya hasil akreditasi.
- f. sekolah dilarang keras memberikan sesuatu dalam bentuk apapun kepada asesor maupun anggota BAS secara individual atau tim yang akan berdampak pada obyektivitas hasil akreditasi.

Pelanggaran terhadap salah satu butir di atas akan berakibat pada gugurnya hak, kewajiban dan wewenang asesor melakukan visitasi dan batalnya proses dan hasil akreditasi sekolah.

B A B IV

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PONDOK PESANTREN

A. Pondok Pesantren

1. Pengertian Pondok Pesantren

Pesantren atau pondok adalah lembaga yang merupakan wujud proses perkembangan sistem pendidikan Nasional. Dari segi historis pesantren tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*indigenous*)¹.

Perkataan pesantren berasal dari kata *santri*, dengan awalan *pe* di depan dan akhiran *an* berarti tempat tinggal para santri sedangkan asal-usul kata "santri", menurut A.H. Jhon berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru ngaji". C.C. Berg juga berpendapat bahwa istilah "santri berasal dari kata *shastri* (bahasa India) yang berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu atau sarjana ahli kitab suci agama Hindu². Jika diambil dari akar kata "*shastra*" artinya buku-buku suci, kitab-kitab agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan. Pen-

¹ Nurkholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren* (Jakarta: Paramadina), 3.

² Zamakhsary Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1994), 18.

dapat kedua mengatakan bahwa perkataan santri sesungguhnya berasal dari bahasa Jawa, dari kata "Cantrik", berarti seseorang yang selalu mengikuti seorang guru kemana guru itu pergi menetap"³.

Istilah *Pondok* sendiri berasal dari Bahasa Arab (فندق, *funduuq*), dari pengertian asrama-asrama para santri yang dibuat dari *bamboo*, atau barangkali melihat dari asalkata bahasa arab *funduk*, yang berarti hotel atau asrama⁴. Imam Zarkasyi berpendapat bahwa pesantren berarti tempat para santri, sedangkan santri berarti pelajar yang menuntut ilmu agama Islam⁵.

Dari kedua kata antara pondok dan pesantren tidak ada perbedaan yang berarti karena keduanya merujuk kepada satu pengertian yang sama. Sebutan Pondok Tebuireng, Pondok Tremas, Pondok Krapyak atau Pesantren Tebuireng, Pesantren Tremas, Pesantren Krapyak tidak menunjukkan perbedaan makna⁶. Penggunaan istilah Pondok dan Pesantren menurut Mujamil: gabungan kedua istilah dan mengakomodasikan karakter keduanya⁷. Secara terminology Imam Zarkasyi mengartikan pesantren:

"Sebagai lembaga pendidikan agama Islam dengan sistem asrama atau pondok, dimana kiai sebagai figur sentralnya, masjid atau pondok sebagai pusat kegiatan yang menjiwainya, dan pengajaran agama Islam dibawah bimbingan kyai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya".⁸

³ *Ibid.*, 21.

⁴ *Ibid.*, 18.

⁵ Gontor, *Biografi KH. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern* (Ponorogo: Gontor Press, 1996), 55.

⁶ Abullah Syukri Zarkasyi, *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren* (Jakarta: Raja Grafindo, 2005), 2.

⁷ Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2001), 2.

⁸ Gontor, *Biografi KH. Imam Zarkasyi*, 56.

Pengertian tersebut lebih komprehensif karena mempunyai kelebihan dari definisi lainnya yakni; 1) Pesantren harus berbentuk asrama (*full residential Islamic boarding school*), 2) Fungsi kiai sebagai sentral figure (*uswah hasanah*), yang berperan sebagai guru (*mu'alim*), pendidik (*murabbi*), 3) masjid sebagai pusat kegiatan dan 4) materi yang diajarkan tidak terbatas kepada *kitab kuning* saja.⁹

2. Tujuan Pendidikan Pondok Pesantren

Berbeda dengan lembaga pendidikan lain yang telah menyatakan dasar dan tujuan pendidikannya secara jelas dalam anggaran dasar, pondok terutama *salafi* pada umumnya tidak merumuskan secara eksplisit. Hal ini dapat dilihat dari peran pesantren *salafi* yang kerap diidentifikasi melalui tiga peran penting dalam masyarakat; 1. Sebagai pusat berlangsungnya transmisi ilmu-ilmu Islam tradisional, 2. Sebagai penjaga dan pemelihara keberlangsungannya Islam tradisional, 3. Sebagai pusat reproduksi ulama¹⁰. Dikenal juga sebagai lembaga pengkaderan ulama (*reproduction of ulama*), tempat pengajaran ilmu agama (*transfer of Islamic knowledge*) dan memelihara tradisi Islam (*maintenance of Islamic tradition*).¹¹

⁹ Kitab kuning juga disebut dengan istilah "kitab klasik" yang pada umumnya tidak berharakat/bersyakal atau disebut juga dengan kitab gundul. Penyebutan istilah dibedakan berdasarkan kurun waktu atau format penulisnya yaitu kitab klasik (*al-kutub al-qadimah*) dan kitab modern (*al-kutub al-ashriyyah*).

¹⁰ Martin Van Bruinsessen, *Pesantren dan Kitab Kuning: Pemeliharaan dan Kesenambungan Tradisi Pesantren* (Jurnal Ulumul Qur'an Vol III No 4/1999), 75.

¹¹ Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam Di Indonesia* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001), 158.

Menurut Mastuhu, tujuan pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat atau berkhidmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi kawula atau abdi masyarakat taat rasul, yaitu menjadi pelayan masyarakat sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad (mengikuti Nabi), maupun berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam dan kejayaan umat di tengah-tengah masyarakat (*'izza al-Islam wa al-Muslimin*) dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian manusia¹².

3. Sejarah dan Perkembangan Pesantren

Secara sederhana sejarah berdirinya suatu pesantren di dahului adanya kiai atau seorang yang alim, kemudian datang beberapa orang santri yang ingin menuntut ilmu pengetahuan. Para santri ditampung di rumah kiai. Sejalan dengan pertumbuhan jumlah santri yang datang ke rumah kiai tidak dapat menampung para santri. Dari sini timbulah inisiatif dari para santri untuk mendirikan pondok-pondok atau *kobongan* atau *dangau* disekitar masjid dan di sekitar rumah kiai tadi. Itulah asal-usul sebuah pondok, jadi yang membuat pondok itu adalah para santri¹³.

Menurut Abdurrahman Wahid tradisi keilmuan Islam di pesantren bersumber pada dua gelombang yaitu gelombang pengetahuan keislaman yang datang ke kawasan Nusantara dalam abad ke-13 Masehi. *Kedua*, gelombang ketika para ulama

¹² Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 55.

¹³ Gontor, *Biografi KH. Imam Zarkasyi*, 55.

kawasan Nusantara menggali ilmu di semenanjung Arabia, khususnya di Mekah dan kembali setelah itu ketanah air untuk mendirikan pesantren bersama-sama¹⁴.

Perkembangan Islam ditinjau air sekaligus juga menjadi pertumbuhan pesantren¹⁵. Lembaga pendidikan ini telah berkembang selama berabad-abad dan tidak dapat dipisahkan dari sejarah pengaruh walisongo¹⁶, yaitu Syekh Maulana Ibrahim atau Syekh Maulana Maghribi ini wafat pada 12 Rabiul Awal 822 H bertepatan dengan 8 April 1419 M dan dikenal dengan sebagai Sunan Gresik. Namun ada pendapat yang menganggap Sunan Gunung Jati juga dapat dikatakan sebagai pendiri yang pertama¹⁷.

Menurut Mujamil yang mengutip dari beberapa sumber mengatakan ada tujuh teori yang mengungkapkan spekulasi asal pesantren. Teori *pertama* menyebutkan bahwa pondok pesantren merupakan bentuk tiruan atau adaptasi terhadap pendidikan Hindu dan Budha sebelum Islam datang di Indonesia. Teori *kedua* mengklaim berasal dari India. Teori *ketiga* menyatakan bahwa model pondok pesantren ditemukan di Baghdad. Teori *keempat* melaporkan bersumber dari perpaduan

¹⁴ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi Esai-Esai Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2001), 163-164

¹⁵ Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren Pendidikan Alternatif Masa Depan* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), 70

¹⁶ Walisongo adalah tokoh-tokoh penyebar Islam di Jawa abad XV-XVI yang telah berhasil mengkombinasikan aspek-aspek spiritual pada masyarakat, yaitu: Maulana Malik Ibrahim, Sunan Ampel, Sunan Bonang, Sunan Kalijogo, Sunan Drajat, Sunan Giri, Sunan Kudus, Sunan Muria, sunan Gunung Jati. Wali dalam bahasa Inggris "*saint*", semantara songo dalam bahasa Jawa adalah angka Sembilan, lihat Abdurrahman Mas'ud, *Intelektual Pesantren* (Jogjakarta: LKiS, 2005), 49.

¹⁷ Qomar, *Pesantren*, 8.

Hindu-Budha (pra-Muslim di Indonesia) India. Teori *kelima* mengungkapkan dari kebudayaan Hindu-Budha dan Arab. Teori *keenam* menegaskan dari India dan orang Islam Indonesia. Dan teori *ketujuh* menilai dari India, Timur Tengah dan tradisi lokal yang lebih tua¹⁸.

Awalnya pesantren hanya berfungsi sebagai alat Islamisasi dan sekaligus memadukan tiga unsur pendidikan, yakni: ibadah untuk menanamkan ilmu, tablig untuk menyebarkan ilmu dan amal untuk mewujudkan kegiatan kemasyarakatan dalam kehidupan sehari-hari¹⁹. Lalu berkembang dalam segi jumlah, sistem dan materi yang diajarkan. Kemudian pada tahun 1920-an pesantren-pesantren di Jawa Timur, seperti Pesantren Tebuireng (Jombang), Pesantren Singosari (Malang), mulai mengajarkan pelajaran umum seperti bahasa Indonesia, bahasa Belanda, berhitung, ilmu bumi dan sejarah.²⁰

Oleh karena itu pondok pesantren mengalami transformasi kultur dalam sistem dan nilainya yang dulunya dikenal dengan tradisional kini sudah banyak yang disebut "Modern," ini merupakan jawaban atas kritik-kritik yang selama ini ditujukan kepada pesantren, sehingga dalam sistem dan kultur pesantren terjadi perubahan drastis.

Pada masa orde baru tidak ada satupun pendidikan pesantren yang mendapatkan status (sertifikasi), saat ini sudah dua pesantren yang telah mendapatkannya (disamakan dengan pendidikan umum), yakni pesantren Gontor (Ponorogo) dan pesantren Al-Amin (Madura). Sedangkan pesantren salafi memperoleh penyeteraan melalui SKB Dua Menteri (Menag dan

¹⁸ *Ibid.*, 10.

¹⁹ *Ibid.*, 71.

²⁰ *Ibid.*, 101.

Mendiknas) No. I/V/KB/2000 dan No. MA/86/2000, tertanggal 30 Maret 2000.²¹

4. Tradisi Pondok Pesantren

Dalam pembahasan ini, penulis membicarakan unsur-unsur dan tradisi dalam dunia pesantren.

a. Unsur-unsur Pondok Pesantren

Pondok atau pesantren merupakan ajang mempersiapkan kader masa depan, memiliki unsur-unsur seperti: masjid, pondok, santri, kiai dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik²².

1) Masjid

Secara harfiah masjid diartikan sebagai tempat duduk atau setiap tempat yang dipergunakan untuk beribadah. Masjid juga berarti "tempat shalat berjama'ah" atau tempat shalat untuk umum (orang banyak)²³. Adapun secara sempit masjid berarti tempat bersujudnya orang beriman menyembah kepada Allah SWT²⁴.

Masjid merupakan elemen pesantren yang tidak dapat di pisahkan karena dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik santri terutama dalam hal shalat lima waktu. Masjid pada hakekatnya merupakan sentral kegiatan muslimin baik dalam dimensi *ukhrawi*

²¹ Shulton Masyhud dan Khusnurdilo, *Manajemen Pondok pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), 7.

²² Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan* (Jakarta: CV. Prasasti, 2002), 18.

²³ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia dalam lintasan sejarah pertumbuhan dan perkembangannya* (Jakarta: LSIK dan Rajawali Pers), 131.

²⁴ Supardi Teuku Amiruddin, *Konsep Manajemen Masjid: Optimalisasi Peran Masjid* (Yogyakarta: UII Press, 2001), 8.

maupun duniawi dalam ajaran Islam, karena pengertian yang lebih luas dan maknawi masjid memberikan indikasi sebagai kemampuan seorang abdi dalam mengabdikan kepada Allah SWT²⁵. Di masa Rasulullah fungsi masjid juga sebagai tempat pembinaan umat yang sangat optimal²⁶.

2) Pondok

Keberadaan pondok dimulai ketika seorang kiai yang kemudian datang beberapa orang santri yang ingin mengecap (belajar) ilmu pengetahuan dari kiai tadi. Semakin hari semakin banyak santri yang datang, akhirnya tak dapat lagi mereka tinggal di rumah kiai itu, sehingga timbul inisiatif untuk mendirikan pondok-pondok atau kobangan atau dangau di sekitar masjid dan di sekitar rumah kiai itu tadi, itulah asalnya sehingga dinamakan "Pondok"²⁷.

Pondok atau asrama biasanya di sekitarnya dikelilingi oleh tembok pembatas yang mengelilinginya, sebagai pemisah antara santri dengan masyarakat sekitar, sebagai pengatur keluar masuk santri sesuai dengan peraturan yang berlaku. Biasanya asrama untuk para santri berada dalam pesantren dimana kiai bertempat tinggal yang juga menyediakan sebuah masjid, ruang belajar dan kegiatan-kegiatan lainnya.²⁸

²⁵ Ghazali, *Pesantren Berwawasan*, 18.

²⁶ Amiruddin, *Konsep Manajemen Masjid*, 8.

²⁷ Imam Zarkasyi, *Pondok Pesantren; Kyai dan ulama* (Ponorogo: IPD Pondok Modern Gontor, 1973), 1.

²⁸ Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 44.

Keberadaan pondok bisa dinyatakan sesuatu yang mutlak untuk dimiliki keberadaannya, dikarenakan *pertama*, kemashuran seorang kiai dan kedalaman pengetahuannya tentang Islam menarik santri-santri dari jauh untuk dapat menggali ilmu dari kiai tersebut secara teratur dan dalam waktu yang lama para santri tersebut harus meninggalkan kampung halamannya. *Kedua*, hampir semua pesantren berada didesa-desa dimana tidak tersedia perumahan (akomodasi) yang cukup untuk dapat menampung santri-santri. *Ketiga*, ada sikap timbal balik antara kiai dan santri, dimana para santri menganggap kiainya seolah-olah sebagai bapaknya sendiri, sedangkan kiai para santri sebagai titipan Tuhan yang harus senantiasa dilindungi. Sikap timbal balik ini menimbulkan keakraban dan kebutuhan untuk saling berdekatan²⁹.

3) Santri

Istilah santri hanya terdapat di pesantren sebagai pengjawantahan adanya peserta didik yang haus akan ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seorang kiai pemimpin pesantren³⁰. Santri merupakan elemen yang harus ada dalam sebuah pesantren, karena tanpa adanya santri suatu lembaga tidak lagi bisa dikatakan pesantren.

Di dalam proses belajar mengajar keberadaan santri dapat digolongkan menjadi dua bagian yaitu *santri mukim* dan *santri kalong*. *Santri mukim* adalah santri yang selama menuntut ilmu tinggal didalam pondok yang disedia-

²⁹ *Ibid.*, 46-47.

³⁰ Ghazali, *Pesantren Berwawasan*, 22-23.

kan pesantren. Sedangkan *santri kalong* adalah santri yang tinggal diluar kompleks pesantren, baik di rumah sendiri maupun di rumah – rumah penduduk di sekitar lokasi pesantren.

Adapun bagi santri mukim ada dua motif yang menyebabkan santri ini menetap di pondok:

- a) Motif menurut ilmu artinya santri itu datang dengan maksud menuntut ilmu dari kiainya.
- b) Motif menjunjung tinggi akhlak, artinya seorang santri belajar secara tidak langsung agar santri tersebut setelah di pesantren akan memiliki akhlak yang terpuji sesuai dengan akhlak kiainya.³¹

4) Pengajaran Kitab–Kitab

Kata “kitab” (bahasa Arab) dalam bahasa Indonesia berarti buku. Namun, penyebutan “kitab” dan “buku” di lingkungan pesantren mempunyai konotasi berbeda. Kitab berkonotasi sebagai buku yang ditulis (dicetak) dalam bahasa Arab sedangkan buku ditulis dalam bahasa latin (Indonesia, Inggris, dll). Hal ini tercermin dari cara santri memperlakukan keduanya. Terhadap kitab misalnya, dikepit ditangan atau dada dan tidak dibawa dengan satu tangan (*dikiwir*), selalu disimpan di tempat yang lebih tinggi, tidak pernah menaruh sesuatu di atas kitab, seperti pulpen atau peci.³² Santri dan kitab mempunyai

³¹ Ghazali, *Pesantren Berwawasan*, 23.

³² DEPAG RI, *Pola Penyelenggaraan Pesantren Kilat* (Jakarta: t.p., 2003), 11-12.

hubungan yang sangat akrab. Apabila seorang kyai bukan saja memiliki tetapi juga banyak menguasai kitab.³³

Dalam dunia pondok pesantren pengajaran kitab-kitab merupakan wajib harus di berikan kepada santrinya dalam belajar agama Islam. Kitab–kitab tersebut biasanya terkenal dengan sebutan kitab Kuning. Keseluruhan kitab–kitab yang diajarkan dipesantren dapat digolongkan menjadi 8 kelompok yaitu : 1). *Nahwu* (tata bahasa Arab), 2). *Shorof* (sistem bentuk kata Arab), 3). *Fiqih*, 4). *Ushul Fiqih*, 5). *Tafsir*, 6). *Tauhid*, 7). *Tasawuf dan Etika*, 8). Cabang–cabang lain seperti *Tarikh dan Balaghoh*.

5) Kiai

Menurut asal usulnya, perkataan kiai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda: 1. sebagai gelar kehormatan bagi barang–barang yang dianggap keramat, umpamanya: Kiai Garuda Kencana” dipakai untuk sebutan kereta emas yang ada dikeraton Yogyakarta. 2. Gelar kehormatan untuk orang–orang tua pada umumnya. 3. Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab–kitab Islam klasik kepada para santrinya³⁴.

Di Sunda disebut ajengan dan bendoro (Madura)³⁵. Walaupun demikian yang menjadi tekanan pada pembahasan disini, seorang dikatakan kyai dikarenakan

³³ DEPAG RI, *Pedoman Penyelenggaraan Perpustakaan Di Pondok Pesantren* (Jakarta: t.p, 2003), 9.

³⁴ Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 55.

³⁵ Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi*, 65.

Ilmu tentang agama Islam yang dimiliki serta adanya kepemilikan pesantren yang ia kelola. Kiai merupakan elemen penting, karena keberadaannya sebagai pemimpin dapat membawa dan memberi warna pada pondok pesantren tersebut.

5. Sistem Pendidikan dan Pengajaran Pondok Pesantren

Pola pendidikan dan pengajaran dipesantren sangat erat kaitannya dengan tipologi pesantren sebagaimana yang dituangkan dalam ciri-ciri dan tradisinya. Pada sistem pendidikan dan pengajaran yang bersifat tradisional ini oleh kalangan pesantren dan masyarakat lebih dikenal dengan istilah pesantren *salafi*. Jenis pesantren ini tetap mempertahankan pengajaran kitab-kitab klasik sebagai inti pendidikannya, dan pengetahuan umum tidak diberikan. Pemakaian madrasah hanya untuk memudahkan *sistem sorogan*³⁶. Pelajaran yang ditempuh oleh para santri tergantung pada pembawaan kiai, dan juga tidak ditemuinya bentuk laporan hasil belajar siswa (rapot).

Dalam pembelajaran system salafi, terlebih dahulu santri diarahkan untuk menguasai pengajian dasar secara individual. Adapun materi pembahasan pada masa ini adalah pengajian al-Qur'an, setelah menguasai kemudian santri dikenalkan dengan metode setelahnya yaitu *metode sorogan, wetonan dan bandongan*.

1) Sorogan

Sorogan berasal dari kata *sorog* artinya menyodorkan³⁷. yaitu bentuk belajar-mengajar dimana kyai hanya menghadapi

³⁶ Zul Asyari, *Nahdhatul Ulama Studi tentang Paham Keagamaan dan Upaya Pelestariannya Melalui Lembaga Pendidikan Pesantren, Disertasi* (Jakarta: IAIN Syarif Hidayatullah, 1990), 187.

³⁷ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan*, 143.

seorang santri atau sekelompok kecil yang masih dalam tingkat dasar³⁸. Sistem pengajaran dengan pola sorogan dilaksanakan dengan jalan santri yang biasanya pandai menyorongkan sebuah kitab kepada kyai untuk membaca dihadapan kyai itu.

2) Wetonan

Wetonan berasal dari kata *wektu* (Jawa) yang berarti waktu, karena pengajaran ini diberikan pada waktu-waktu tertentu. Metode ini adalah cara belajar secara berkelompok yang diikuti oleh para santri dan biasanya kiai menggunakan bahasa daerah setempat yang langsung menterjemahkannya kalimat demi kalimat dari kitab yang dipelajarinya³⁹ sebelum dan setelah melaksanakan shalat fardhu. Dalam sistem pengajaran ini tidak dikenal absensi, dan tidak ada ujian.

3) Bandongan

Pelajaran diberikan secara kelompok, seluruh santri. Kata bandongan, berasal dari bahasa jawa *bandong* artinya pergi berbondong-bondong secara berkelompok. Baik cara *sorogan* maupun *bandongan*, pelajaran disampaikan dalam bahasa Jawa atau bahasa Madura, menurut bahasa kyai⁴⁰.

4) Musyawarah

Musyawarah ialah sistem belajar dalam bentuk seminar untuk membahas setiap masalah yang berhubungan dengan pelajaran santri di tingkat tinggi⁴¹. Pada metode ini mene-

³⁸ Zul Asyari, *Nahdhatul Ulama studi*, 104.

³⁹ Syukri Zarkasyi, *Gontor*, 74-75

⁴⁰ Mastuhu, *Dinamika Sistem*, 144.

⁴¹ Syukri Zarkasyi, *Gontor*, 104.

kan adanya keaktifan dari santri dalam menelaah dan memahami kitab yang telah diajarkan, sedangkan kiai hanya mengontrol jalannya musyawarah serta membimbing seperlunya.

Dengan memperhatikan beberapa hal di atas tentang sistem pendidikan pesantren tradisional maka dapat diketahui beberapa aspek kehidupan yang ada didalamnya seperti:

- a. Ciri utama dari pengajian tradisional dengan *halaqoh* ini adalah cara pemberian pengajarannya, yang ditekankan pada penangkapan *harfiah* (*letterlijk*) atas suatu kitab (teks) tertentu. Pendekatan yang digunakan ialah menyelesaikan pembacaan kitab (teks) tersebut, untuk kemudian dilanjutkan dengan pembacaan kitab (teks) lain. Pemberian pengajaran tradisional ini bersifat non-klasikal (tidak didasarkan pada unit mata pelajaran).
- b. Pemeliharaan tata nilai tertentu dinamai subkultur pesantren. Hal ini ditekankan pada fungsi mengutamakan beribadat sebagai pengabdian dan memuliakan guru sebagai jalan untuk memperoleh pengetahuan agama yang hakiki. Subkultur pendekatan *ukhrawi* pada kehidupan ditandai oleh ketundukan mutlak kepada ulama. Kegiatan-kegiatan yang memperlihatkan corak dari pesantren, seperti kecenderungan untuk *bertirakat* dalam usaha untuk mencapai keluhuran budi dan jiwa, keikhlasan untuk mengerjakan apa saja bagi kepentingan guru dan jiwa, kelemahan penerapan ukuran-ukuran duniawi dalam kehidupan seorang santri, dan sebagainya.⁴²

⁴² Wahid, *Menggerakan Tradisi*, 55-56.

6. Kurikulum Pendidikan Pondok Pesantren

Kurikulum sebagai sejumlah pengalaman yang secara potensial dapat diberikan kepada anak agar dapat berpikir dan berbuat sesuai dengan masyarakatnya seperti yang dirumuskan oleh B. Othanel Smith, W.O. Stanly, dan J. Harlan Shores "a sequence of potential experience set up in the school for the purpose of disciplining children and youth in group ways of thinking and acting" Kurikulum tidak terbatas pada mata pelajaran saja meliputi pula kegiatan-kegiatan lain di bawah tanggung jawab sekolah. Sebagaimana yang dituturkan Harold B. Alberyts kurikulum adalah "all of the activities that are provided for student by the school dalam *Reorganizim the high school curriculum*⁴³.

Definisi kurikulum tetap tertuju pada empat komponen yang ada pada kurikulum seperti adanya tujuan, bahan ajar, metode alat, dan penilaian. Namun kurikulum juga dapat ditinjau dari sudut lain, sehingga dengan arah ini dapat diperoleh penggolongan sebagai berikut:

- a. Kurikulum dapat dilihat sebagai produk, yakni sebagai hasil karya para pengembang kurikulum dituangkan dalam bentuk buku atau pedoman kurikulum, yang misalnya berisi sejumlah mata pelajaran yang harus diajarkan.
- b. Kurikulum dapat pula dipandang sebagai program, yakni alat yang dilakukan oleh sekolah untuk mencapai tujuannya. Meliputi pula segala kegiatan yang dapat mempengaruhi perkembangan siswa misalnya, olahraga, pramuka, dsb.

⁴³ Nasution, *Asas-asas Kurikulum* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005) 4-7.

- c. Kurikulum dapat pula dipandang sebagai hal-hal yang diharapkan akan dipelajari siswa, yakni pengetahuan, sikap, keterampilan tertentu.
- d. Kurikulum sebagai pengalaman siswa. Pandangan ini mengenai apa yang secara aktual menjadi kenyataan pada tiap siswa.⁴⁴

Pada prakteknya pelaksanaan kurikulum berbeda-beda dari tiap lembaga, bisa berubah menyesuaikan perkembangan zaman⁴⁵. Pada tahap penyusunan suatu kurikulum yang relevan dan mantap perlu adanya pertimbangan prinsip-prinsip berikut: *pertama*, dasar filosofis negara yang berlangsung dan mengarahkan tujuan pendidikan nasional. *Kedua*, dasar sosiologis yang menyangkut keadaan masyarakat, ekonomi, adat istiadat, budaya, kesehatan dan sebagainya. *Ketiga*, dasar psikologis yang mempertimbangkan faktor-faktor terkandung dalam diri sasaran pendidikan-pendidikan misalnya, minat, kebutuhan, kemampuan, pengalaman dan sebagainya. *Keempat*, dasar organisasi, dimana kurikulum disajikan dalam bentuk tertentu baik dalam luas bahan, isi maupun urutan. Untuk ini biasanya daftar pelajaran atau mata kuliah disusun dalam silabi yang akan mendeskripsikan tujuan dan kurikulum tersebut⁴⁶.

Pengembangan atau perubahan yang ada pada kurikulum mengandung arti perubahan, atau modifikasi terhadap susunan yang ada. Perubahan yang positif dapat menghasilkan peng-

⁴⁴ *Ibid.*, 19.

⁴⁵ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Krikulum Teori-teori dan Praktek* (Bandung: PT. Permata Rosdakarya, 2005), 4.

⁴⁶ Shonhadji Sholeh, *Konsep-konsep Pengembangan SDM Pondok Pesantren*, diambil dari *Manajemen Pesantren* yang ditulis oleh A. Alim dkk, *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: PT LKiS Pelangi Aksara, 2005), 16-17.

embangan, maka harus memiliki karakteristik⁴⁷: 1). Perubahan harus yang bermanfaat dalam arti bahwa perubahan harus sengaja dan mempunyai arah untuk mencapai target dan tujuan tertentu. 2). Perubahan harus direncanakan dalam arti bahwa perubahan merupakan rangkaian langkah-langkah sistematis dan berurutan yang menuju target dan dilaksanakan dalam periode waktu tertentu. Dan 3). Perubahan harus progresif⁴⁸ dalam arti bahwa positif membawa perbaikan di masa yang akan datang.

Nana Syaodih menambahkan bahwa dalam pengembangan kurikulum ada beberapa prinsip utama dan khusus yang harus diperhatikan oleh para pengembang kurikulum. Adapun prinsip-prinsip umum dalam pengembangan kurikulum yaitu, prinsip relevansi, fleksibilitas, konstituitas, praktek-praktek dan efektivitas. Adapun prinsip khusus yang ada dalam pengembangan kurikulum yaitu Prinsip berkenaan dengan tujuan pendidikan, isi, pengalaman belajar dan penilaian.⁴⁹

Kurikulum pada pendidikan pesantren dalam pembahasan ini mengacu pada pengertian segala kegiatan yang melibatkan aktivitas santri baik yang terjadi didalam maupun diluar pondok baik dalam bentuk fisik maupun non fisik. Pondok dikategorikan dalam dua jenis; *Pertama* Kurikulum pondok *salafi*, pada kurikulum⁵⁰ pesantren ini belum dirumuskan secara menyeluruh mengenai dasar dan tujuan pendidikannya⁵¹. Kuri-

⁴⁷ Abdurahman Shaleh, *Madrasah*, 192.

⁴⁸ Progresif yaitu berpikir selalu ke depan, yang menurut Abdulloh Syukri sebagai cirri manusia modern. Dengan berpikir pprogresif maka akan selalu dinamis dan mampu menggerakkan kehidupan.

⁴⁹ Sukamadinata, *Pengembangan*, 150-152.

⁵⁰ Penyebutan Kurikulum pada pesantren salafiyah disebut dengan istilah manhaj. Lihat di Depag RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah pertumbuhan dan perkembangannya* (Jakarta: Depag RI, 2003), 31.

⁵¹ DEPAG RI, *Pondok Pesantren*, 28.

kulum pada pesantren ini sangatlah bervariasi, karena tertera dari kebijaksanaan kiai.

Pada materi pelajaran yang diberikan di pondok pesantren ini menekankan dalam bidang *fiqih, teologi, tasawuf dan bahasa*. Pada *fiqih* ini pun terbatas pada *mazhab syafi'i* dan kurang memberikan alternatif pada madzhab-madzhab lain. Mereka lebih cenderung menjadi bagian dari *listening-speaking society* (masyarakat yang suka mendengar dan berbicara) dari pada berupaya mewujudkan *reading-writing society* (masyarakat yang gemar membaca dan menulis) sebagai karakter masyarakat yang telah maju.⁵²

Kedua kurikulum pada Pondok *khalaf*, yang telah menyelenggarakan kegiatan pendidikan dengan pendekatan modern melalui satuan pendidikan formal baik madrasah dengan pendekatan klasikal⁵³. Teknik pengajaran, materi pelajaran, sarana dan prasarannya didesain berdasarkan system pendidikan modern. Modifikasi pendidikan semacam ini seperti pondok Modern Darussalam (Gontor Ponorogo), Pesantren As-Salam (Pabelan, Surakarta), Pesantren Darun Najah (Jakarta), dan pesantren A. Amin (Prenduan, Sumenep, Madura)⁵⁴. Walaupun telah menggunakan alur modern akan tetapi penggunaan kitab – kitab klasik sebagai ciri khas *pesantren salafi* tetap digunakan, hanya saja pengajarannya tidak dengan metode tradisional.

B. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Keberhasilan system suatu pondok perlu didukung dengan manajemen yang baik. Burhanuddin mengemukakan bahwa:

⁵² Qomar, *Pesantren*, 7.

⁵³ DEPAG RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya* (Jakarta: Depag RI, 2003), 30.

⁵⁴ Shulton dan Khusnurdilo, *Manajemen Pondok*, 18.

“Manajemen memiliki kedudukan strategis dalam memberikan dukungan penyelenggaraan pendidikan, terutama dalam program peningkatan mutu pendidikan di sekolah (pondok). Manajemen bekerja dalam proses pendayagunaan segenap sumber daya yang tersedia di sekolah (pondok) seoptimal mungkin demi terselenggaranya program-program pendidikan secara efektif dan efisien.⁵⁵

Manajemen peningkatan mutu di pondok pesantren merupakan sebuah konsep yang mengaplikasikan berbagai prinsip mutu untuk menjamin suatu spesifikasi mutu sebagaimana ditetapkan secara menyeluruh dan berkelanjutan. Pendekatan manajemen mutu dilakukan secara menyeluruh, yaitu mulai *input, output, dan outcome*⁵⁶. Dalam dunia pendidikan, *outcome* terkait dengan keterlibatan alumni dalam pengelolaan dan pengembangan lembaga pendidikan. Semua komponen system organisasi diposisikan sebagai bagian untuk menjamin mutu dan disinergikan melalui kepemimpinan mutu.

Sistem manajemen ini merupakan suatu contoh proses penerapan yang sederhana dan fleksibel di pondok pesantren.

⁵⁵ Burhanuddin, *Manajemen Pendidikan* (Malang: UM, 2002), 6.

⁵⁶ Dalam dunia bisnis, mutu akan selalu terkait dengan proses terjadinya suatu produk barang, maupun jasa dalam keseluruhan rangkaian proses, yakni bagaimana barang atau jasa tersebut dihasilkan dan disajikan kepada *customer*, dari mulai *input* bahan baku yang akan diproses, kemudian proses menjadikan bahan baku menjadi barang jadi, sampai pada *output* barang/jasa yang dihasilkan. Mutu dalam konteks pendidikan, berkaitan dengan upaya memberikan pelayanan yang paripurna, dan memuaskan bagi para pemakai jasa pendidikan. Dalam sistem penyelenggaraan pendidikan, aspek mutu (*quality*) juga akan selalu berkaitan dengan bagaimana *input* peserta didik, proses penyelenggaraan pendidikan dengan fokus layanan peserta didik, sampai bagaimana *output* lulusan yang dihasilkan, lihat Bedjo Sujanto, *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum: Mengorek Kegelisahan Guru* (Jakarta: Sagung Seto, 2007), 116.

Yang harus diperhatikan adalah kondisi dan kemampuan dalam upaya pengembangan pondok pesantren itu sendiri sesuai dengan karakteristik yang dimiliki. Chaplin yang dikutip dari Mu'awanah berpendapat bahwa "*Proses adalah perubahan suatu obyek atau organisme, khususnya perubahan tingkah laku atau perubahan psikologis. Proses juga merupakan cara berlang-sungnya suatu perubahan dalam suatu organisme atau cara terjadinya reaksi. Kegiatan utama proses manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian, yang disebut juga dengan fungsi-fungsi manajemen*"⁵⁷.

Keberadaan pesantren atau pondok saat ini berada dalam pergumulan antara "identitas dan keterbukaan"; artinya di satu pihak ia dituntut untuk menemukan identitasnya kembali, di pihak lain ia harus secara terbuka bekerja sama dengan sistem-sistem yang berada di luar dirinya yang tidak selalu sepeham dengan dirinya⁵⁸. Inilah alasan beberapa pesantren masih tetap mempertahankan system tradisional dan tertutup pada pihak luar.

Salah satu fungsi manajemen: perencanaan misalnya, harus diketahui dan dirumuskan dengan jelas tujuan pondok pesantren. Karena berdasarkan pada tujuan itu akan diketahui kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan oleh pondok pesantren. Tujuan pondok atau pesantren tidak lepas dari *historis filosofis* berdirinya lembaga ini. Namun sejauh ini menurut Arifin bahwa:

*"Sebagian besar pondok pesantren belum mempunyai rencana jelas dalam pelaksanaan policy pendidikan dan pengajaran, maka perlu dibuat pola-pola perencanaan uniform yang prinsipil."*⁵⁹

⁵⁷ Mu'awanah, *Manajemen Pesantren*, 50.

⁵⁸ Mastuhu, *Dinamika System Pendidikan Pesantren*, 145.

⁵⁹ Arifin Anwar, *Memahami Paradigma Baru Pendidikan Nasional dalam Undang-Undang SISDIKNAS* (Jakarta: Ditjen kelembagaan Agama Islam Depag RI, 2003), 251.

Perencanaan dalam penyelenggaraan pondok pesantren meliputi masalah-masalah/ bidang-bidang:

1. *Idiil*: dasar dan cita-cita pondok pesantren perlu mendapatkan penegasan secara formal, oleh karena sampai sekarang belum ada perumusan yang konkrit yang disahkan baik oleh pemerintah maupun masyarakat.
2. *Operasional*: menyangkut ketatalaksanaan, metodologi, serta pengembangan melalui kurikulum.
3. *Fungsional*: menyangkut peran pondok pesantren dalam salah satu kelemahan yang terdapat pada pengelolaan pondok adalah masalah organisasi. Dapat dikatakan bahwa meskipun organisasi bukan merupakan barang baru dalam pengelolaan suatu lembaga, namun penerapan asas-asas organisasi dalam kerjasamanya untuk mencapai tujuan.

Berkenaan dengan bagaimana kemampuan mengelola serta merencanakan seluruh aktivitas kegiatan pondok pesantren maka perencanaan mengandung pokok-pokok sebagai berikut:

1. Perencanaan selalu berorientasi masa depan, maksudnya perencanaan berusaha memprediksi bentuk dan sifat masa depan santri yang diinginkan berdasarkan situasi dan kondisi masa lalu dan sekarang.
2. Perencanaan merupakan sesuatu yang sengaja dilahirkan, dan bukan kebetulan, sebagai hasil dari pemikiran yang matang dan cerdas, yang bersumber dari hasil eksplorasi terhadap penyelenggaraan pendidikan ketrampilan sebelumnya.
3. Perencanaan memerlukan tindakan dari orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan ketrampilan, baik secara individu maupun kelompok.

4. Perencanaan harus bermakna, dalam arti bahwa usaha-usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan diselenggarakannya pendidikan keterampilan semakin efektif dan efisien.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

(1) bahwa keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan sangat ditentukan oleh baik buruknya perencanaan; (2) perencanaan harus dapat memandang atau meramalkan kegiatan-kegiatan di masa yang akan datang secara obyektif; (3) perencanaan harus diarahkan kepada tercapainya suatu tujuan, sehingga bila terjadi kegagalan dalam pelaksanaan kemungkinan besar penyebabnya adalah kurang sempurnanya perencanaan; (4) perencanaan harus memikirkan anggaran, kebijakan, prosedur, metode, dan kriteria-kriteria untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pondok pesantren biasanya didirikan secara individual oleh seorang atau beberapa orang Kiai (biasanya sefamili), maka segala sesuatu yang berlaku dalam pondok pesantren tersebut sangat bergantung pada sistem *leadership* Kiai yang bersangkutan. Sistem pengelolaan dan kurikulum yang diterapkan juga terdapat perbedaan antara satu pesantren dengan pesantren yang lain, namun secara umum menurut Arifin dapat dilihat kesamaannya pada aspek "*charismatic leadership* dan struktur organisasi yang tidak *hierarchical bureaucratic*".⁶⁰

Administrasi yang diterapkan dalam penyelenggaraan pondok pesantren adalah administrasi dalam arti luas, yaitu keseluruhan kegiatan manusia yang bekerja sama untuk men-

⁶⁰ M. Arifin H., *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 244.

capai tujuan pondok pesantren. Dalam merencanakan dan mengelola administrasi ini harus dirumuskan dengan jelas sesuai visi misi pondok pesantren. Karena memiliki jumlah santri besar, sehingga tampak adanya administrasi mana-jemen yang baik, seperti adanya *planning, organizing, actuating* dan *controlling*.

Ada tiga faktor yang berperan dalam sistem penyelenggaraan pondok pesantren, yaitu: manajemen sebagai faktor upaya, organisasi sebagai faktor sarana, dan administrasi sebagai faktor karsa. Ketiga faktor ini memberikan arah dan perpaduan dalam merumuskan, mengendalikan penyelenggaraan, mengawasi serta menilai pelaksanaan kebijakan-kebijakan dalam usaha menyelenggarakan kegiatan yang sesuai dengan tujuan pondok pesantren.

Arifin yang dikutip dari Mu'awanah menyatakan ciri umum organisasi pondok pesantren *khalafiah* tidak *bureaucratic*, melainkan *democratic* dalam bentuk: kyai dan pembantunya sebagai *central core*, ketua tiap-tiap organisasi dipilih oleh santri dalam jangka waktu tertentu. Tenaga kependidikan terdiri dari kyai, guru/ustadz dalam berbagai bidang baik itu pelajaran maupun ekstrakurikuler, pengurus, pimpinan unit-unit kegiatan dan tenaga kesekretariatan. Jumlah tenaga kependidikan tergantung pada volume kegiatan yang telah diorganisir untuk mencapai tujuan⁶¹.

Pelayanan terhadap pelanggan di pondok pesantren dapat dilakukan sejak penyusunan rencana, pelaksanaan kegiatan, aktivitas orang-orang yang terlibat data pengelolaan di pondok pesantren, serta berbagai upaya menggerakkannya. Kemampuan Kyai dalam merencanakan, mengorganisasikan dan meng-

⁶¹ Mu'awanah, *Manajemen Pesantren*, 52.

gerakkan, yang semua itu sangat terkait dengan pengendalian terhadap setiap program yang telah ditetapkan⁶² berorientasi pada pelayanan pengguna jasa pendidikan pondok modern/*khalaf* sebagaimana disampaikan K.H. Abdulloh Syukri bahwa:

“Kemajuan dan perkembangan suatu lembaga adalah memanfaatkan jaringan kerja dengan sebaik-baiknya. Yaitu masyarakat pesantren mulai dari santri, guru, wali murid, pemerintah, tokoh-tokoh masyarakat, simpatisan dalam dan luar negeri, sesuai dengan kondisi masing-masing lembaga. Jika pesantren dapat memanfaatkan jaringan kerjanya, maka perkembangan yang baik akan dicapai.”⁶³

Selanjutnya adalah dengan menerapkan system transparan. Misalnya dipisahkan antara hak pribadi dan lembaga untuk membangun kepercayaan masyarakat. Abdulloh Syukri juga menjelaskan bahwa jaringan kerja akan terbangun dengan sendirinya jika masyarakat memberikan kepercayaan pada lembaga. Untuk itulah dibutuhkan dedikasi dan loyalitas, menghilangkan kepentingan pribadi demi kepentingan umum. Memprioritaskan pekerjaan utama yaitu berbuat demi orang banyak.⁶⁴

Manajemen peningkatan mutu Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang menggambarkan seluruh jaringan sistem pendidikan telah berubah dari tradisional ke modern. Tidak hanya menyangkut nilai-nilai yang sifatnya mendasar, tetapi juga nilai-nilai instrumental⁶⁵, pergeseran-pergeseran gaya kepemimpinan-

⁶² Sulthon Masyhud & M. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, 41-45.

⁶³ Majalah Gontor edisi Oktober 2009 (Jakarta: Gontor Media Jaya, 2009), 19.

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ Nilai-nilai mendasar adalah ajaran yang bersumber dari kitab-kitab klasik. Sedangkan nilai-nilai instrumental adalah adanya materi-

an, diselenggarakannya pelatihan-pelatihan, seminar-seminar, penelitian-penelitian dan sebagainya.

A. Latar Belakang

Pada ahli pendidikan dan antropologi sepakat bahwa budaya khalaf dasar kepribadian masyarakat dari budaya khalaf adalah berbudaya sebagai ideologi yang akan membangun lembaga yang berbudaya. Lembaga pendidikan kearahannya adalah berbudaya yang akan berdampak dalam jaringan pelaksanaan pendidikan yang menghasilkan pendidikan yang optimal, budaya tersebut berupa nilai-nilai mendasar, nilai-nilai instrumental, etika dan moral yang berbudaya.

Budaya organisasi kearahannya adalah berbudaya yang akan berdampak pada jaringan pelaksanaan pendidikan yang menghasilkan pendidikan yang optimal, budaya tersebut berupa nilai-nilai mendasar, nilai-nilai instrumental, etika dan moral yang berbudaya.

materi pendidikan formal di dalamnya baik melalui *curriculum content* ataupun *hidden curriculum*.

B A B I

BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM

A. Latar Belakang

Para ahli pendidikan dan antropologi sepakat bahwa budaya adalah dasar terbentuknya kepribadian manusia, dari budaya dapat terbentuk identitas seseorang, identitas masyarakat bahkan identitas lembaga pendidikan. Di lembaga pendidikan secara umum terlihat adanya budaya yang sangat melekat dalam tatanan pelaksanaan pendidikan yang menjadikan inovasi pendidikan sangat cepat, budaya tersebut berupa nilai-nilai religius, filsafat, etika dan estetika yang terus dilakukan.

Budaya organisasi terutama dalam suatu lembaga rasanya memegang peranan penting. Sebab akan menjadikan lembaga tersebut lentur, fleksibel dan elastis, sebagaimana budaya yang tidak akan pernah mengalami kejumudan dan akan menjadi sangat sempurna jika dipadu dengan agama yang bersumber pada wahyu Ilahi. Tidak sedikit yang mengatakan bahwa agama termasuk dalam lingkup kebudayaan. Itupun jika umat beragama mampu mengaplikasikan ajaran-ajaran agama dalam kehidupan budayanya. Sedangkan bila tidak, maka justru akan menjadi

budaya umat yang termarginalkan dalam persaingan di dunia pendidikan.

Pendidikan adalah sebuah proses humanisasi yang berusaha untuk mengembangkan dan menginternalisasikan potensi dan nilai-nilai kemanusiaan pada diri individu agar menjadi seorang yang dewasa yang mampu secara internal mempersepsikan dirinya sendiri dan secara external mampu merespon dan berkomunikasi dengan dunianya. Dalam kaitan ini maka sebuah sistem pendidikan harus diorientasikan secara aktif mengembangkan nilai-nilai dan potensi kemanusiaan dan secara antisipatif memberi bekal pada individu agar ia dapat hidup di dunianya nanti.

Selama ini terdapat adanya kritik dan komentar terhadap dunia pendidikan, khususnya pendidikan Islam yang responsif terhadap perkembangan. Sistem pendidikan Islam sekarang ini berada pada posisi defensif dan hanya bersifat reaktif terhadap perkembangan, padahal pendidikan seharusnya lebih ofensif dan antisipatif terhadap perkembangan yang demikian pesat itu, pendidikan kita bagaikan jalan ditempat sementara dinamika sosial berjalan demikian pesatnya. Pendidikan berjalan menurut deret hitung, sementara dinamika sosial berjalan menurut deret ukur, akibatnya pendidikan kita *apcatable* dan tidak akan relevans dengan dinamika sosial yang sedang berkembang.

Pendidikan Islam di Indonesia dewasa ini didirikan sesuai dengan tuntutan zaman atau kondisi waktu lembaga tersebut didirikan. Di dalam era globalisasi dalam dunia yang terbuka kiranya paradigma-paradigma yang telah mendasari pendidikan Islam perlu kita tinjau kembali. Peninjauan kembali paradigma tersebut bukan berarti meragukan eksistensi lembaga ter-

sebut tetapi lebih merupakan reformulasi untuk menjawab perubahan-perubahan dunia yang berubah dengan cepat.

Hal itu dikarenakan paradigma-paradigma yang mendasari lembaga pendidikan Islam tersebut masih bersifat sangat sektoral yang hanya untuk sekedar mencukupi dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan lulusannya yang mendapatkan ilmu pengetahuan mengenai agama Islam. Di sini terlihat bahwa visi, misi lembaga pendidikan Islam masih terbatas, dengan demikian lembaga pendidikan Islam dalam era sekarang ini perlu untuk memperluas paradigma-paradigma serta visi dan misi tersebut, sehingga nantinya akan lahir pribadi-pribadi yang berimbang yaitu yang menguasai dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan sekaligus manusia yang hidup di dalam nilai-nilai agama serta mampu menjadi pilar-pilar masyarakat yang Islami (madani) di abad 21.

B. Konsep Budaya Organisasi

Pemahaman tentang budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri. Dewasa ini, konsep budaya ternyata telah mengalami pergeseran makna. C.A. Van Peursen menyatakan bahwa, dulu orang berpendapat budaya meliputi segala manifestasi dari kehidupan manusia yang berbudi luhur dan yang bersifat rohani, seperti: agama, kesenian, filsafat, ilmu pengetahuan, tata negara dan sebagainya.¹ Tetapi pendapat tersebut sudah sejak lama disingkirkan. Dewasa ini budaya diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok orang-orang. Kini budaya di-

¹ Van Peursen, *Strategi Kebudayaan*, terj. Dick Hartoko (Jakarta: Yayasan Kanisius, 1984), 4.

pandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis. Budaya tidak diartikan sebagai sebuah kata benda, melainkan lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia. Dari sini timbul pertanyaan, apa sesungguhnya budaya itu? Marvin Bower seperti disampaikan oleh Alan Cowling dan Philip James, secara ringkas memberikan pengertian budaya sebagai "cara kita melakukan hal-hal di sini".²

Menurut Vijay Santhe sebagaimana dikutip oleh Taliziduhu Ndraha, budaya adalah: "*The set of important assumption (often unstated) that members of community share in common*".³ Secara umum namun operasional, Edgar Schein dalam tulisannya tentang *Organizational Culture & Leadership* mendefinisikan budaya sebagai berikut:

"A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems".⁴

Dari Vijay Sathe dan Edgar Schein, kita temukan kata kunci dari pengertian budaya yaitu *shared basic assumptions* atau

²Alan Cowling & Philip James, *The Essence of Personnel Management and Industrial Relations*, terj. Xavier Quentin P. (Yogyakarta: ANDI, 1996).

³Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997), 30.

⁴Edgar H Schein, "*Organizational Culture & Leadership*", diakses dari (<http://www.tnellen.com/led/tclschein.html>), MIT Sloan Management Review, tanggal 3 Desember 2011. Lihat juga Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 125. Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), 15.

menganggap pasti terhadap sesuatu. Taliziduhu Ndraha mengemukakan bahwa asumsi meliputi *beliefs* (keyakinan) dan *value* (nilai). *Beliefs* merupakan asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan. Duverger sebagaimana dikutip oleh Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir, mengemukakan bahwa *belief* (keyakinan) merupakan *state of mind* (lukisan pikiran) yang terlepas dari ekspresi material yang diperoleh suatu komunitas.⁵

Value (nilai) merupakan suatu ukuran normatif yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya.⁶ Menurut Vijay Sathe dalam Taliziduhu (1997) nilai merupakan "*basic assumption about what ideals are desirable or worth striving for*." Sementara itu, Moh Surya memberikan gambaran tentang nilai sebagai berikut:

"...setiap orang mempunyai berbagai pengalaman yang memungkinkan dia berkembang dan belajar. Dari pengalaman itu, individu mendapatkan patokan-patokan umum untuk bertingkah laku. Misalnya, bagaimana cara berhadapan dengan orang lain, bagaimana menghormati orang lain, bagaimana memilih tindakan yang tepat dalam satu situasi, dan sebagainya. Patokan-patokan ini cenderung dilakukan dalam waktu dan tempat tertentu."⁷

Pada bagian lain dikemukakan pula bahwa nilai mempunyai fungsi: (1) nilai sebagai standar; (2) nilai sebagai dasar penyelesaian konflik dan pembuatan keputusan; (3) nilai sebagai motivasi; (4) nilai sebagai dasar penyesuaian diri; dan (5) nilai

⁵Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir, *Administrasi Pendidikan: Teori, Konsep & Issu* (Bandung: Program Pasca Sarjana UPI Bandung, 200), 85.

⁶Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education* (New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1987), 167.

⁷Moh. Surya, *Nilai-Nilai Kehidupan* (Kuningan: PGRI PD II Kuningan, 1995), 3-8.

sebagai dasar perwujudan diri. Hal senada dikemukakan pula oleh Rokeach yang dikutip oleh Danandjaya dalam Taliziduhu Ndraha bahwa: *"a value sistem is learned organization rules to help one choose between alternatives, solve conflict, and make decision"*.⁸

Sehingga secara definitif yang dikatakan budaya dalam konteks masyarakat adalah nilai-nilai atau norma-norma, kepercayaan, sikap, atau sesuatu yang diyakini (*attitude*) dan simbol-simbol.⁹ Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama yang ada dalam suatu organisasi, yang menentukan tingkat bagaimana anggota melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang mempedomani sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga masing-masing anggota harus memahami nilai-nilai yang ada serta mengerti bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku. Dalam budaya organisasi ditandai adanya *sharing* atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi. Misalnya berbagi nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol dan membentuk citra organisasi. Dengan demikian, nilai pakaian seragam tertanam menjadi *basic*.

Basic budaya dalam setiap organisasi berbeda-beda. Amitai Etzioni melihat *basic* budaya sebagai alat kontrol atas norma dan idealisme tinggi. Beberapa organisasi seperti rumah sakit, penjara, rumah sakit jiwa, militer, menggunakan sanksi fisik

⁸ Taliziduhu Ndraha, *Budaya*, 40-43.

⁹ Harry Surjadi, *Memahami Budaya Organisasi*, diakses dari <http://mhs.blog.ui.edu/harry.surjadi/2008/10/29>, tanggal 5 Desember 2011.

sebagai alat kontrolnya. Sedangkan beberapa organisasi yang lain seperti organisasi bisnis dan jasa menggunakan material dan asas manfaat sebagai intensif untuk memotivasi anggotanya berperilaku sesuai dengan keinginan organisasi. Organisasi lainnya seperti gereja atau partai politik menggunakan alat kontrol normatif berdasarkan norma-norma, kepercayaan dan idealisme tinggi.¹⁰ Inilah yang merupakan *basic* dasar yang membedakan organisasi satu dengan yang lainnya.

Menurut Sathe dalam Taliziduhu Ndraha bahwa *shared basic assumptions* meliputi: (1) *shared things*; (2) *shared saying*, (3) *shared doing*; dan (4) *shared feelings*.¹¹ Pada bagian lain, Edgar Schein, menyebutkan bahwa *basic assumption* dihasilkan melalui: (1) *evolve as solution to problem is repeated over and over again*; (2) *hypothesis becomes reality*, dan (3) *to learn something new requires resurrection, reexamination, frame breaking*.¹² Dengan memahami konsep dasar budaya secara umum di atas, selanjutnya kita akan berusaha memahami budaya dalam konteks organisasi atau biasa disebut budaya organisasi (*organizational culture*). Adapun pengertian organisasi di sini lebih diarahkan dalam pengertian organisasi formal. Dalam arti, kerja sama yang terjalin antar anggota memiliki unsur visi dan misi, sumber daya, dasar hukum struktur, dan anatomi yang jelas dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Sejak lebih dari seperempat abad yang lalu, kajian tentang budaya organisasi menjadi daya tarik tersendiri bagi kalangan ahli maupun praktisi manajemen, terutama dalam rangka memahami dan mempraktekkan perilaku organisasi.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, 45.

¹² Edgar H Schein, *The Corporate Culture Survival Guide* (San Fransisco: John Wiley and Son Inc, 2009), 123.

Edgar Schein mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi ke dalam dua dimensi yaitu: Dimensi *external environments*; yang didalamnya terdapat lima hal esensial yaitu: (a) *mission and strategy*; (b) *goals*; (c) *means to achieve goals*; (d) *measurement*; dan (e) *correction*.¹³

Dimensi *internal integration* yang di dalamnya terdapat enam aspek utama, yaitu: (a) *common language*; (b) *group boundaries for inclusion and exclusion*; (c) *distributing power and status*; (d) *developing norms of intimacy, friendship, and love*; (e) *reward and punishment*; dan (f) *explaining and explainable: ideology and religion*.

Pada bagian lain, Edgar Schein mengetengahkan sepuluh karakteristik budaya organisasi, yang mencakup:

1. *Observe behavior: language, customs, traditions*;
2. *Groups norms: standards and values*;
3. *Espoused values: published, publicly announced values*;
4. *Formal philosophy: mission*;
5. *Rules of the game: rules to all in organization*;
6. *Climate: climate of group in interaction*;
7. *Embedded skills*;
8. *Habits of thinking, acting, paradigms: shared knowledge for socialization*;
9. *Shared meanings of the group*; dan
10. *Metaphors or symbols*.

Sementara itu, Fred Luthan mengetengahkan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu¹⁴: (1) *obeserved*

¹³ Schein, "Organizational Culture."

¹⁴ Fred Luthan, *Organizational Behavior* (Singapore: McGraw-Hill, Inc, 1995), 157.

behavioral regularities; yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu; (2) *norms*; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan; (3) *dominant values*; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi; (4) *philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan (5) *rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi (6) *organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Dari ketiga pendapat di atas, kita melihat adanya perbedaan pandangan tentang karakteristik budaya organisasi, terutama dilihat dari segi jumlah karakteristik budaya organisasi. Kendati demikian, ketiga pendapat tersebut sesungguhnya tidak menunjukkan perbedaan yang prinsipil.

Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem. Mc Namara mengemukakan bahwa dilihat dari sisi *input*, budaya organisasi mencakup umpan balik (*feed back*) dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi dan sebagainya. Sedangkan dilihat dari proses, budaya organisasi mengacu kepada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang: uang, waktu, manusia, fasilitas dan ruang. Sementara dilihat dari *output*, berhubungan dengan

pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, *image*, produk dan sebagainya.¹⁵

Dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanannya terhadap perubahan, John P. Kotter dan James L. Heskett memilah budaya organisasi menjadi ke dalam dua tingkatan yang berbeda. Dikemukakannya, bahwa pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah.¹⁶ Pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan, dan dapat sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda: dalam beberapa hal orang sangat mementingkan uang, dalam hal lain orang sangat mementingkan inovasi atau kesejahteraan karyawan. Pada tingkatan ini budaya sangat sukar berubah, sebagian karena anggota kelompok sering tidak sadar akan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama. Pada tingkat yang terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya. Sebagai contoh, katakanlah bahwa orang dalam satu kelompok telah bertahun-tahun menjadi "pekerja keras", yang lainnya "sangat ramah terhadap orang asing dan lainnya lagi selalu mengenakan pakaian yang sangat konservatif. Budaya dalam pengertian ini, masih kaku untuk berubah, tetapi tidak sesulit pada tingkatan nilai-nilai dasar. Untuk lebih jelasnya lagi mengenai tingkatan budaya ini dapat dilihat dalam gambar berikut.

¹⁵ Carter McNamar, "Organizational Culture", *The Management Assistance Program for Nonprofits*, diakses dari <http://www.mapnp.org/library/orgthry/culture/culture.htm>, tanggal 4 Desember 2011.

¹⁶ Joan Gaustad. "School Discipline", diakses dari <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest078.html>, ERIC Digest 7 Desember 2008.

Gambar Budaya dalam Sebuah Organisasi¹⁷

Tak Tampak _____ Sulit berubah

Nilai yang dianut bersama : Keyakinan dan tujuan penting yang dimiliki bersama oleh kebanyakan orang dalam kelompok yang cenderung membentuk perilaku kelompok, dan sering bertahan lama, bahkan walaupun sudah terjadi perubahan dalam anggota kelompok.

Contoh : para manajer yang mementingkan pelanggan; eksekutif yang suka dengan pertimbangan jangka panjang.

Norma perilaku kelompok: cara bertindak yang sudah lazim atau sudah meresap yang ditemukan dalam satu kelompok dan bertahan karena anggota kelompok cenderung berperilaku dengan cara mengajarkan praktek-praktek (juga nilai-nilai yang mereka anut bersama) kepada para anggota baru memberi imbalan kepada mereka yang menyesuaikan dirinya dan menghukum yang tidak.

Contoh : para karyawan cepat menanggapi permintaan pelanggan; para manajer yang sering melibatkan karyawan tingkat bawah dalam pengambilan keputusan.

¹⁷ John P. Kotter. & James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, terj Benyamin Molan. Jakarta: PT Prehalindo, 1998), 5.

Tampak _____ Mudah berubah

Pada bagian lain, John P. Kotter dan James L. Heskett, memaparkan pula tentang tiga konsep budaya organisasi yaitu: (1) budaya yang kuat; (2) budaya yang secara strategis cocok; dan (3) budaya adaptif.¹⁸

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan usaha organisasi. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Seorang eksekutif baru bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh bosnya, jika dia melanggar norma-norma organisasi. Gaya dan nilai dari suatu budaya yang cenderung tidak banyak berubah dan akar-akarnya sudah mendalam, walaupun terjadi penggantian manajer. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen dan loyalitas membuat orang berusaha lebih keras lagi. Dalam budaya yang kuat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Budaya yang strategis cocok secara eksplisit menyatakan bahwa arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi anggota, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi. Konsep utama yang digunakan di sini adalah "kecocokan". Jadi, sebuah budaya dianggap baik apabila cocok dengan konteksnya.

¹⁸*Ibid.*, 7.

Adapun yang dimaksud dengan konteks bisa berupa kondisi obyektif dari organisasinya atau strategi usahanya.

Budaya yang adaptif berangkat dari logika bahwa hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior sepanjang waktu. Ralph Klmann menggambarkan budaya adaptif ini merupakan sebuah budaya dengan pendekatan yang bersifat siap menanggung resiko, percaya, dan proaktif terhadap kehidupan individu. Para anggota secara aktif mendukung usaha satu sama lain untuk mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan pemecahan yang dapat berfungsi. Ada suatu rasa percaya (*confidence*) yang dimiliki bersama. Para anggotanya percaya, tanpa rasa bimbang bahwa mereka dapat menata olah secara efektif masalah baru dan peluang apa saja yang akan mereka temui. Kegairahan yang menyebar luas, satu semangat untuk melakukan apa saja yang dia hadapi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Para anggota ini reseptif terhadap perubahan dan inovasi. Rosabeth Kanter mengemukakan bahwa jenis budaya ini menghargai dan mendorong kewiraswastaan, yang dapat membantu sebuah organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang berubah, dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang-peluang baru. Contoh perusahaan yang mengembangkan budaya adaptif ini adalah *Digital Equipment Corporation* dengan budaya yang mempromosikan inovasi, pengambilan resiko, pembahasan yang jujur, kewiraswastaan, dan kepemimpinan pada banyak tingkat dalam hierarki.¹⁹

¹⁹ Greece, *The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance: Evidence*, diakses dari <http://www.scribd.com/doc/2293046=doc>, tanggal 4 Desember 2011.

C. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Munculnya gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dalam organisasi bisa bermula dari mana pun, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. Taliziduhu Ndraha menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya : (1) pendiri organisasi; (2) pemilik organisasi; (3) Sumber daya manusia asing; (4) luar organisasi; (4) orang yang berkepentingan dengan organisasi (*stake holder*); dan (6) masyarakat.²⁰ Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara: (1) kontak budaya; (2) benturan budaya; dan (3) penggalian budaya. Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi.²¹

Setelah mapan, budaya organisasi sering mengabadikan dirinya dalam sejumlah hal. Calon anggota kelompok mungkin akan disaring berdasarkan kesesuaian nilai dan perilakunya dengan budaya organisasi. Kepada anggota organisasi yang baru terpilih bisa diajarkan gaya kelompok secara eksplisit. Kisah-kisah atau legenda-legenda historis bisa diceritakan terus menerus untuk mengingatkan setiap orang tentang nilai-nilai kelompok dan apa yang dimaksudkan dengannya.

Para manajer bisa secara eksplisit berusaha bertindak sesuai dengan contoh budaya dan gagasan budaya tersebut. Begitu juga, anggota senior bisa mengkomunikasikan nilai-nilai pokok mereka secara terus menerus dalam percakapan sehari-hari atau melalui ritual dan perayaan-perayaan khusus.

²⁰ Taliziduhu Ndraha, *Budaya*, 17.

²¹ *Ibid.*, 19.

Orang-orang yang berhasil mencapai gagasan-gagasan yang tertanam dalam budaya ini dapat terkenal dan dijadikan pahlawan. Proses alamiah dalam identifikasi diri dapat mendorong anggota muda untuk mengambil alih nilai dan gaya mentor mereka. Barangkali yang paling mendasar, orang yang mengikuti norma-norma budaya akan diberi imbalan (*reward*) sedangkan yang tidak, akan mendapat sanksi (*punishment*). Imbalan (*reward*) bisa berupa materi atau pun promosi jabatan dalam organisasi tertentu sedangkan untuk sanksi (*punishment*) tidak hanya diberikan berdasar pada aturan organisasi yang ada semata, namun juga bisa berbentuk sanksi sosial. Dalam arti, anggota tersebut menjadi *isolated* di lingkungan organisasinya.

Dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ada budaya yang "baik" atau "buruk", yang ada hanyalah budaya yang "cocok" atau "tidak cocok". Jika dalam suatu organisasi memiliki budaya yang cocok, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan perubahan tidak perlu dilakukan. Namun jika terjadi kesalahan dalam memberikan asumsi dasar yang berdampak terhadap rendahnya kualitas kinerja, maka perubahan budaya mungkin diperlukan.

Namun demikian, Djokosantoso Mulyono menyatakan bahwa budaya organisasi adalah tradisi yang sangat sukar untuk diubah, karena budaya organisasi sebagai sistem yang nilai yang diyakini oleh semua anggotanya.²² Disisi lain, tidak bisa dipungkiri bahwa budaya mengalami suatu revolusi selama bertahun-tahun melalui sejumlah proses belajar yang telah ber-

²² Akhmad Sudrajat, *Budaya Organisasi di Sekolah*, diakses dari <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/27/budaya-organisasi-di-sekolah>, tanggal 5 Desember 2011.

akar, maka mungkin saja sulit untuk diubah. Kebiasaan lama akan sulit dihilangkan. Walaupun demikian, Howard Schwartz dan Stanley Davis dalam bukunya *Matching Corporate Culture and Business Strategy* yang dikutip oleh Akhmad Sudrajat, mengemukakan empat alternatif pendekatan terhadap manajemen budaya organisasi, yaitu: (1) Lupakan kultur; (2) Kendalikan disekitarnya; (3) Upayakan untuk mengubah unsur-unsur kultur agar cocok dengan strategi; dan (4) Ubah strategi.²³

Hal ini diperkuat oleh Peter Bijur, sebagaimana dikutip Shofan Efendi, menyatakan bahwa terdapat 5 faktor penting untuk mensukseskan perubahan budaya organisasi, yaitu:

1. Nilai-nilai yang mendukung pencapaian visi yang telah ditetapkan;
2. Motivasi yang mampu memobilisasi dukungan untuk perubahan;
3. Ide dan Strategi yang tepat untuk menciptakan lingkungan yang mampu menyuburkan kebersamaan dalam perumusan ide-ide dan strategi untuk mendorong perubahan;
4. Tujuan yang jelas serta selalu dikomunikasikan kepada para anggota organisasi;
5. Etik kinerja yang ditumbuhkan dengan sistem remunerasi dan penghargaan yang tepat.²⁴

Selanjutnya Sofian Efendi dengan mengutip pemikiran Alan Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa terdapat lima alasan untuk membenarkan perubahan

²³ *Ibid.*

²⁴ Sofian Efendi, *Membangun Budaya Birokrasi Untuk Good Governance*, diakses dari <http://www.sofian.staff.ugm.ac.id>, tanggal 5 Desember 2011.

budaya secara besar-besaran : (1) Jika organisasi memiliki nilai-nilai yang kuat namun tidak cocok dengan lingkungan yang berubah; (2) Jika organisasi sangat bersaing dan bergerak dengan kecepatan kilat; (3) Jika organisasi berukuran sedang-sedang saja atau lebih buruk lagi; (4) Jika organisasi mulai memasuki peringkat yang sangat besar; dan (5) Jika organisasi kecil tetapi berkembang pesat.²⁵

Selanjutnya Kennedy mengemukakan bahwa jika tidak ada satu pun alasan yang cocok dengan di atas, jangan melakukan perubahan. Analisisnya terhadap sepuluh kasus usaha mengubah budaya menunjukkan bahwa hal ini akan memakan biaya antara 5 sampai 10 persen dari yang telah dihabiskan untuk mengubah perilaku orang. Meskipun demikian mungkin hanya akan didapatkan setengah perbaikan dari yang diinginkan. Dia mengingatkan bahwa hal itu akan memakan biaya lebih banyak lagi. dalam bentuk waktu, usaha dan uang.

D. Pentingnya Memahami Budaya Organisasi

Setiap organisasi tentunya memiliki definisi yang berbeda-beda mengenai budaya organisasi. Menurut Robbins, budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang memedomani sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus mema-

²⁵ *Ibid.*

hami nilai-nilai yang ada serta mengerti bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku.²⁶

Semua sumber daya manusia harus dapat memahami dengan benar budaya organisasinya, karena pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap langkah ataupun kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal maupun kegiatan implementasi perencanaan, dimana setiap kegiatan tersebut harus berdasar pada budaya organisasi.

E. Nilai-nilai yang Terkandung dalam Budaya Organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan O'Reilly, Chatman dan Caldwell dan Sheridan menunjukkan arti pentingnya nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Hasil penelitian tersebut memberikan indikasi bahwa terdapat hubungan antara person-organization fit dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan turnover karyawan, dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi memiliki kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen tinggi pada organisasi, dan juga memiliki intensitas tinggi untuk tetap tinggal dan bekerja di organisasi, sebaliknya, individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen rendah, akibatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tentu saja lebih tinggi (tingkat turnover karyawan tinggi). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa nilai budaya secara signifikan mempeng-

²⁶ Susanto, *Budaya Perusahaan*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 1997, penelusuran melalui google, dari <http://re-searchengines.com/dwi0908.html>.

aruhi efektifitas organisasi melalui peningkatan kualitas output dan mengurangi biaya pengadaan tenaga kerja.²⁷

Dengan memahami dan menyadari arti penting budaya organisasi bagi setiap individu, akan mendorong para manajer menciptakan kultur yang menekankan pada interpersonal relationship (yang lebih menarik bagi karyawan) dibandingkan dengan kultur yang menekankan pada work task. Menurut Robbins ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti budaya organisasi, yakni:²⁸

1. *Member identity*, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing,
2. *Group emphasis*, yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kerja individual,
3. *People focus*, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang diambil digunakan untuk mempertimbangkan keputusan tersebut bagi anggota organisasi,
4. *Unit integration*, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara terkoordinasi,
5. *Control*, yaitu banyaknya/jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan,
6. *Risk tolerance*, yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk menjadi lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko,

²⁷ O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F., 1991, *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, 34(3), 487-516.

²⁸ Dwi Irawati, *Implementasi Nilai-nilai Budaya Organisasi melalui Sosialisasi Budaya Organisasi*, diakses dari <http://re-searchengines.com/dwi0908.html>, tanggal 4 Desember 2011.

7. *Reward criteria*, yaitu berapa besar imbalan dialokasikan sesuai dengan kinerja karyawan dibandingkan alokasi berdasarkan senioritas, favoritism, atau faktor-faktor nonkinerja lainnya,
8. *Conflict tolerance*, yaitu besarnya dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik,
9. *Means-ends orientation*, yaitu intensitas manajemen dalam menekankan pada penyebab atau hasil, dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil,
10. *Open-sistem focus*, yaitu besarnya pengawasan organisasi dan respon yang diberikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

F. Manfaat Budaya Organisasi

Kesinambungan organisasi sangat tergantung pada budaya yang dimiliki. Susanto mengemukakan bahwa budaya perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya organisasi pun dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi.²⁹

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins, yaitu:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi

²⁹ Susanto, A. B., *Budaya*.

- mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya,
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota; dengan budaya yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya,
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu,
4. Menjaga stabilitas organisasi; komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.³⁰

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu, nilai-nilai yang ada dalam organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada diri setiap anggota.

G. Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah

Dengan memahami konsep tentang budaya organisasi,

³⁰ Steven. P. Robbins, *Organizational Behavior Concepts Controversies, and Applications*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc, 1993, penelusuran melalui <http://re-searchengines.com/dwi0908.html>. Veitzal Rifa'i dan Dedy Mulyadi mengemukakan fungsi budaya organisasi antara lain: 1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, 2) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi, 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu, 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan. Lihat Veitzal Rifa'I dan Dedy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), 373.

urgensi, nilai-nilai dan manfaat budaya organisasi sebagaimana telah diutarakan di atas, selanjutnya di bawah ini penulis akan menguraikan tentang pengembangan budaya organisasi dalam konteks persekolahan. Secara umum, penerapan konsep budaya organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Kalaulpun terdapat perbedaan mungkin hanya terletak pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya. Berkenaan dengan pendukung budaya organisasi di sekolah Paul E. Heckman sebagaimana dikutip oleh Stephen Stolp mengemukakan bahwa *"the commonly held beliefs of teachers, students, and principals."*³¹

Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Dalam hal ini, Larry Lashway menyebutkan bahwa *"schools are moral institutions, designed to promote social norms,..."*³²

Nilai-nilai yang mungkin dikembangkan di sekolah tentunya sangat beragam. Jika merujuk pada pemikiran Spranger sebagaimana disampaikan oleh Sumadi Suryabrata, maka setidaknya terdapat enam jenis nilai yang seyogyanya dikembangkan di sekolah. Dalam tabel berikut ini dikemukakan keenam jenis nilai dari Spranger beserta perilaku dasarnya.

Tabel Jenis Nilai dan Perilaku Dasarnya menurut Spranger³³

No	Nilai	Perilaku Dasar
1	Ilmu Pengetahuan	Berfikir
2	Ekonomi	Bekerja
3	Kesenian	Menikmati keindahan
4	Keagamaan	Memuja
5	Kemasyarakatan	Berbakti/berkorban
6	Politik/kenegaraan	Berkuasa/memerintah

Dengan merujuk pada pemikiran Fred Luthan, dan Edgar Schein, di bawah ini akan diuraikan tentang karakteristik budaya organisasi di sekolah, yaitu tentang (1) *obeserved behavioral regularities*; (2) *norms*; (3) *dominant value*. (4) *philosophy*; (5) *rules* dan (6) *organization climate*.³⁴

1. *Obeserved behavioral regularities* budaya organisasi di sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati. Keberaturan berperilaku ini dapat berbentuk acara-acara ritual tertentu, bahasa umum yang digunakan atau simbol-simbol tertentu, yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh anggota sekolah.
2. *Norms*; budaya organisasi di sekolah ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku

³² Larry Lashway. "Ethical Leadership". (<http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest107.html>). ERIC Digest. Number 106. June 1996, penelusuran melalui goole.com.

³³ Modifikasi dari Sumadi Suryasubrata, *Psikologi Kepribadian* (Jakarta: Rajawali, 1990).

³⁴ Fred Luthan. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc., diakses dari penelusuran google.com, Akhmad Sudrajat, *Budaya Organisasi di Sekolah*, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/27/budaya-organisasi-di-sekolah>, tanggal 4 Desember 2011.

³¹ Stephen Stolp. "Leadership for School Culture". (http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed370198.html). ERIC Digest, Number 91. Tahun 1994, penelusuran melalui goole.com

dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bisa berdasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan lulus/naik kelas atau tidak. Standar perilaku siswa tidak hanya berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik semata namun menyangkut seluruh aspek kepribadian. Jika kita berpegang pada Kurikulum Berbasis Kompetensi, secara umum standar perilaku yang diharapkan dari tamatan Sekolah Menengah Atas, diantaranya mencakup:

- (1) Memiliki keyakinan dan ketaqwaan sesuai dengan ajaran agama yang dianutnya;
 - (2) Memiliki nilai dasar humaniora untuk menerapkan kebersamaan dalam kehidupan;
 - (3) Menguasai pengetahuan dan keterampilan akademik serta beretos belajar untuk melanjutkan pendidikan;
 - (4) Mengalihkan kemampuan akademik dan keterampilan hidup dimasyarakat local dan global;
 - (5) Berekspresi dan menghargai seni;
 - (6) Menjaga kebersihan, kesehatan dan kebugaran jasmani;
 - (7) Berpartisipasi dan berwawasan kebangsaan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis.
3. Sedangkan berkenaan dengan standar perilaku guru, tentunya erat kaitannya dengan standar kompetensi yang harus dimiliki guru, yang akan menopang terhadap kinerjanya.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu: (1) Kompetensi pedagogik yaitu merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya; (2) Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang: (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksana; (e) berwibawa; (f) berakhlak mulia; (g) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (h) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan; (3) Kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk: (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik; dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar; dan (4) Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metoda keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (d) penerapan konsep-

konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

4. *Dominant values*; jika dihubungkan dengan tantangan pendidikan Indonesia dewasa ini yaitu tentang pencapaian mutu pendidikan, maka budaya organisasi di sekolah seyogyanya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah. Adapun tentang makna dari mutu pendidikan itu sendiri, Jiyono sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim³⁵ mengartikannya sebagai gambaran keberhasilan pendidikan dalam mengubah tingkah laku anak didik yang dikaitkan dengan tujuan pendidikan. Sementara itu, dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, mutu pendidikan meliputi aspek *input*, *proses* dan *output* pendidikan. Pada aspek *input*, mutu pendidikan ditunjukkan melalui tingkat kesiapan dan ketersediaan sumber daya, perangkat lunak, dan harapan-harapan. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut. Sedangkan pada aspek *proses*, mutu pendidikan ditunjukkan melalui pengkoordinasian dan penyerasian serta pemanduan input sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Sementara, dari aspek *out*

³⁵ Penelusuran melalui google.com, Akhmad Sudrajat, *Budaya Organisasi*.

put, mutu pendidikan dapat dilihat dari prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa, baik dalam bidang akademik maupun non akademik. Berbicara tentang upaya menumbuhkan-kembangkan budaya mutu di sekolah akan mengingatkan kita kepada suatu konsep manajemen dengan apa yang dikenal dengan istilah *Total Quality Management (TQM)*, yang merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan suatu unit usaha untuk mengoptimalkan daya saing organisasi melalui prakarsa perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses kerja, dan lingkungannya. Berkaitan dengan bagaimana TQM dijalankan, Gotsch dan Davis sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim, mengemukakan bahwa aplikasi TQM didasarkan atas kaidah-kaidah, yaitu:³⁶

- (1) Fokus pada pelanggan;
- (2) obsesi terhadap kualitas;
- (3) pendekatan ilmiah;
- (4) komitmen jangka panjang;
- (5) kerjasama tim;
- (6) perbaikan kinerja sistem secara berkelanjutan;
- (7) diklat dan pengembangan;
- (8) kebebasan terkendali;
- (9) kesatuan tujuan; dan
- (10) keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara optimal.

Selain itu, Danim juga mengemukakan empat prinsip utama dalam mengaplikasikan TQM, yaitu: (1) kepuasan pelanggan, (2) respek terhadap setiap orang; (3) pengelolaan

³⁶ *Ibid.*

berdasarkan fakta, dan (4) perbaikan secara terus menerus. Selanjutnya, dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Depdiknas (2001) telah memerinci tentang elemen-elemen yang terkandung dalam budaya mutu di sekolah, yakni: (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan; bukan untuk mengadili/mengontrol orang; (b) kewenangan harus sebatas tanggung jawab; (c) hasil harus diikuti penghargaan (*reward*) atau sanksi (*punishment*); (d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis kerja sama; (e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya; (f) atmosfir keadilan (*fairness*) harus ditanamkan; (g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

Di lain pihak, Jann E. Freed et. al. dalam tulisannya tentang *A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education*. dalam *ERIC Digest* memaparkan tentang upaya membangun budaya keunggulan akademik pada pendidikan tinggi, dengan menggunakan prinsip-prinsip *Total Quality Management*, yang mencakup:³⁷

- (1) *Vision, mission, and outcomes driven;*
- (2) *Systems dependent;*
- (3) *Leadership: creating a quality culture;*
- (4) *Systematic individual development;*
- (4) *Decisions based on fact;*
- (5) *Delegation of decision making;*

³⁷ Jann E. Freed. et.al. "A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education". ERIC Digest. Tahun 1997, penelusuran melalui google, <http://www.ed.gov/databases/ERICDigests/ed406962.html>.

- (6) *Collaboration;*
- (7) *Planning for change;* dan
- (8) *Leadership: supporting a quality culture.*

Dikemukakan pula bahwa "*when the quality principles are implemented holistically, a culture for academic excellence is created*. Dari pemikiran Jan E.Freed et. al. di atas, kita dapat menarik benang merah bahwa untuk dapat membangun budaya keunggulan akademik atau budaya mutu pendidikan betapa pentingnya kita untuk dapat mengimplementasikan prinsip-prinsip *Total Quality Management*, dan menjadikannya sebagai nilai dan keyakinan bersama dari setiap anggota sekolah.

5. *Philosophy;* budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi. Jika kita mengadopsi filosofi dalam dunia bisnis yang memang telah terbukti memberikan keunggulan pada perusahaan, di mana filosofi ini diletakkan pada upaya memberikan kepuasan kepada para pelanggan, maka sekolah pun seyogyanya memiliki keyakinan akan pentingnya upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Depdiknas (2001) mengemukakan bahwa: "pelanggan, terutama siswa harus merupakan fokus dari semua kegiatan di sekolah. Artinya, semua *input-proses* yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan *input*, proses belajar mengajar harus

benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan siswa.”

6. *Rules*; budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Aturan umum di sekolah ini dikemas dalam bentuk tata- tertib sekolah (*school discipline*), di dalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan ketentuan sanksi, jika melakukan pelanggaran. Joan Gaustad (1992) dalam tulisannya tentang *School Discipline* yang dipublikasikan dalam *ERIC Digest 78* mengatakan bahwa:³⁸ “*School discipline has two main goals: (1) ensure the safety of staff and students, and (2) create an environment conducive to learning.*”
7. *Organization climate*; budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi. *Hay Resources Direct* mengemukakan bahwa “*oorganizational climate is the perception of how it feels to work in a particular environment. It is the “atmosphere of the workplace” and people’s perceptions of “the way we do things here.*”³⁹

³⁸ Penelusuran melalui google.com, Akhmad Sudrajat, *Budaya Organisasi*.

³⁹ Hay Group. “*Intervention: Managerial Style & Organizational Climate Assessment*”. (http://www.hayresourcesdirect.haygroup.com/Misc/style_climate_intervention.asp.) 2003.

Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya. Moh. Surya menyebutkan bahwa:

“Lingkungan kerja yang kondusif baik lingkungan fisik, sosial maupun psikologis dapat menumbuhkan dan mengembangkan motif untuk bekerja dengan baik dan produktif. Untuk itu, dapat diciptakan lingkungan fisik yang sebaik mungkin, misalnya kebersihan ruangan, tata letak, fasilitas dan sebagainya. Demikian pula, lingkungan sosial-psikologis, seperti hubungan antar pribadi, kehidupan kelompok, kepemimpinan, pengawasan, promosi, bimbingan, kesempatan untuk maju, kekeluargaan dan sebagainya”.⁴⁰

Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS, dikemukakan bahwa salah satu karakteristik MPMBS adalah adanya lingkungan yang aman dan tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*).

H. Membangun Budaya Organisasi di Sekolah Untuk Pengembangan Lembaga

Pentingnya membangun budaya organisasi di sekolah

⁴⁰ Moh. Surya, *Nilai-Nilai Kehidupan* (makalah) (Kuningan: PGRI PD II Kuningan, 1995), 3-8.

terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan kinerja sekolah. Sebagaimana disampaikan oleh Stephen Stolp⁴¹ tentang School Culture yang dipublikasikan dalam ERIC Digest, dari beberapa hasil studi menunjukkan bahwa budaya organisasi di sekolah berkorelasi dengan peningkatan motivasi dan prestasi belajar siswa serta kepuasan kerja dan produktivitas guru.

Begitu juga, studi yang dilakukan Leslie J. Fyans, Jr. dan Martin L. Maehr tentang pengaruh dari lima dimensi budaya organisasi di sekolah yaitu: tantangan akademik, prestasi komparatif, penghargaan terhadap prestasi, komunitas sekolah, dan persepsi tentang tujuan sekolah menunjukkan survey terhadap 16310 siswa tingkat empat, enam, delapan dan sepuluh dari 820 sekolah umum di Illinois, mereka lebih termotivasi dalam belajarnya dengan melalui budaya organisasi di sekolah yang kuat.⁴²

Sementara itu, studi yang dilakukan, Jerry L. Thacker and William D. McInerney terhadap skor tes siswa sekolah dasar menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi di sekolah terhadap prestasi siswa. Studi yang dilakukannya memfokuskan tentang *new mission statement, goals based on outcomes for students, curriculum alignment corresponding with those goals, staff development, and building level decision-making*. Budaya organisasi di sekolah juga memiliki korelasi dengan sikap guru dalam bekerja. Studi yang dilakukan Yin Cheong Cheng membuktikan

⁴¹ Stephen Stolp. "Leadership for School Culture". (http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed370198.html). ERIC Digest, Number 91. Tahun 1994, penelusuran melalui google.com, tanggal 4 Desember 2008.

⁴² Pendapat Leslie sebagaimana yang dikutip oleh Akhmad Sudrajat dalam *Budaya Organisasi di Sekolah*, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/27/budaya-organisasi-di-sekolah>, tanggal 4 Desember 2011.

kan bahwa " *stronger school cultures had better motivated teachers. In an environment with strong organizational ideology, shared participation, charismatic leadership, and intimacy, teachers experienced higher job satisfaction and increased productivity*".⁴³

I. Sosialisasi Nilai-nilai Budaya Organisasi di Sekolah

Proses sosialisasi budaya khususnya ditujukan bagi calon peserta didik, karyawan maupun guru (semua yang terlibat dalam lingkungan pendidikan) baru yang akan bergabung dengan lembaga dan/atau anggota yang baru saja diterima menjadi anggota dalam suatu lembaga pendidikan, karena mereka belum mengenal budaya organisasi secara komprehensif. Luthan menjelaskan bahwa proses sosialisasi budaya organisasi dalam suatu perusahaan dapat dilakukan melalui tahap-tahap berikut ini:⁴⁴

1. Seleksi calon karyawan perusahaan; sejak awal pemilihan calon karyawan, organisasi dapat mempertimbangkan berbagai kemungkinan apakah calon karyawan tertentu akan dapat menerima kultur yang ada atau justru akan merusak kultur yang telah terbangun,
2. Penempatan karyawan pada suatu pekerjaan tertentu, dengan tujuan menciptakan kohesivitas di antara karyawan,

⁴³ Pendapat para ahli tersebut diatas, sebagaimana dikutip oleh Akhmad Sudrajat dalam *Budaya Organisasi di Sekolah*, penelusuran melalui google.com, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/27/budaya-organisasi-di-sekolah>, tanggal 4 Desember 2011.

⁴⁴ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 7th Ed., McGraw-Hill International Edition, 1995, penelusuran melalui google.com, dari Dwi Irawati, *Implementasi Nilai-nilai Budaya Organisasi Melalui Sosialisasi Budaya Organisasi*, <http://re-searchengines.com/dwi0908.html>, tanggal 4 Desember 2008.

3. Pendalaman bidang pekerjaan; tahap ini dimaksudkan agar seseorang anggota semakin mengenal dengan baik dan menyatu dengan bidang tugasnya serta memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing,
4. Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan, dimaksudkan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan organisasi sebagai salah satu norma budaya serta dapat lebih intensif menerapkannya di masa datang,
5. Menanamkan kesetiaan pada nilai-nilai luhur yang dimiliki organisasi,
6. Memperluas cerita dan berita tentang berbagai hal berkaitan dengan budaya organisasi, misalnya cerita tentang pemutusan hubungan kerja kepada seseorang karyawan karena menyalahgunakan kekuasaan/wewenang untuk kepentingan pribadi meskipun karyawan tersebut sangat potensial. Hal tersebut menekankan betapa pentingnya moral bagi setiap karyawan, dan nilai moral ini tidak dapat ditebus hanya dengan potensi yang dimiliki,
7. Pengakuan atas kinerja dan promosi, diberikan kepada karyawan yang mampu melaksanakan tugas, kewajiban, dan tanggung jawabnya dengan baik serta dapat menjadi teladan karyawan lain, khususnya karyawan yang baru bergabung.

Dalam analisa penulis, pada hakekatnya, pendapat Luthan tersebut di atas bisa kita tarik dalam dunia organisasi pendidikan, yaitu dengan jalan menerapkan ketujuh point tersebut secara konsisten dalam suatu lembaga/institusi. Dimulai

dari seleksi penerimaan siswa baru, penempatan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan job description masing-masing, pendalaman bidang pekerjaan dengan diadakannya pelatihan, diklat maupun lokakarya, penilaian kinerja dengan memberikan kenaikan pangkat, menanamkan loyalitas terhadap lembaga, membangun citra lembaga di masyarakat sekeliling sekolah dan juga masyarakat luas, memberikan penghargaan berupa reward atas kinerja tenaga pendidik maupun kependidikan. Reward untuk tenaga pendidik maupun kependidikan bisa di mange oleh masing-masing lembaga berdasar potensi dan kemampuannya secara otonomi.

Selain itu hal yang perlu diperhatikan adalah, untuk dapat memberikan pengakuan, suatu organisasi/lembaga harus memiliki kriteria/ukuran baku yang dapat diterapkan secara konsisten serta dapat diikuti dengan transparan oleh semua tenaga yang ada di lembaga pendidikan. Beberapa hal yang dapat dijadikan tolok ukur, misalnya:⁴⁵

1. *Potential/Kemampuan teknik,*
2. *Human relation skill/team work,*
3. *Personality/Kepribadian,*
4. *Potentiality, dan*
5. *Managerial skill (bagi manajer/supervisor).*

⁴⁵ Luthans, *Organizational*, 506.

B A B VIII

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Lembaga pendidikan Islam juga tidak luput dari “hukum” dan tuntutan perubahan tersebut. Terlebih ketika dunia pendidikan memasuki era globalisasi seperti saat ini, maka lembaga pendidikan dihadapkan pada tantangan¹ dan yang semakin keras yang menuntut kemampuan dan kemamuan untuk menjawabnya. Jika lembaga pendidikan Islam mampu merespon irama perubahan -melalui inovasi-inovasi cerdas dan kreatifnya- maka

¹ Mastuhu mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh system pendidikan nasioanal dalam memasuki abad 21 yang mengharuskan dunia pendidikan melakukan reposisi, serta strategi-strategi perubahan, antara lain; tantangan eksternal; globalisasi, kompleksitas, turbulence, dinamika, akselerasi, keberlanjutan dari yang kuno ke yang modern, konektifitas, konvergensi, konsolidasi, rasionalisasi, paradox global dan kekuatan pemikiran, Baca Mastuhu, *Menata ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam abad 21* (Yogyakarta: Safiria Insania press, 2003), 9-31. Sementara Robbins, mengidentifikasi beberapa faktor yang menstimulasi terjadinya perubahan dalam konteks organisasi secara umum, yakni; sifat angkatan kerja yang berubah, teknologi, kejutan-kejutan ekonomi, tren sosial yang berubah, politik dunia baru dan sifat persaingan yang berubah, Lihat dalam Winardi, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana, 2005), 6

peluang untuk "survive" akan sangat besar, namun jika lembaga pendidikan Islam tidak mampu atau lamban merespon dinamika perubahan, maka cepat atau lambat lembaga pendidikan Islam akan tertinggal dan otomatis ditinggalkan masyarakat.

Perubahan dalam pengelolaan madrasah seyogyanya diarahkan untuk mencapai perkembangan dan perbaikan yang melibatkan proses inovasi. Artinya perubahan dalam pengelolaan madrasah tidak sekedar berubah, tetapi perubahan yang berorientasi pada perbaikan. Oleh karenanya maka perubahan dalam madrasah membutuhkan manajemen serta strategi yang tepat, sehingga gagasan perubahan dapat diimplementasikan untuk memperbaiki kondisi lembaga pendidikan Islam.

Perubahan adalah hukum kehidupan. Perubahan adalah sebuah fakta dan kenyataan hidup dan perubahan yang terjadi kadang-kadang menyebabkan konflik. Barat maju cepat karena mereka ingin setiap pekerja untuk membawa perubahan dalam gaya kerja mereka secara teratur dan mengharapkan setiap individu untuk menjadi kreatif, inovatif dan inisiator. Ini adalah alasan yang paling penemuan dan kemajuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang terkait dengan Barat. Di sisi lain, sistem Islam pendidikan kita dan budaya kerja mendorong kelanjutan dari sistem lazim terakhir. Tesis ini tidak berarti bahwa kita juga harus memikirkan menunjukkan perubahan dalam sumber-sumber dasar Islam, yaitu. Al-Qur'an dan hadits. Kita harus mengadopsi budaya kerja Barat atau Timur Jauh untuk kemajuan cepat. Mereka yang menunggu debu untuk menetap hidup di dunia fantasi. Perubahan akan terus dengan satu perbedaan itu akan terjadi lebih sering, dan itu akan berlangsung secara bertahap yang lebih besar. Jadi, beradaptasi atau mati seperti dinosaurus dan mencoba untuk menghidupkan kembali peradaban Islam

yang berkelanjutan. Allah tidak membantu mereka yang sendiri tidak mau berubah. Bertentangan dengan ini ijtihad sukses dihargai dua kali, namun usaha yang gagal ijtihad juga membawa hadiah.

Dari perspektif manajemen, lembaga pendidikan adalah lembaga yang memproduksi kompetensi akademis² dimana ilmu pengetahuan menjadi basis bagi proses produksi kompetensi tersebut. Ilmu pengetahuan baik *natural sciences* maupun *sosial sciences*, selalu mengalami perkembangan dan perubahan yang sering dibahasakan dengan *Shifting Paradigm*³ (Pergeseran gugusan pemikiran keilmuan). Kajian keilmuan selalu terkait dan dipengaruhi oleh ruang dan waktu, terus mengalami pergerakan dan perubahan. Ilmu pengetahuan merupakan konstruksi dari akal budi manusia yang bersifat historis, oleh karenanya, maka perubahan atau dinamika perkembangan adalah sesuatu yang sangat alamiah seiring dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam kehidupan manusia. Oleh karena basis operasional pendidikan adalah ilmu pengetahuan, maka segala dinamika perkembangan ilmu pengetahuan juga berimplikasi pada perubahan-perubahan pada lembaga penyelenggara pendidikan.

Tuntutan ini sesungguhnya tidak saja dialami oleh lembaga pendidikan tetapi juga semua lembaga apapun jenisnya, baik lembaga keagamaan, negara maupun kemasyarakatan, tidak ada yang luput dari pengaruh dinamika kehidupan ini. Pendi-

² Ibrahim Musa, *Korporasi Produksi Pendidikan, suatu paradigm otonomi dan reformasi dalam Manajemen corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, Buchori Alma (edit) (Bandung: Alfabeta, 2008), 140.

³ Amin Abdullah, *Studi Agama Normativitas Atau Historisitas* (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 1999), 102.

dikan adalah sebuah proses yang berlangsung dalam konteks sosial tertentu yang dinamis. Oleh karenanya maka pendidikan dan pengelolaan lembaga pendidikan tidak dapat dilepaskan dari dinamika perubahan itu sendiri. Pendidikan senantiasa berfungsi di dalam dan terhadap sistem sosial dimana lembaga pendidikan itu berada⁴. Bahkan, kelestarian lembaga-lembaga itu, sedikit banyak akan dipengaruhi oleh sejauh mana mereka dapat menyesuaikan diri dengan irama dan dinamika perubahan sosial tersebut.

Lembaga pendidikan Islam juga tidak luput dari "hukum" dan tuntutan perubahan tersebut. Terlebih ketika dunia pendidikan memasuki era globalisasi seperti saat ini, maka lembaga pendidikan dihadapkan pada tantangan⁵ dan yang semakin keras yang menuntut kemampuan dan kemauan untuk menjawabnya. Jika lembaga pendidikan Islam mampu merespon irama perubahan -melalui inovasi-inovasi cerdas dan kreatifnya- maka peluang untuk "survive" akan sangat besar, namun jika lembaga pendidikan Islam tidak mampu atau lamban merespon dinamika

⁴ Nasution, *Sosiologi Pendidikan* (Jakarta, Bumi Aksara, 1999), 21.

⁵ Mastuhu mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh system pendidikan nasional dalam memasuki abad 21 yang mengharuskan dunia pendidikan melakukan reposisi, serta strategi-strategi perubahan, antara lain; tantangan eksternal; globalisasi, kompleksitas, turbulence, dinamika, akselerasi, keberlanjutan dari yang kuno ke yang modern, konektifitas, konvergensi, konsolidasi, rasionalisasi, paradox global dan kekuatan pemikiran, Baca Mastuhu, *Menata ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam abad 21* (Yogyakarta: Safiria Insania Press, 2003), 9-31. Sementara Robbin, mengidentifikasi beberapa faktor yang menstimulasi terjadinya perubahan dalam konteks organisasi secara umum, yakni; sifat angkatan kerja yang berubah, teknologi, kejutan-kejutan ekonomi, tren social yang berubah, politik dunia baru dan sifat persaingan yang berubah. Lihat dalam Winardi, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana, 2005), 6.

perubahan, maka cepat atau lambat lembaga pendidikan Islam akan tertinggal dan otomatis ditinggalkan masyarakat.

B. Konsep Manajemen Perubahan

1. Definisi Perubahan

Perubahan, dalam bahasa Inggris disebut dengan *change* atau *taghyir* dalam bahasa arab. Perubahan dapat dimaknai sebagai beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*).⁶ Pengertian lain tentang perubahan adalah *making things different* yakni membuat sesuatu menjadi berbeda atau beralih baik dari sisi tempat, ukuran, sifat dan sebagainya. Perubahan pasti menghasilkan perbedaan, namun perbedaan itu sesungguhnya bukan tujuan karena terdapat dua jenis perubahan yakni perubahan yang diinginkan dan perubahan yang tidak diinginkan.

Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan dimasa depan⁷. Perubahan inilah yang dimaksud dalam konteks kajian ini, yakni perubahan yang diinginkan yang membawa kepada kemajuan dan kemashlahatan kehidupan. Perubahan adalah cermin dari gerak kehidupan Oleh karenanya maka manajemen perubahan menjadi penting untuk mengelola kehidupan agar tetap hidup. Karena jika gerak perubahan itu berhenti maka kejumudan yang akan terjadi. Sementara kejumudan adalah tanda kematian.

Maksud perubahan ini sebenarnya mengarah pada pembaruan. Kegiatan pembaruan pendidikan misalnya, senantiasa berupaya untuk melakukan pembenahan-pembenahan pendi-

⁶ Winardi, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana, 2005), 1.

⁷ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), .1

dikan guna mencapai hasil yang lebih baik daripada hasil-hasil sebelumnya sehingga parameter yang digunakan adalah efektivitas dan efisiensi. Bagaimana mengefektifkan dan mengefisienkan pelaksanaan pendidikan?, sehingga istilah manajemen perubahan mestinya bisa diganti dengan istilah manajemen pembaharuan. Namun James L. Price mencoba membedakan " *Innovation is a less general term than social change, that is, any modification of the social structure and / or culture of a social system. All innovation is social change, but not all social change is innovation.*"⁸ (Pembaharuan adalah istilah yang kurang umum dibanding perubahan sosial, yakni suatu modifikasi dari sebuah struktur sosial dan atau budaya dari sistem sosial. Seluruh pembaharuan adalah perubahan social, tetapi tidak seluruh perubahan sosial merupakan pembaharuan.)

Adapun perubahan terjadi menurut Nursyam, karena ada beberapa hal, yaitu adanya inovasi yang datang dari dalam maupun dari luar, adanya motivasi kuat untuk berubah, dan ada skenario perubahan (perubahan akseleratif).⁹ Inovasi dari luar utamanya memberikan rangsangan untuk berubah, motivasi membangun kesadaran untuk berubah, sedangkan skenario mengadakan perubahan yang dikondisikan sesuai dengan program yang direncanakan.

Perubahan dapat terjadi dalam bentuk perubahan yang direncanakan oleh para pimpinan baik karena faktor internal organisasi maupun akibat dorongan perkembangan lingkung-

⁸ James L. Price, *Handbook of Organizational Measurement* (London: DC. Health and Company, 1972), 118.

⁹ Nursyam, "Indikator dan Pengukuran Pengembangan SDM di Pesantren", dalam A. Halim et. al., *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 62.

an (*planned changes*). Pada pihak lain, ada perubahan yang terjadi tanpa perencanaan, atau mendadak karena ketidakpuasan dari para anggota organisasi terhadap situasi (*unplanned changes*)¹⁰. Secara psikologis, perubahan yang pertama terjadi dalam suasana stabil sedang perubahan yang kedua terjadi karena konflik dan tidak jarang, selanjutnya mengakibatkan konflik yang berkepanjangan dalam organisasi.

2. Tujuan Perubahan

Tujuan umum dari suatu perubahan (yang direncanakan) dalam kehidupan organisasi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Dalam konteks ini terdapat dua jenis tujuan; *pertama*; untuk meningkatkan kemampuan adaptabilitas yakni kemampuan sebuah organisasi untuk merasa dan memahami baik lingkungan internal maupun eksternalnya dan mengambil tindakan yang sesuai untuk menciptakan kecocokan atau keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut. *Kedua* kopabilitas kemampuan suatu system social untuk mempertahankan identitas dan integritasnya sebagai suatu system yang kuat dengan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi baik pada lingkungan internal maupun eksternalnya.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa perubahan yang dilakukan dan terjadi secara sadar dalam kehidupan organisasi tidak lain ditujukan untuk memperbaiki atau memaksimalkan peran dan fungsi organisasi dalam mencapai tujuan.

¹⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 166.

3. Faktor Pendorong Perubahan

Ide-ide tentang perubahan terus bergulir baik dalam kehidupan personal maupun sosial. Pertanyaan yang kemudian muncul adalah; mengapa harus berubah? Perubahan adalah satu yang alami, namun dalam konteks tertentu perubahan menjadi suatu yang niscaya yang perlu direncanakan dan didesain secara matang. Hal terjadi karena adanya tuntutan-tuntutan perubahan. Tuntutan perubahan bisa datang dari dalam organisasi ataupun dari luar organisasi. Tuntutan itu dialami oleh siapapun, organisasi apapun, termasuk lembaga-lembaga pendidikan Islam.

Sejarah perkembangan lembaga pendidikan Islam sejak zaman Islam awal hingga saat ini menunjukkan adanya inovasi-inovasi yang mencerminkan dinamika lembaga pendidikan Islam. Berbagai upaya perbaikan, pengembangan, baik menyangkut wadah (kelembagaan) maupun isinya terus dan selalu dilakukan. Hal ini dilatari oleh kebutuhan akan perubahan dan pembaharuan. Tuntutan-tuntutan ini terus muncul seiring dengan perubahan dan perkembangan zaman.

Dalam literatur manajemen perubahan, secara umum terdapat beberapa faktor atau sumber yang mendorong dilakukannya pembaharuan.¹¹ Beberapa sumber terjadinya pembaharuan menurut Drucker:

1. Kondisi yang tidak di harapkan
2. Munculnya ketidak wajaran

¹¹ Terdapat beberapa terminology yang dipergunakan untuk menjelaskan tentang faktor pendorong perubahan Hesse, Kreitner dan Kinicki menggunakan istilah *kebutuhan akan perubahan*. Sedangkan Robbin, Geenberg dan Baron menggunakan istilah *kekuatan untuk perubahan*. Lihat Wibowo, *Manajemen Perubahan*, 74.

3. Inovasi yang muncul berbasis pada kebutuhan dalam proses
4. Perubahan pada struktur industri atau struktur pasar
5. Faktor demografis
6. Perubahan persepsi, suasana, dan makna
7. Pengetahuan Baru.¹²

Sementara Hussey yang dikutip oleh Wibowo menjelaskan bahwa kebutuhan akan perubahan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain; 1) Perkembangan teknologi yang terus meningkat, 2) Persaingan semakin intensif dan menjadi lebih global, 3) Pelanggan semakin banyak tuntutan, 4) perubahan karakter demografis pada suatu Negara, 5) Privatisasi bisnis masyarakat berlanjut, 6) Stakeholders minta lebih banyak nilai.¹³

4. Proses Terjadinya Perubahan

Perubahan organisasi diawali dengan keadaan organisasi lama, kemudian terjadi kejenuhan yang menyebabkan kebekuan. Adanya keinginan untuk tetap survive, kemudian mendorong untuk mengadakan perubahan.¹⁴ Dengan demikian maka perubahan organisasi merupakan jawaban atas tuntutan *surviveability* organisasi.

Kondisi-kondisi di atas akan selalu muncul dalam setiap lembaga, termasuk lembaga pendidikan Islam. Oleh karenanya

¹² Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 39.

¹³ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, 76.

¹⁴ Husain Usman, *Manajemen, Teori Praktek dan Riset pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 216.

maka pembaharuan menjadi suatu keharusan bagi lembaga pendidikan Islam. Untuk memahami tentang bagaimana alur dan proses terjadinya perubahan, terdapat teori yang dikemukakan oleh Kurt Lewin sebagai berikut:

5. Resistensi Perubahan dan Strategi Mengatasinya

Gagasan perubahan dalam sebuah organisasi tidak selalu dapat diterima dan dapat diimplementasikan secara mudah. Gagasan perubahan ini seringkali dihadapkan pada resistensi (penolakan) dari berbagai pihak, sehingga upaya-upaya perubahan tidak berhasil atau tidak dapat berjalan dengan baik. Terdapat beberapa hal yang menjadi sebab munculnya resistensi perubahan. Greenberg dan Baron, sebagaimana dikutip Usman, mengidentifikasi adanya lima faktor yang menjadi hambatan untuk berubah;

1. *Economic insecurity* (ketidak-aman-an ekonomi)
2. *Fear of the unknown* (ketakutan atas hal yang tidak di ketahui)
3. *Threats to social relationship* (Ancaman terhadap hubungan social)
4. *Habits* (Kebiasaan)
5. *Failure to recognize need for change* (kegagalan mengenal kebutuhan untuk berubah)¹⁵

Untuk mengatasi berbagai penolakan atau resistensi perubahan tersebut Greenberg dan Baron mengidentifikasi beberapa tindakan yang dapat dilakukan;

- 1) Membentuk dinamika politik
- 2) Mengidentifikasi dan menetralkan penolakan perubahan

¹⁵ *Ibid.*, 122.

- 3) Mendidik angkatan kerja
- 4) Mengikutsertakan pekerja pada usaha perubahan
- 5) Menghargai perilaku konstruktif
- 6) Menciptakan organisasi pembelajar
- 7) Memperhitungkan situasi.¹⁶

Sementara Saiyadin mengajukan 6 strategi mengatasi resistensi: 1) Pendidikan dan komunikasi, 2) Partisipasi dan keterlibatan, 3) Fasilitasi dan dukungan, 4) Negosiasi dan kesepakatan, 5) Manipulasi dan memilih 6) Pemaksaan eksplisit dan implisit.¹⁷

6. Macam-Macam Perubahan

Mengenai perubahan ini, E. Mark Hanson mengatakan bahwa setidaknya ada tipe perubahan organisasi yang dapat dibedakan dalam literatur: Perubahan yang terencana, perubahan spontan, dan perubahan evaluisioner:

- a. Perubahan yang terencana adalah usaha sadar dan sengaja untuk mengelola kejadian-kejadian, dimana hasilnya dialihkan melalui bentuk beberapa penetapan sebelumnya.
- b. Perubahan spontan adalah sebuah pergantian yang mendesak dalam waktu yang singkat sebagai akibat dari keadaan yang alamiah.
- c. Perubahan evaluisioner yakni melakukan perubahan jangka panjang, konsekuensi kumulatif dari pergantian yang besar dan kecil dalam organisasi. Konsekuensi-kon-

¹⁶ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, 135-138.

¹⁷ *Ibid.*, 134.

sekuensi kumulatif dari prakarsa-prakarsa perubahan yang terbatas itu dapat dilihat dalam setiap aspek kehidupan sekolah hari ini.¹⁸

Perubahan-perubahan itu terjadi lebih karena keinginan dari pimpinan lembaga pendidikan daripada pihak-pihak lain kendati pada perubahan spontan. Wewenang dan kekuasaan yang dimiliki pemimpin setidaknya sebagai modal awal untuk mengadakan perubahan-perubahan pada lembaga yang dipimpinnya. Wewenang dan kekuasaan itu bisa menjalankan fungsinya dengan baik apabila didukung oleh keinginan dan kepedulian untuk mengadakan perubahan yang signifikan, dalam arti perubahan yang positif-konstruktif.

Jika dilihat dari aspek makro dan mikro, perubahan dalam organisasi dapat dibagi menjadi 2, yaitu perubahan individu dan perubahan organisasi.

a. Perubahan Individu

Dalam model homeostatis, manusia berubah dalam usaha untuk mencapai keseimbangan dalam rangka mempertahankan hidup. Contoh paling sederhana adalah ketika seseorang merasa kegerahan, fungsi thermostat di dalam otak manusia akan memerintahkan tubuh untuk mendinginkannya. Ketika seseorang merasa lapar, otak manusia menyuruh tubuh untuk mencari makan. Manusia melakukan perubahan aktivitas atas perintah otak dalam rangka mencari keseimbangan untuk mempertahankan hidup. Miller et al. menekankan bahwa

¹⁸ E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior* (Boston: Allyn and Bacon, 1990), 298-299.

model homeostatis ini tidak hanya terjadi pada fungsi biologis manusia tetapi juga pada fungsi psikologinya. Kedua, dalam kacamata kaum behavioris, manusia berubah dalam rangka merespon lingkungannya yang selalu berubah. Karena perubahan lingkungan cenderung terjadi setiap saat, maka perubahan yang dilakukan oleh manusia juga mengikuti ritme itu. Alasan ketiga mengapa manusia berubah adalah ketika manusia sudah berhasil memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasarnya, manusia termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih tinggi sampai pada puncaknya yaitu kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Untuk tumbuh menuju tingkat yang lebih tinggi, manusia perlu berubah. Terakhir, sesuai dengan teori self-determination, manusia memiliki pilihan jamak dalam hidupnya. Manusia berubah sebagai konsekuensi dari pilihan-pilihan yang ia lakukan dalam hidupnya.¹⁹

Walaupun kelihatan sederhana dan memiliki alasan yang gampang dinalar, sesungguhnya dalam melakukan perubahan, individu sering mengalami masalah psikologis yang serius. Manusia cenderung hidup lebih nyaman dalam kepastian dan kemapanan. "*Human beings will basically feel secure and confident if they live in a predictable state of affairs and thus we will feel safe to live a patterned life*" [manusia pada dasarnya akan merasa terlindung dan percaya diri jika mereka hidup dalam keadaan yang terduga dan karenanya kita akan merasa aman untuk hidup dalam kehidupan yang berpola tetap].²⁰ Hal tersebut dikarenakan pusat hidup manusia adalah otaknya, maka kenyamanan yang terjadi dalam pemrosesan informasi dalam otak itu mem-

¹⁹ W. R., C. E. Yahne Miller, et al., *Adjustment: The Psychology of Change* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990), 5-13.

²⁰ Evans, *The Human Side*, 26.

pengaruhi tingkat kenyamanan hidup manusia. Karena setiap perubahan drastis pada lingkungan memaksa otak untuk melakukan pemrosesan baru dan berakibat kekurangnyamanan, maka manusia cenderung memilih kehidupan yang polanya sudah dikenal dengan baik oleh otak. Artinya, manusia cenderung memilih hidup dalam status quo. Evans menegaskan "*meaningfulness of life depends on predictability*" [kebermaknaan hidup tergantung pada keterdugaan].²¹

Dengan demikian, untuk berubah, individu harus rela meninggalkan pola hidup lama dan bersedia memasuki pola baru. Ini dapat berarti bahwa untuk berubah manusia harus meninggalkan kebiasaan, keyakinan, nilai, atau budaya lama yang boleh jadi sudah dipegang, digeluti, diyakini dan dianutnya sejak lama. Untuk berubah, manusia perlu menerima kebiasaan, keyakinan, nilai atau budaya baru walaupun yang baru itu belum diketahui polanya. Apa yang dialami oleh para urbanisator, imigran, mereka yang melakukan perkawinan antar suku dan orang-orang yang pindah agama adalah contoh kasusnya.

Masa lalu yang ditinggalkan seseorang mungkin merupakan kisah sukses seseorang atau sesuatu yang sudah berlangsung begitu lama.²² Akibatnya, sangat boleh jadi, meninggalkan pola hidup masa lalu adalah sesuatu yang menyakitkan dan sangat berat untuk dikerjakan. Diperlukan kekuatan mental dan energi yang besar untuk meninggalkan masa lalu. Dalam hal ini mantan Presiden USSR Michael Gorbachev mengingatkan, "*revolution means construction but it also always implies*

²¹ *Ibid.*, 28.

²² L. Clarke, *The Essence of Change* (New York: London, etc, Prentice hall, 1994), 53-54.

demolition; without demolition you cannot clear the site for new construction" [revolusi berarti pembangunan tetapi ia dapat pula mengimplikasikan penghancuran; tanpa penghancuran Anda tidak dapat menyediakan tempat untuk pembangunan [sesuatu yang] baru].²³ Dalam karya yang sama, Clarke menandakan bahwa agar terjadi perubahan, praktik lama harus ditinggalkan walaupun belum ada jaminan akan keberhasilan praktik baru yang dikerjakan.²⁴

b. Perubahan pada tingkat organisasi

Dengan gambaran mengenai besarnya hambatan yang dapat terjadi pada proses perubahan pada tingkat individu tersebut diatas, maka yang mungkin dapat terjadi adalah perubahan pada tingkat organisasi. Organisasi adalah kumpulan individu. Walaupun sebuah teori dasar yang kuat tentang terbentuknya organisasi, termasuk madrasah, menyebutkan bahwa organisasi dibentuk karena adanya kesamaan tujuan pada individu-individu yang menjadi anggotanya, di dalam organisasi juga terdapat perbedaan kepentingan idiographic yang menonjol diantara masing-masing individu anggota dan perbedaan kepentingan *idigraphic* dengan kepentingan *nomothetic* organisasi.²⁵ Inilah yang mengakibatkan isu perubahan pada tingkat organisasi menjadi jauh lebih kompleks daripada problem perubahan pada tingkat individu. "*The management of change [in organizations] is a messy, untidy, and complex* [manajemen perubahan [di organisasi] adalah amburadul, tidak rapi, dan rumit].²⁶

²³ *Ibid.*

²⁴ *Ibid.*, 52.

²⁵ Lihat C. Hodgkinson, *Administrative Philosophy: Values and Motivations in Administrative Life* (Oxford: Pergamon, 1996).

²⁶ Morrison, *Management Theories*, xii.

Terhadap kompleksitas problematika perubahan di organisasi, ahli manajemen Inggris Roger Gill mengatakan bahwa keberhasilan perubahan pada sebuah organisasi tergantung pada manajemen perubahan dan kepemimpinan perubahan. "Good management of change is sine-qua-non" [manajemen perubahan yang baik adalah keharusan].²⁷ Gill melanjutkan "while change must be well managed, it also requires effective leadership to be successfully introduced and sustained" [disamping perlu dikelola dengan baik, perubahan juga memerlukan pemimpin yang efektif untuk memperkenalkan dan mempertahankan perubahan itu dengan sukses].²⁸ Dari kedua pernyataan Gill tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin perubahan yang baik pada sebuah organisasi, termasuk kepala madrasah dan para wakil-wakilnya, bukan hanya memulai dan melaksanakan perubahan tetapi juga harus mengelola perubahan tersebut dengan sebaik-baiknya. Yang saya maksud dengan 'mengelola' dalam artikel ini adalah mengarahkan, membatasi, dan mengendalikan perubahan sehingga mencapai sasaran yang diinginkan, bukannya perubahan yang merusak sendi-sendi kehidupan organisasi yang perlu dilestarikan. Manajemen perubahan, misalnya, harus mampu menjaga agar nilai-nilai keimanan kepada Tuhan Yang Mahaesa pada diri siswa dan nilai-nilai kesopanan anak didik kepada guru tetap terlindungi, tidak hilang tercuci oleh derasnya arus perubahan. Hosking mengingatkan bahwa perubahan dapat berarti ancaman (*threats*), dapat pula berarti kesempatan (*opportunity*).²⁹

²⁷ R. Gill, "Change Management or Change Leadership." *Journal of Change Management*, 2003, 308

²⁸ *Ibid.*, 307

²⁹ D. M. Hosking, "Organizing, Leadership and Skillfull Process." *Journal of Management Studies*, 1988, 157

Di samping itu, mengelola perubahan juga berarti melakukan berbagai upaya agar perubahan yang dilakukan berhasil mencapai sasaran. Untuk kepentingan ini, setengah abad yang lalu, Kurt Lewin menyarankan bahwa dalam organisasi "change is better introduced to groups than to individuals [perubahan lebih baik diperkenalkan kepada kelompok daripada kepada individu-individu].³⁰ Alasannya, individu cenderung untuk mengidentifikasi dirinya sebagai anggota kelompok. Individu, karenanya, cenderung untuk takut meninggalkan standar-standar dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok. Jika standar dan nilai kelompok tersebut tidak berubah, individu-individu akan takut berubah. Makin jauh seseorang harus berubah meninggalkan standar dan nilai yang dianut kelompok tersebut, makin takutlah ia untuk melakukannya.³¹

Melalui peringatan tersebut Lewin ingin menyarankan bahwa perubahan akan lebih mudah dilakukan jika disetujui oleh kelompok melalui keputusan bersama walaupun realisasi nyata perubahan tersebut dilaksanakan oleh individu-individu anggotanya.³² Melalui diskusi ini dapat diambil kesimpulan sampingan bahwa perubahan akan lebih baik dilakukan melalui persetujuan pengikut (*followers*) bukan melalui pemaksaan terhadap bawahan (*subordinators*). Pengikut melakukan perubahan karena mereka menghendaknya bukan karena paksaan. Ikut tidaknya seseorang dalam perubahan kolektif seyogyanya merupakan keputusan pribadinya³³ agar perubahan yang dikehendaki bersifat relative tetap (*sustainable*).

³⁰ K. Lewin, *Group Decision and Social Change. Readings in Social Psychology*, E. E. Maccoby, T. M. Newcomb (London: Methuen, 1966), 210.

³¹ *Ibid.*, 209-210.

³² *Ibid.*

³³ Evans, *The Human Side*, 271-272.

Lewin melanjutkan sarannya bahwa perubahan yang berhasil sebaiknya dilaksanakan melalui tahapan-tahapan. Ada tiga tahapan yang Lewin perkenalkan, yakni *unfreezing*, *moving*, dan *freezing*. Tahap *unfreezing* adalah tahap dimana pemimpin perubahan mengintenskan perasaan tidak puas para pengikutnya terhadap situasi ini. Tahap *unfreezing* yang berhasil diciptakan oleh pemimpin perubahan ditandai dengan tumbuhnya perasaan pengikut yang "*sufficiently dissatisfied with the present state of affairs*" [cukup kecewa terhadap keadaannya sekarang].³⁴

Ketika perasaan tidak puas terhadap situasi ini sudah cukup kuat, tahap berikutnya, yakni *moving* (perubahan), dapat dimulai. Perubahan dalam hal ini adalah berpindah dari keadaan yang tidak memuaskan menuju situasi baru yang diinginkan. Namun, perlu diingat, proses ini mungkin tidak sederhana yang dituliskan dalam teori. "*The implementation of change is difficult, time consuming and often requires mind-set, culture and value change*" [implementasi perubahan adalah sulit, makan waktu lama dan sering memerlukan perubahan pola pikir, budaya dan nilai].³⁵ Penyebabnya, pertama, karena perubahan menyangkut individu anggota organisasi, tentu perubahan organisatoris tidak pernah bisa lepas dari problem perubahan individu. Sedangkan perubahan pada individu, seperti kita diskusikan pada bagian terdahulu, berhadapan dengan kecenderungan dasar manusia untuk hidup nyaman dalam kepastian dan pola hidup yang sudah dikenal dengan baik. Kedua, sebagai layaknya individu, organisasi memiliki

³⁴ *Ibid.*, 57.

³⁵ C. A. Carnall, *Managing Change in Organizations* (Harlow England, London, etc: Prentice Hall, 2003), 11.

kebiasaan, sistem nilai, budaya dan pola hidup yang selama ini dianut dan, pada batas tertentu, telah menimbulkan rasa nyaman untuk diikuti. Perubahan pada tingkat organisasi menjadi lebih sulit karena biasanya kebiasaan, sistem nilai, budaya dan pola hidup pada organisasi telah membentuk denyut-denyut konservatif yang anti perubahan. Diingatkan oleh Evans bahwa kekuatan konservatif anti perubahan tidak terlihat di tempat lain secara lebih jelas ketimbang pada apa yang disebut dengan budaya.³⁶ Evans melanjutkan, perubahan pada budaya organisasi adalah "*vastly more difficult ... [and] lengthy undertaking than most people imagine*" [jauh lebih sulit ...[dan] merupakan perjuangan yang panjang daripada yang dibayangkan kebanyakan orang].³⁷

Untuk mengatasi kesulitan itu diperlukan kemauan dan energi yang besar untuk berubah. Semakin tidak puas subyek perubahan terhadap kebiasaan, pola hidup, nilai dan budaya yang dijalani, semakin besar pula kemauan dan energi untuk berubah. Tetapi, tidak dapat terlalu berharap bahwa anggota organisasi—misalnya guru-guru atau pegawai TU di madrasah—pada suasana normal, memiliki cukup rasa tidak puas terhadap situasi ini sehingga mampu memberi tenaga yang cukup besar kepada mereka untuk melakukan perubahan sendirian. Jika ini yang terjadi, yang diperlukan adalah pemimpin-pemimpin perubahan. Tokoh ini diharapkan mampu "mengagitasi" perasaan tidak puas para pengikut. Selain itu, pemimpin perubahan diperlukan "*to provide direction, a degree of clarity and sense of progress*" [untuk menunjukkan arah, derajat ke-

³⁶ Evans, *The Human Side*, 40.

³⁷ *Ibid.*, 49.

jelasan tertentu dan perasaan keberhasilan]³⁸ atau dengan kata lain memimpin proses perubahan itu sendiri.

Jika perubahan sudah berhasil dilakukan, proses berikut yang perlu dilakukan adalah proses *freezing*, yakni menghentikan proses perubahan untuk menjadikan hasil perubahan itu sebagai kebiasaan baru. Hasil perubahan "*needs to be anchored in the company's culture*" [perlu dijangkarkan pada budaya organisasi].³⁹ Jika proses tidak dihentikan, yang akan terjadi adalah perubahan sepanjang masa. Perubahan sepanjang masa akan menimbulkan absennya pola hidup yang cukup stabil untuk ditransfer menjadi pola pikir pada otak manusia. Padahal, seperti kita diskusikan terdahulu, pola pikir itu esensial bagi manusia karena hidup manusia baru akan menemukan maknanya setelah mereka menemukan pola itu.⁴⁰ Sambil menghentikan proses perubahan dan penjangkaran pola baru pada budaya organisasi, pemimpin perubahan perlu menghargai keberhasilan upaya bersama untuk memperkuat perasaan keberhasilan (*sense of success/sense of progress*). Hendaknya pemimpin perubahan jangan pelit untuk memberi pujian kepada pengikutnya; syukur mereka dapat memberi reinforcement berupa hadiah atau perayaan. Apabila budaya baru sudah terjangkarkan dengan mantap, siklus perubahan berikutnya siap dimulai lagi. Proses perubahan baru itu, dimulai ulang dari timbulnya atau ditimbulkannya perasaan tidak puas terhadap situasi yang sedang dijalani, dilanjutkan dengan perubahan menuju

³⁸M. D. Maginn, *Managing in Times of Change: 24 Lessons for Leading Individuals and Teams through Change, the Employee Handbook for Enhancing Corporate Performance* (New York, Chicago, etc, McGraw-Hill, 2005), ix.

³⁹L. K. Johnson, and R. Luecke, *The Essentials of Managing Change and Transition* (Boston, Harvard Business School Press, 2005), 81.

⁴⁰ Evans, *The Human Side*, 28.

situasi baru, dan kembali diakhiri dengan penjangkaran hasil perubahan menjadi kebiasaan atau budaya baru: *unfreezing, moving and freezing*.

7. Strategi Perubahan Organisasi

Konsep serta urgensi perubahan bagi individu ataupun organisasi sudah dijelaskan pada bagian atas dari paparan ini. Bahwa perubahan itu penting telah mendapatkan penjelasan dengan argumentasi yang jelas dan rasional. Problem yang kemudian muncul adalah bagaimana gagasan dan upaya perubahan itu dapat dilaksanakan secara maksimal, sehingga tujuan dari perubahan itu dapat tercapai secara maksimal. Dalam kerangka demikian, maka penyusunan tentang strategi perubahan menjadi satu hal yang tidak kalah pentingnya.

Setiap organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan berubah sebelum organisasi mengalami penurunan kinerja atau mati.⁴¹ Oleh karena besarnya tuntutan untuk berubah, maka tiap organisasi harus memiliki kemampuan dan kecerdasan dalam menyusun strategi perubahan bagi dirinya. Richard Bellingham menjelaskan beberapa proses yang harus dilakukan dalam kerangka memaksimalkan terjadinya perubahan dalam organisasi yakni; 1) Memaksimalkan komitmen seluruh elemen organisasi. (*Maximizing Commitment*), 2) Membangun kapasitas individu atau organisasi (*Building Capacity*) dan 3) Menata budaya organisasi (*Aligning the Culture*).⁴²

⁴¹ Dalam teori tentang Daur Hidup Organisasi (*Organizational Life Cycle*) beberapa tahapan; 1) Kelahiran organisasi (*Organizational birth*) 2) Pertumbuhan organisasi (*Organizational growth*) 3) Penurunan organisasi (*Organizational decline*) 4) Kematian organisasi (*Organizational death*).

⁴² Richard Bellingham, *Corporate Culture Change* (Massachusetts: HRD Press, Inc.2001).

Beberapa hal penting terkait dengan strategi perubahan adalah ketepatan dalam mengambil keputusan untuk berubah bagi organisasi bersangkutan. Perumusan strategi implementasi manajemen perubahan harus memperhatikan karakteristik gagasan perubahan yang akan diterapkan serta dimana gagasan perubahan itu akan diterapkan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi gagasan perubahan atau inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan;

1. Karakteristik dari konteks di mana perubahan atau inovasi itu terjadi dan konteks tersebut merupakan faktor-faktor budaya, ekonomi, politik dan sebagainya.
2. Karakteristik dari strategi pelaksanaan perubahan atau inovasi, dalam hal ini apakah sumber-sumber yang diperlukan untuk implementasi tersebut cukup tersedia.
3. Karakteristik para pelaku dari proses inovasi (perencana, pelaksana, guru dan sebagainya) dan sejauhmana terdapat komitmen untuk melaksanakan perubahan inovasi tersebut.⁴³
4. Karakteristik dari perubahan atau inovasi itu sendiri yaitu kompleksitas program inovasi, biaya yang diperlukan, fasilitas, sejauh mana inovasi tersebut tidak menggoyahkan sistem yang telah ada dan mapan, birokrasi, dan kepentingan-kepentingan ekonomi serta politik.
5. Karakteristik dari proses perubahan atau inovasi itu sendiri, misalnya, waktu pelaksanaannya, konsep perubahan yang menjadi dasar dari inovasi tersebut.

⁴³ Menurut King dan Anderson, Pembaharuan dalam manajemen keorganisasian memerlukan tiga hal; 1) Orang kreatif (*the creative person*), 2) Proses kreatif (*the creative process*), 3) Produk Kreatif (*the Creative product*). Lihat Winardi, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana 2005).

Terdapat tiga waktu perubahan yang harus dipilih oleh organisasi dalam memperpanjang kemampuan hidupnya.⁴⁴ *Pertama*; Perubahan yang dilakukan secara evolusioner pada saat organisasi masih dalam posisi tren naik hingga masa kejayaan. Perubahan pada masa ini disebut sebagai *transformasi* yang sesungguhnya tidak memerlukan energy yang sangat besar, karena performa organisasi masih dalam keadaan baik. Pada saat ini seluruh komponen organisasi masih mampu menunjukkan kinerja terbaiknya, kepercayaan eksternalpun masih tinggi, sehingga gagasan-gagasan baru masih lebih mudah dapat diinternalisasikan. Namun pada tataran praksis proses perubahan pada masa inipun tidak selalu mudah untuk dilaksanakan. Karena banyak pihak merasa enjoy dengan kondisi yang sudah ada bahkan berupaya untuk mempertahankan keadaan (*status quo*). Pada kondisi ini pemimpin perubahan harus mampu menjelaskan alasan-alasan pentingnya perubahan yang akan dilakukan.

Kedua; Perubahan yang dilakukan pada saat kinerja atau daur organisasi mengalami penurunan. Jika pada waktu pertama, kebutuhan akan perubahan berada dalam tingkatan "sebaiknya", maka pada kondisi kedua ini kebutuhan perubahan menjadi lebih tinggi lagi "seharusnya". Perubahan yang terjadi pada waktu ini disebut *turnaround*. Posisi organisasi pada level ini merupakan masa kritis yang mengharuskan seluruh elemen organisasi untuk melakukan perubahan. Jika tidak maka grafik penurunan siklus (*decline*) akan terus berlangsung, bahkan organisasi akan dapat mencapai titik kematiannya.

⁴⁴ Muhaimin, dkk. *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dan Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010), 67.

Ketiga; Waktu perubahan yang dilakukan oleh organisasi ketika posisinya telah mengalami kebangkrutan dan hampir mati. Perubahan yang dilakukan pada saat ini adalah perubahan yang paling berat dan masuk pada manajemen krisis. Kondisi internal organisasi sudah tidak kondusif untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi. Kepercayaan masing-masing elemen organisasi baik internal maupun eksternal sudah mencapai titik nadir, sehingga program-program perbaikan dengan rencana perubahan yang disusun akan sangat sulit untuk dapat dilaksanakan. Dalam kondisi ini dibutuhkan agen perubahan yang benar-benar kuat yakni seorang pemimpin (perubahan) yang memiliki visi (vioner), memiliki komitmen tinggi, realistis, pemberani dan memiliki etika yang baik.

Al-Qur'an telah mengisyaratkan mengenai perubahan yang pasti terjadi dalam kehidupan dengan ayatnya yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

*Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.*⁴⁵

Ayat ini dapat diinterpretasi bahwa keadaan kaum yang terbelakang atau masih berkembang dapat diubah oleh Allah, namun kaum tersebut wajib berusaha mengubahnya melalui berbagai cara, minimal niat menuju kemajuan. Apabila suatu kaum sudah berusaha untuk mengubah kemunduran tersebut, maka secara perlahan Allah juga akan ikut mengubah keadaan kaum tersebut menjadi lebih baik.

⁴⁵ Q.S. al-Ra'du/13: 11.

ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا
مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

*Yang demikian itu karena sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan merubah suatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, sehingga kaum itu merubah apa yang ada pada diri mereka sendiri, dan sesungguhnya Allah maha mendengar lagi maha mengetahui.*⁴⁶

Ayat yang kedua ini dapat dipahami bahwa manusia disuruh berusaha, bertaqwa dan bersyukur kepada Allah, agar nikmat yang telah ada dan diberikan kepada mereka tidak dicabut. Maka konteks ayat yang kedua ini adalah perubahan dari kemajuan menuju kemunduran dan hal itu terjadi karena ulah manusia sendiri.

Sebenarnya pendidikan, atau pendidikan Islam memiliki hubungan timbal balik dengan perubahan. Sebagai sesuatu proses yang terjadi terus menerus dan berkesinambungan dari masa ke masa, dari satu kebijakan ke kebijakan yang lain, dari satu generasi ke generasi berikutnya, dan dari satu pengembangan ke pengembangan lainnya seharusnya memang ada perubahan bahkan perubahan itu harus diprogramkan untuk di-manage sesuai dengan keadaan waktu, sebagaimana yang akan dijelaskan di bawah. Sebaliknya perubahan yang positif konstruktif mengharuskan adanya sumber daya manusia yang handal. Tanpa adanya SDM yang handal, maka perubahan yang positif mustahil akan terjadi.

Berbeda dengan Muhaimin, menurutnya, perubahan itu sendiri hanyalah sebagai alat. Tujuan perubahan itu adalah peningkatan mutu pendidikan, sehingga masing-masing sekolah/

⁴⁶ Q.S.al-Anfal/8: 53.

madrasah dituntut menyelenggarakan dan mengelola pendidikan secara serius. Ia harus mampu memberikan jaminan mutu (*quality assurance*), mampu memberikan layanan yang prima, serta mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat sebagai *stakeholders*.⁴⁷

Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa pendidikan Islam haruslah berorientasi pada masa depan yang telah menantinya. Pendidikan bukan hanya merupakan alat transformasi budaya masa lalu, namun juga harus mampu mendeteksi dan “menterjemahkan” pergeseran gejala-gejala sosial sekarang dan mendatang, mampu merespon kecenderungan perubahan sekarang dan masa depan, mampu membuat langkah-langkah strategis, mampu mengambil manfaat perubahan sekarang dan masa depan, dan mampu meminimalisir dampak negatif dari perubahan-perubahan tersebut. Semua kemampuan ini tergantung pada keahlian manajernya.

Mertelola perubahan tidak mudah. Apalagi jika hal itu terjadi dalam masyarakat yang tidak banyak mengenal perubahan seperti masyarakat paternalistik. Mujamil melaporkan bahwa masyarakat jenis ini merupakan masyarakat konservatif, mereka selalu mempertahankan tradisi, adat kebiasaan dan norma-norma yang telah berurat berakar dalam masyarakat berabad-abad. Tingkat konservasi mereka sangat tinggi. Akibatnya, mereka mudah terusik ketika terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan kebiasaan, tradisi dan norma yang telah berlaku. Apalagi pembaruan atau perubahan yang direncanakan acapkali berlawanan dengan tradisi, adat maupun norma

⁴⁷ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 193

itu secara diametral, tradisi berorientasi masa lalu sedang perubahan berorientasi masa depan. Bahkan tidak sekadar perbedaan orientasi itu, tetapi juga konsekuensi dan implementasinya sangat berbeda.⁴⁸

Pada dasarnya perubahan dalam lembaga atau organisasi pendidikan dapat terjadi dalam bentuk perubahan yang direncanakan oleh para pimpinan baik karena faktor internal organisasi maupun akibat dorongan perkembangan lingkungan (*planned changes*). Pada pihak lain, ada perubahan yang terjadi tanpa perencanaan, atau mendadak karena ketidakpuasan dari para anggota organisasi terhadap situasi (*unplanned changes*).⁴⁹ Secara psikologis, perubahan yang pertama terjadi dalam suasana stabil sedang perubahan yang kedua terjadi karena konflik dan tidak jarang, selanjutnya mengakibatkan konflik yang berkepanjangan dalam organisasi.

Manajer pendidikan Islam harus ekstra hati-hati dalam mengadakan perubahan. Dalam catatan sejarah, hampir setiap ada perubahan selalu menimbulkan gejolak yang bermacam-macam dimensinya. Junius Mauegha melaporkan bahwa dalam suatu perubahan ada 4 hambatan pokok yang harus dipertimbangkan oleh setiap organisasi, yaitu: (1) Hambatan karena konflik nilai-nilai; (2) Hambatan karena konflik kekuatan; (3) Hambatan karena konflik praktek, dan (4) Hambatan karena konflik psikologis.⁵⁰

⁴⁸ Qomar, *Manajemen Pendidikan*, 117-118.

⁴⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 166.

⁵⁰ Junius Maudegha, “Pembaharuan Pendidikan”, dalam Iskandar Wiryokusumo dan I. Mandalika (eds), *Kumpulan Pikiran-pikiran Dalam Pendidikan* (Jakarta: Rajawali, 1982), 106-107.

Hambatan yang terjadi karena konflik nilai-nilai bisa berupa kesulitan melakukan perubahan lantaran pertentangan antara nilai-nilai lama yang dipegangi dan tertanam kuat selama ini meskipun tidak kondusif dengan nilai-nilai baru yang sedang disosialisasikan. Hambatan yang terjadi karena konflik kekuatan seperti pertentangan yang muncul dari seseorang yang merasa kehilangan kekuasaan atau bahkan karena hal lain yang selanjutnya terjadi pengerahan masing-masing kekuatan yang dimilikinya. Hambatan karena konflik praktek terjadi misalnya jika program-program perubahan tidak menghasilkan mutu sesuai dengan harapan semula atau perubahan yang dilakukan tidak sesuai dengan waktunya sehingga organisasi mengalami kemunduran. Sedang hambatan karena konflik psikologis seperti upaya perubahan di pesantren yang tidak direstui kiai pengasuhnya karena takut terhadap perubahan itu sebagai sesuatu yang belum dikenal.

Atas dasar munculnya hambatan-hambatan itu, tampaknya diperlukan siasat khusus untuk menghadapinya. Nanang Fatah mengatakan, "Mengelola perubahan, dimulai dengan merencanakan, dengan memakai proses perubahan, mengenal sumber-sumber penolakan maupun cara mengatasinya".⁵¹ Hal tersebut berarti dimulai terlebih dahulu dari sebuah niat yang muncul dari dalam hati atau dalam konteks manajemen disebut *planning* untuk melakukan perubahan dengan tetap memperhatikan gejala kronologi sosial yang terjadi di sekitar lembaga tersebut. Sehingga organisasi yang melakukan perubahan harus selalu bersifat responsif terhadap perubahan gejala sosial

⁵¹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 41.

di sekitarnya. Dan ketika terjadi penolakan atau hambatan bahkan tantangan terhadap perubahan yang akan dilakukan, maka tugas pemimpin sebagai manajer adalah membuat strategi khusus untuk mengatasi hambatan dan tantangan tersebut serta dengan penuh keyakinan mensosialisasikan perubahan yang akan dilakukannya.

Pada dasarnya dalam suatu lembaga pendidikan Islam, perubahan-perubahan itu terjadi lebih karena keinginan dari pimpinan lembaga pendidikan daripada pihak-pihak lain kendati pada perubahan spontan. Wewenang dan kekuasaan yang dimiliki pemimpin setidaknya merupakan modal awal untuk mengadakan perubahan-perubahan yang signifikan dan konstruktif pada lembaga yang dipimpinnya. Wewenang dan kekuasaan itu bisa menjalankan fungsinya dengan baik apabila didukung oleh keinginan dan kepedulian untuk mengadakan perubahan yang signifikan, dalam arti perubahan yang positif-konstruktif, bukan perubahan yang negatif dan justru membawa dampak penurunan kinerja suatu lembaga pendidikan tersebut.

Sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan, menurut buku panduan manajemen, kepala sekolah adalah sebagai agen utama perubahan yang mendorong dan mengelola agar semua pihak yang terkait, termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut.⁵² Maka kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan

⁵² *Panduan Manajemen*, 163.

dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.⁵³

Tidak hanya berperan sebagai manajer yang mempunyai strategi, namun selanjutnya kepala sekolah agen perubahan itu memiliki peran tertentu. Menurut buku panduan manajemen, ada empat peran yang bisa dimainkan oleh agen perubahan yaitu sebagai *catalyst*, *solution givers*, *process helpers*, dan *resources linkers*: (1) Sebagai *catalyst* berperan meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik; (2) Sebagai *solution givers* berperan mengingatkan tujuan akhir dari perubahan yang dilaksanakan; (3) Sebagai *process helpers* berperan membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah yang muncul dan membina hubungan antar pihak-pihak terkait; dan (4) Sebagai *resources linkers* berperan untuk menghubungkan orang dengan pemilik sumber dana/alat yang diperlukan.⁵⁴

Manajer pendidikan Islam baik di dalam kapasitasnya sebagai kepala madrasah, kepala sekolah, ketua sekolah tinggi, rektor perguruan tinggi, direktur *ma'had*, maupun kiai pesantren harus menyadari bahwa mereka semua adalah agen perubahan sehingga memiliki peran ganda, yaitu berperan sebagai *catalyst*, *solution givers*, *process helpers* dan juga *resource linkers* baik bergantian maupun bersamaan dalam satu waktu.⁵⁵ Dengan kata lain, manajer pendidikan harus mampu merumuskan kebijakan yang bisa mengakomodir perbedaan kepentingan antar individu dalam organisasi.⁵⁶

⁵³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)* (Bandung: Alfabeta, 2009), 64.

⁵⁴ *Panduan Manajemen*, 163-164.

⁵⁵ Qomar, *Manajemen Pendidikan*, 221.

⁵⁶ *Jurnal MSDM*, Perempuan dalam Praktek Manajemen SDM, diakses dari <http://www.jurnal.ManajemenSDM.com>, tanggal 24 Juni 2009

Peran ganda yang dimiliki itulah oleh manajer lembaga pendidikan Islam itu memiliki pengaruh paling besar terhadap perubahan yang dilancarkan dibanding sekedar menjadi pendukung perubahan apalagi yang menjadi objek perubahan. Jadi penggerak utama pelaku perubahan adalah manajer lembaga pendidikan Islam. Namun dalam waktu yang bersamaan, manajer juga mengemban tanggung jawab paling besar dibanding orang lain di dalam lembaga pendidikan Islam yang dipimpinnya. Tanggung jawab paling besar mengakibatkan resiko yang besar juga, apabila tidak dilaksanakan dengan baik. Apabila dia amanah dan kredibel juga kreatif dan konstruktif dalam melaksanakan tanggung jawab itu, maka sebaliknya, yang terjadi adalah manfaat dan *masalah* yang besar.

Pada prinsipnya, peran apa saja yang dilaksanakan oleh manajer pendidikan Islam seperti tersebut sesungguhnya merupakan upaya-upaya perbaikan. Upaya ini harus terus menerus dilakukan secara kualitatif. Maka pada prinsipnya hari ini harus mengalami perubahan yang lebih baik daripada kemarin, dan besok harus mengalami perubahan yang lebih baik dari pada hari ini, dan perubahan kedepan lagi harus lebih baik dari pada besok. Ada ungkapan yang mengatakan:

مَنْ كَانَ يَوْمُهُ خَيْرًا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ رَابِحٌ وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ سَوَاءً مِنْ
أَمْسِهِ فَهُوَ مَدْمُومٌ وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ شَرًّا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ مَلْعُونٌ.⁵⁷

Barang siapa keadaan hari ini lebih baik dari pada hari kemarin maka dia kategori orang yang beruntung, barang siapa yang keadaan hari ini

⁵⁷ Ungkapan ini sering disebut sebagai hadits terutama oleh para muballigh, tetapi setelah penulis lacak belum ditemukan *sanad*, *rawi*, maupun *mukharrij al-hadits*-nya

sama dengan kemarin maka dia adalah tercela, dan barang siapa yang keadaan hari ini lebih jelek daripada kemarin maka dia adalah terpuruk.

Maka implikasinya dengan menerapkan ungkapan ini adalah pendidikan yang berorientasi pada masa depan dan peningkatan mutu pendidikan Islam tidak mustahil untuk dicapai. Ungkapan ini menurut Mujamil, memberikan pesan-pesan untuk ditradisikan dalam kehidupan lembaga pendidikan Islam yaitu: (1) Anjuran untuk selalu meningkatkan kualitas hidup mereka dari satu masa ke masa lainnya; (2) Anjuran untuk mewujudkan kreativitas dalam kehidupan mereka; (3) Anjuran untuk mengadakan evaluasi secara terus menerus; (4) Anjuran untuk menumbuhkan kesadaran penyempurnaan secara terus menerus; (5) Anjuran untuk menghadirkan sesuatu yang baru dan positif secara terus menerus; dan (6) Anjuran untuk membandingkan kondisi dan mengambil yang terbaik.⁵⁸

Pada intinya, ungkapan itu menghendaki manusia yang kreatif dan selalu melakukan inovasi. Tipologi manusia ini sarat dengan perubahan demi perubahan yang positif. Ciri-ciri manusia yang kreatif itu sebagaimana dikutip Fadjar, Mihaly Csikszentmihalyi melukiskan bahwa orang yang kreatif adalah orang yang berfikir dan bertindak mengubah satu ranah atau menetapkan suatu ranah baru (*a create person is someone whose thoughts or actions change a domain, or establish a new domain*).⁵⁹

Kembali pada perubahan, hal ini diperlukan tahapan-tahapan dalam mengelolanya. Adapun tahapan-tahapan pengelolaan perubahan itu meliputi: (1) Penemuan kasus; (2) Pengkomunikasian temuan, (3) Pengkajian atas temuan, (4) Mencari

⁵⁸ Qomar, *Manajemen Pendidikan*, 222.

⁵⁹ Fadjar, *Holistika Pemikiran*, 313.

sumber pendukung, (5) Mencoba langkah perubahan yang akan ditempuh, (6) Memperluas dukungan dari berbagai pihak, dan (7) Pembaharuan perubahan.⁶⁰ Tahapan-tahapan ini menunjukkan suatu urutan kegiatan pengelolaan perubahan dari awal hingga akhir sehingga pada tahapan terakhir telah mencapai konsep dan aplikasi perubahan yang benar-benar matang. Tahapan-tahapan ini di samping bermanfaat untuk mematangkan rumusan perubahan juga sekaligus dapat menghindari atau meminimalisir resistensi masyarakat terhadap perubahan itu sendiri.

Perubahan suatu lembaga pendidikan Islam pada dasarnya didorong agar mampu menghasilkan berbagai produk dan layanan yang kompetitif, yaitu produk dan layanan yang mampu memenuhi harapan dan kebutuhan *stakeholder*. Aplikasinya adalah sebuah lembaga pendidikan Islam bukan hanya bertugas menyiapkan seorang siswa yang agamis dan berperilaku yang agamis, namun juga mempersiapkan SDM yang unggul dalam berbagai ilmu pengetahuan. Perubahan yang dilakukan bukan hanya perubahan dalam kurikulum, namun lebih dari itu yaitu perubahan pola pikir seluruh komponen lembaga pendidikan Islam untuk membentuk paradigma baru yang lebih mendukung dalam meningkatkan mutu. Perubahan pola pikir ini selanjutnya akan mempengaruhi nilai-nilai yang pada akhirnya mempengaruhi budaya organisasi, sehingga seluruh komponen organisasi pendidikan dapat berjalan bersama untuk meningkatkan mutu.

Di samping langkah-langkah yang penulis uraikan di atas, terdapat langkah atau strategi lain lagi dalam mengelola

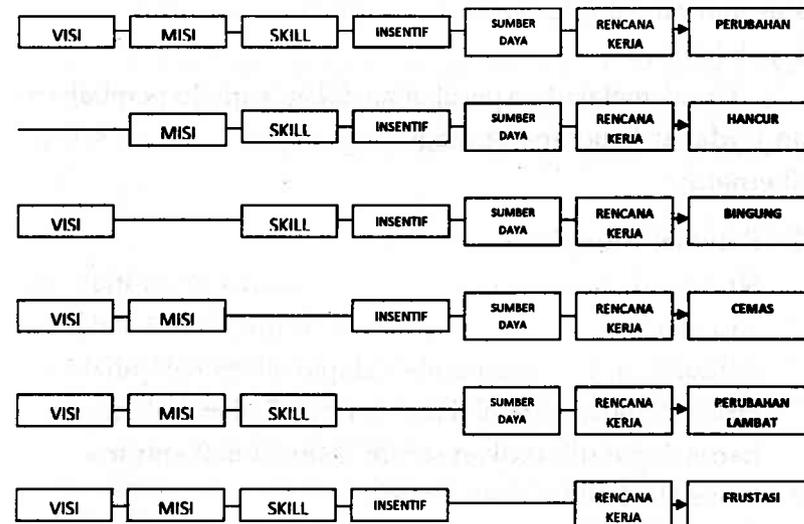
⁶⁰ *Panduan Manajemen*, 164-165.

perubahan. Suatu strategi yang berpijak pada impian suatu lembaga ke depan yang disebut visi, kemudian diikuti cara-cara mewujudkan impian itu secara operasional strategis yang disebut misi. Muhaimin menjelaskan: Untuk memanager perubahan tersebut perlu bertolak dari visi yang jelas, yang kemudian dijabarkan dalam misi, dan didukung oleh skill, insentif, sumber daya (fisik dan non fisik termasuk SDM), untuk selanjutnya diwujudkan dalam rencana kerja yang jelas. Dengan demikian akan terjadilah perubahan. Jika salah satu aspek saja ditinggalkan, maka akan mempunyai akses tertentu. Misalnya, jika visi ditinggalkan atau dalam pengembangan madrasah tidak bertolak dari visi yang jelas, maka akan berakibat hancur.⁶¹

Dari uraian di atas, dapat dikatakan agar perubahan positif terbentuk maka harus terbentuk dan terprogram dulu visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi pendidikan Islam. Di samping itu, juga harus terjadi peningkatan sumber daya, baik fisik, non fisik maupun manusia, maka terjadilah manajemen sumber daya pada seluruh komponen organisasi pendidikan Islam tersebut, terutama guru. Tanpa adanya peningkatan sumber daya dan pijakan yang jelas maka merupakan mimpi untuk melakukan perubahan yang dapat menuju kepada peningkatan mutu pendidikan.

Kondisi itu dapat dijelaskan secara rinci oleh Made Pidarta sebagaimana tercantum dalam gambar berikut ini.

MANAGING CHANGE (MANAJEMEN PERUBAHAN)⁶²



Gambar ini menunjukkan seluruh aspek tersebut harus eksis bila *manage* perubahan. Ketika salah satu aspek terlepas atau sengaja dilepas maka keadaan yang terjadi di antara enam kemungkinan yaitu hancur, bingung, cemas, perubahan terjadi tetapi lambat, frustrasi, atau awal kekeliruan yang berpotensi menggagalkan perubahan positif konstruktif sebagai yang diharapkan. Semua kemungkinan itu mengarah pada perubahan tetapi suatu perubahan yang negatif-destruktif bagi lembaga pendidikan Islam harus dihindari.

Oleh karena itu, manajer pendidikan Islam sebelum melangkah lebih jauh diharapkan terlebih dahulu mengkondisikan visi, misi, skill, insentif, sumber daya, dan rencana kerja. Setelah itu aspek-aspek tersebut harus dikontrol secara ketat

⁶¹ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum*, 192.

⁶² Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta : PT. Bina Aksara, 1988), 64.

setidaknya dari dua sisi yaitu harus jelas sehingga memudahkan arah yang dituju dan harus memiliki sifat mendukung pada aspek lainnya.

Untuk melakukan perubahan dalam konteks pembaharuan terdapat beberapa strategi yang dapat diajukan sebagai alternatif;

1. Rational – Empirical Strategy

Strategi ini didasarkan atas asumsi bahwa bahwa suatu inovasi akan muncul dan dapat didesiminasikan, selanjutnya didifusikan dan diadopsi oleh adaptor jika pihak-pihak yang terkait dapat mengambil manfaatnya. Dalam hal ini inovasi harus dapat dibuktikan secara rasional dan empiris.

2. Normal – Reeducative Strategy

Strategi ini berangkat dari asumsi bahwa inovasi hanya akan berhasil jika pengguna produk inovasi itu merasakan adanya *peningkatan* dari proses implementasinya. Problemanya adalah bahwa hasil dari proses manajemen pendidikan hasil dan progres suatu upaya tidak dapat dirasakan dengan segera.

3. Power – Coercive Strategy

Strategi ini didasarkan asumsi bahwa inovasi hanya akan berjalan jika pelaksanaannya dipaksakan. Karena dalam setiap upaya pembaharuan biasanya memang menyertakan aksi penolakan. Strategi ini biasanya dipakai dalam sistem manajemen negara yang sentralistik.⁶³

Untuk menerapkan gagasan dengan strategi perubahan sebagaimana di jelaskan di atas, dalam perubahan organisasi

⁶³ Danim, *Visi Baru*, 47.

madrasah setidaknya terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan:

1. *Envisioning*; manajer memberikan inspirasi dan ide mengenai perubahan kepada staf. Dengan demikian perubahan merupakan sesuatu yang disadari sejak awal dan direncanakan.
2. *Activating*; proses sosialisasi gagasan perubahan kepada seluruh bagian organisasi
3. *Supporting*; melakukan identifikasi sumber daya yang diperlukan.
4. *Installing*; pengambilan keputusan mengenai perubahan yang akan dilakukan.
5. *Ensuring*; Memastikan bahwa seluruh rencana dan proses perubahan dapat berjalan dengan baik.
6. *Recognizing*; Mengidentifikasi atas apa-apa yang belum dilakukan dan belum tercapai dengan perubahan yang telah dilakukan.

8. Implementasi Perubahan Lembaga Pendidikan Islam dalam Menghadapi Perubahan Global

Madrasah merupakan lembaga yang relatif terbuka karena didalamnya tidak terdapat figur tunggal. Sebagian besar kepemimpinan madrasah sudah berbentuk yayasan yang dilaksanakan oleh dewan atau banyak orang. Oleh karenanya, maka inovasi atau gagasan-gagasan perubahan di madrasah tidak harus bergantung kepada satu figur kepala madrasah, tetapi bisa datang dari manapun yang memiliki komitmen kuat dan mampu mayakinkan pentingnya perubahan tersebut kepada elemen yang lain. Dengan demikian implementasi perubahan

dalam madrasah dapat dilakukan dengan menggunakan pola *bottom up* dengan melibatkan agen-agen perubahan. Meski demikian tidak berarti bahwa peran kepala madrasah tidak penting dalam implementasi gagasan perubahan. Karena pada prinsipnya, manajemen perubahan hampir selalu membutuhkan peran pemimpin organisasi. Pemimpin organisasi harus dapat menjadi sponsor dari gagasan perubahan, sementara elemen lain yang ada di bawahnya dapat dipersiapkan menjadi agen perubahan. Maka dari itu, kepala madrasah merupakan pelopor perubahan yang terjadi di madrasah untuk menghadapi perubahan global.

Manajemen perubahan yang diajarkan oleh Allah dalam kitab suci serta yang dicontohkan oleh Rasulullah telah terbukti mampu membangun suatu peradaban Islam yang agung. Jika manajemen sebagai suatu bidang ilmu yang dikembangkan berdasarkan pada sinaran wahyu dan sunnah, maka dalam merumuskan konsep manajemen perubahan pendidikan juga harus mengacu pada nilai-nilai yang ditunjukkan oleh kitab suci. Artinya semangat perubahan yang terdapat dalam ajaran Islam semestinya juga harus dikembangkan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Strategi yang digunakan dalam memanej perubahan masyarakat merupakan inspirasi dalam menyusun strategi perubahan dalam lembaga pendidikan Islam.

Lembaga pendidikan Islam sebagaimana lembaga pendidikan atau lembaga yang lain berada dalam suatu lingkungan dinamis. Oleh karenanya maka tuntutan dinamika perubahan tersebut juga harus mendapat perhatian. Tuntutan eksternal itu pada tingkat tertentu bahkan juga menuntut perubahan-perubahan internal khususnya dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Jika keunggulan menjadi suatu visi yang ingin diwujudkan dalam pengelolaan pendidikan Islam, maka perubahan merupakan suatu keniscayaan. Lembaga pendidikan Islam sebagaimana lembaga-lembaga yang lain juga tidak luput dari siklus organisasi; yakni ada masa kelahiran, pertumbuhan dan mencapai top performance. Naiknya siklus kehidupan organisasi itu sendiri mencerminkan terjadinya perubahan. Namun hukum daur organisasi juga menjelaskan bahwa setiap organisasi juga akan mengalami siklus penurunan. Di sinilah peran strategis dari manajemen perubahan. Manajemen perubahan perlu disusun dalam menata kehidupan organisasi, termasuk lembaga pendidikan, bahkan sejak sebelum sampai pada titik dimana grafik perkembangan organisasi itu mulai menurun.

Gagasan dan konsep perubahan tersebut memiliki signifikansi penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam, baik lembaga pesantren, madrasah diniyah madrasah, sekolah Islam hingga PTAI. Implementasi gagasan perubahan pengelolaan pendidikan Islam ini menjadi urgen dalam konteks persaingan dunia pendidikan yang semakin ketat. Dengan melihat karakter lembaga pendidikan Islam, dalam bahasan berikut penulis akan menguraikan 2 model implementasi gagasan perubahan dalam lembaga pendidikan Islam, yakni model pesantren dan model madrasah.

Pesantren adalah salah satu jenis lembaga pendidikan Islam yang ada di Indonesia yang oleh Nurcholis Majid disebut sebagai lembaga pendidikan yang *indigenous* (memiliki makna keaslian) Indonesia.⁶⁴ Sebagai suatu lembaga yang menyeleng-

⁶⁴ Nurcholis Majid, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), 3.

garakan dan melaksanakan tugas-tugas kependidikan, pesantren memiliki kesamaan dengan lembaga-lembaga pendidikan yang lain. Namun demikian pesantren juga adalah merupakan lembaga pendidikan yang khas dan memiliki keunikan yang tidak ada pada jenis lembaga pendidikan yang lain. Tuntutan perubahan pada penyelenggaraan pendidikan Islam adalah juga tuntutan perubahan untuk pesantren. Pada era saat ini pesantren sebagaimana lembaga-lembaga pendidikan yang lain tidak luput dari tuntutan dan kebutuhan untuk perubahan. Oleh karenanya maka beberapa pesantren telah melakukan inovasi-inovasi dalam rangka menjawab tuntutan dan kebutuhan perubahan tersebut.

Dalam pesantren (dan juga jenis pendidikan Islam yang lain), di samping terdapat hal-hal yang harus berubah atau sebaiknya berubah, juga terdapat hal-hal yang tidak boleh berubah atau sebaiknya tidak berubah. Hal ini disebabkan karena lembaga pendidikan Islam, betapapun memiliki kesamaan dengan lembaga-lembaga lain, namun lembaga pendidikan Islam adalah lembaga yang didirikan dengan jati dirinya masing-masing yang pada tingkat tertentu harus dipertahankan. Oleh karenanya terdapat satu prinsip yang cukup bijaksana terkait dengan implementasi gagasan perubahan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam yakni "*al muhaafadhatu 'ala al' qadiim ash sholih, wa al ahdzu bi al jadiid al ash lah*".

Untuk dapat merealisasikan gagasan perubahan dalam pesantren, sebagaimana dijelaskan di atas, diperlukan agen perubahan yang kuat yakni orang-orang kreatif. Dalam konteks pesantren posisi ini dapat diperankan oleh Kyai, Ustadz atau yang lain. Pesantren yang selama ini dipandang sebagai lembaga konservatif dan sering disebut sebagai kerajaan kecil, maka peran

kyai menjadi sangat strategis dalam konteks manajemen perubahan. Apalagi jika melihat karakter pesantren yang sering diidentikkan dengan figure seorang kyai. Karena memang kebanyakan pesantren adalah lembaga milik pribadi seorang kyai. Oleh karenanya, maka berubah atau tidaknya lembaga pesantren sangat bergantung kepada figure kyai. Pada tataran empiris dapat dilihat bahwa perubahan atau inovasi-inovasi yang dilakukan dalam suatu pesantren hampir dapat dipastikan bahwa gagasan itu telah mendapat restu kyai atau bahkan di dalamnya terdapat sosok kyai yang inovatif dan progresif. Sebaliknya jika kyai dalam sebuah pesantren bertahan dengan tradisionalitasnya, maka pesantren tersebut akan tetap menjadi lembaga konservatif atau bahkan ketinggalan zaman. Dengan melihat karakteristik pesantren, maka strategi implementasi manajemen perubahan harus mengikuti pola *top down*. Jika terdapat gagasan-gagasan inovatif terkait dengan pengelolaan pesantren, maka tahap pertama harus *di share* dulu kepada kyai. Kekuatan perubahan tersebut harus mampu meyakinkan kyai sebelum yang lain. Jika kyai sudah menerima dan memberikan restu maka gagasan tersebut akan lebih mudah untuk diimplementasikan.

Perbedaan karakter pesantren dengan madrasah tentu memerlukan strategi implementasi perubahan yang berbeda pula. Jika di pesantren perubahan atau inovasi sangat bergantung kepada figure kyai, maka tidak demikian dengan di madrasah atau sekolah. Madrasah adalah lembaga yang relative terbuka karena didalamnya tidak terdapat figure tunggal. Sebagian besar kepemimpinan madrasah sudah berbentuk yayasan yang dilaksanakan oleh dewan atau banyak orang. Oleh karenanya, maka inovasi atau gagasan-gagasan perubahan di madrasah tidak harus bergantung kepada satu figur kepala madrasah,

tetapi bisa datang dari manapun yang memiliki komitmen kuat dan mampu mayakinkan pentingnya perubahan tersebut kepada elemen yang lain. Dengan demikian implementasi perubahan dalam madrasah dapat dilakukan dengan menggunakan pola *bottom up* dengan melibatkan agent-agent perubahan. Meski demikian tidak berarti bahwa peran kepala madrasah tidak penting dalam implementasi gagasan perubahan. Karena pada prinsipnya, manajemen perubahan hamper selalu membutuhkan peran pemimpin organisasi. Pemimpin organisasi harus dapat menjadi sponsor dari gagasan perubahan, sementara elemen lain yang ada di bawahnya dapat dipersiapkan menjadi agen perubahan.

B A B IX

STANDARISASI PONDOK PESANTREN DAN MADRASAH DINIYAH

A. Pendahuluan

Indonesia merupakan negara yang berpenduduk Muslim terbesar di dunia. Pada dekade 1990-an, Indonesia pernah disebut-sebut sebagai sebuah negara yang akan memunculkan kejayaan Islam, sebagai bulan sabit kebangkitan kejayaan Islam adalah Indonesia. Hal itu bukan tidak berdasar, karena Indonesia mempunyai penduduk terbesar Muslim di dunia. Oleh karena itu, pendidikan Islam di negara kita telah memiliki peranan dan dominasi yang sangat besar dalam turut membentuk tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara. Sayangnya yang dirasakan sampai sekarang adalah ada kesan bahwa pendidikan Islam baik secara kelembagaan, proses maupun out-putnya belum menunjukkan data yang menggembirakan.

Pada ranah institusional ini, banyak dilihat bahwa lembaga pendidikan Islam (pondok pesantren dan atau madrasah diniyah) yang secara fisik belum memadai. Pondok pesantren dan atau madrasah diniyah dilihat dari konteks manajemennya masih

sangat konvensional dan sebagainya. Sebagai konsekuensi dari hal ini adalah kualitas out-put yang kurang bermutu dan kurang bisa bersaing dengan produk sekolah. Walaupun sesungguhnya dan pasti ada produk lembaga pendidikan Islam (pondok pesantren dan atau madrasah diniyah) yang mungkin melebihi kualitas out-put sekolah, tetapi data ini belumlah representatif mewakili komunitas pondok pesantren dan atau madrasah diniyah secara keseluruhan terutama di negara Indonesia yang sangat luas ini.

Sejak bergulirnya era reformasi yang ditandai dengan tumbangnya Regim Orde Baru di bawah pimpinan Presiden Soeharto pada tanggal 21 Mei 1998, atas desakan dari berbagai kalangan terutama dimotori oleh para mahasiswa telah banyak perubahan terjadi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Hampir di seluruh bidang kehidupan berbangsa dan bernegara telah terjadi perubahan yang sangat signifikan, tak terkecuali bidang pendidikan.

Salah satu perubahan besar pada era reformasi adalah diproduksi dan diberlakukannya Undang-undang Nomor 29 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah di mana sejumlah kewenangan pemerintah pusat diserahkan kepada pemerintah daerah. Pelimpahan kewenangan ini dengan sendirinya telah mengubah sistem sentralisasi kepada sistem desentralisasi, yang pada batas-batas tertentu telah menimbulkan kekhawatiran disintegrasi dan berkembangnya primordialisme berlebihan dari berbagai pihak di wilayah kewenangan daerah.

Perubahan besar juga memang telah terjadi di bidang pendidikan. Pada era yang disebut *era reformasi* ini telah lahir Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), yang merupakan sistem yang menjadi rujukan dan pedoman pelaksanaan pendidikan secara nasional.

Dalam ketentuan umum Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 ini disebutkan bahwa "sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional"¹. Implementasi Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijabarkan ke dalam sejumlah peraturan antara lain: Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Peraturan pemerintah ini memberikan arahan tentang perlunya disusun dan dilaksanakan delapan standar nasional pendidikan, yaitu: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan.²

Dari deskripsi di atas, maka diperlukan standarisasi lembaga pendidikan Islam (pondok pesantren dan atau madrasah diniyah), untuk bisa dibuat acuan minimal untuk pengembangan dirinya ke depan.

B. Pembahasan

1. Lembaga Pendidikan Islam (Pondok Pesantren dan Madrasah)

Wujud lembaga pendidikan Islam banyak sekali, seperti: (1) masjid (surau, musholah, dan man meunasah); (2) madrasah dan pondok pesantren (*kuttab*); (3) pengajian dan penerangan Islam (majelis ta'lim); (4) kursus-kursus keislaman (*training-*

¹ Departemen Agama RI, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2006), 5.

² *Ibid.*, 155.

training keislaman); (5) badan-badan rohani (biro pernikahan, biro konsultasi keagamaan); (6) badan-badan konsultasi keagamaan; (7) *Mushabaqah Tilawati Qur'an* (MTQ). Dari beberapa lembaga pendidikan Islam tersebut dalam bahasan kali ini, penulis menitikberatkan lembaga pondok pesantren dan madrasah diniyah.

a. Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam

Kehadiran kerajaan Bani Umayyah menjadikan pesatnya ilmu pengetahuan, sehingga anak-anak masyarakat Islam tidak hanya belajar di masjid, tetapi juga pada lembaga-lembaga seperti "*kuttab*" (pondok pesantren). *Kuttab*, dengan karakteristik khasnya, merupakan wahana dan lembaga pendidikan Islam yang semula sebagai lembaga baca dan tulis dengan sistem *halaqah* (sistem wetonan). Pada tahap berikutnya *kuttab* mengalami perkembangan pesat, karena didukung oleh dana dari iuran masyarakat serta adanya rencana-rencana yang harus dipatuhi oleh pendidik dan peserta didik.

Pada ulasan kali ini, ditampilkan studi kasus pondok pesantren di Indonesia, dengan harapan studi kasus yang penulis tampilkan ini merupakan bahasan yang representatif dari pondok pesantren di negara-negara lainnya. Di Indonesia, istilah *kuttab* lebih dikenal dengan istilah "pondok pesantren", yaitu suatu lembaga pendidikan Islam, yang di dalamnya terdapat seorang kiai (pendidik) yang mengajar dan mendidik para santri (peserta didik) dengan sarana masjid yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan tersebut, serta dukungan adanya pemondokan atau asrama sebagai tempat tinggal para santri. Dengan demikian, ciri-ciri pondok pesantren adalah adanya kyai, santri, masjid dan pondok.

Tujuan terbentuknya pondok pesantren adalah: (1) tujuan berkepribadian Islam, yang dengan ilmu agamanya ia sanggup menjadi mubaligh Islam dalam masyarakat sekitar melalui ilmu dan amalnya; (2) tujuan khusus, yaitu mempersiapkan para santri untuk menjadi orang yang alim dalam ilmu agama yang diajarkan oleh kiai yang bersangkutan serta dalam mengamalkan dan mendakwahkannya dalam masyarakat.

Sistem yang ditampilkan dalam pondok pesantren mempunyai keunikan dibandingkan dengan sistem yang diterapkan dalam lembaga pendidikan pada umumnya, yaitu:

- 1) Memakai sistem tradisional, yang memiliki kebebasan penuh dibandingkan dengan sekolah modern, sehingga terjadi hubungan dua arah antara kiai dan santri.
- 2) Kehidupan di pesantren menampakkan semangat demokrasi, karena mereka praktis bekerja sama mengatasi problem non kurikuler mereka sendiri.
- 3) Para santri tidak mengidap penyakit *symbolis*, yaitu perolehan gelar dan ijazah, karena sebagian besar pesantren tidak mengeluarkan ijazah, sedangkan santri dengan ketulusan hatinya masuk pesantren tanpa adanya ijazah tersebut. Hal itu karena tujuan utama mereka hanya ingin mencari keridhaan Allah SWT semata.
- 4) Sistem pondok pesantren mengutamakan kesederhanaan, idealisme, persaudaraan, persamaan, rasa percaya diri, dan keberanian hidup.
- 5) Alumni pondok pesantren tak ingin menduduki jabatan pemerintahan, sehingga mereka hampir tidak dapat dikuasai oleh pemerintah.

Sebagian lembaga yang tertua, sejarah perkembangan pondok pesantren memiliki model-model pengajaran yang bersifat non-klasikal, yaitu model sistem pendidikan dengan metode pengajaran *wetonan* dan *serogan*. Di Jawa Barat, metode tersebut diistilahkan dengan *bendungan*, sedangkan di Sumatera digunakan *halaqah*.

- 1) Metode *wetonan* (*halaqah*). Metode yang di dalamnya terdapat seorang kiai yang membaca suatu kitab dalam waktu tertentu. Sedangkan santrinya membawa kitab yang sama lalu santri mendengar dan meyimak bacaan kiai. Metode ini dapat dikatakan sebagai proses belajar mengaji secara kolektif.
- 2) Metode sorogan. Metode yang santrinya cukup pandai men-*sorogan* (mengajukan) sebuah kitab kepada kiai untuk dibaca di hadapannya, kesalahan dalam bacaannya itu langsung dibenahi kiai. Metode ini dapat dikatakan sebagai proses belajar-mengajar individual.

Ciri-ciri khusus dalam pondok pesantren adalah isi kurikulum yang dibuat terfokus pada ilmu-ilmu agama, misalnya ilmu sintaksis Arab, morfologi Arab, hukum Islam, sistem yurisprudensi Islam, hadis, tafsir al-Qur'an, teologi Islam, tasawuf, tarikh, dan retorika. Literatur ilmu-ilmu tersebut memakai kitab-kitab klasik yang disebut dengan istilah "kitab kuning" dengan ciri-ciri sebagai berikut: (1) kitab-kitabnya berbahasa Arab; (2) umumnya tidak memakai *syakal*, bahkan tanpa titik dan koma; (3) berisi keilmuan yang cukup berbobot; (4) metode penulisannya dianggap kuno dan relevansinya dengan ilmu kontemporer kerap kali tampak menipis; (5) lazimnya dikaji dan dipelajari

di pondok pesantren; (6) banyak diantara kertasnya berwarna kuning.

Pada tahap selanjutnya, pondok pesantren mulai menampakkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan Islam yang mumpuni, yaitu di dalamnya didirikan sekolah, baik formal maupun nonformal. Akhir-akhir ini pondok pesantren mempunyai kecenderungan-kecenderungan baru dalam rangka inovasi terhadap sistem yang selama ini digunakan, yaitu: (1) mulai akrab dengan metodologi modern; (2) semakin berorientasi pada pendidikan yang fungsional, artinya terbuka atas perkembangan di luar dirinya; (3) diversifikasi program dan kegiatan makin terbuka dan ketergantungannya dengan kiai tidak absolute, dan sekaligus dapat membekali para santri dengan berbagai pengetahuan di luar mata pelajaran agama maupun keterampilan yang diperlukan di lapangan kerja; dan (4) dapat berfungsi sebagai pusat pengembangan masyarakat.

Kecenderungan-kecenderungan tersebut bukan berarti pondok pesantren telah menduduki posisi sebagai lembaga yang paling *elite*, tetapi di tengah-tengah arus perubahan sosial budaya justru kecenderungan tersebut menjadi masalah baru yang perlu dipecahkan, yaitu: (1) masalah integrasi pondok pesantren ke dalam sistem pendidikan nasional; (2) masalah pengembangan wawasan sosial, budaya, dan masalah ekonomi; (3) masalah pengalamanan kekuatan dengan pihak-pihak lain untuk mencari tujuan membentuk masyarakat ideal yang diinginkan; (4) masalah yang berhubungan dengan keimanan dan keilmuan sepanjang yang dihayati pondok pesantren.

Dipihak lain, pondok pesantren kini mengalami transformasi kultur, sistem, dan sistem nilai. Pondok pesantren yang dikenal dengan *salafiyah* (kuno) kini telah berubah menjadi

dengan *khalafiyah* (modern). Transformasi tersebut sebagai jawaban atas kritik-kritik yang diberikan pada pesantren. Dalam arus transformasi ini, dalam sistem dan kultur pesantren terjadi perubahan yang drastis, misalnya: (1) perubahan sistem pengajaran dari perseorangan atau *sorogan* menjadi sistem klasikal yang kemudian kita kenal dengan istilah madrasah (sekolah); (2) pemberian pengetahuan umum di samping masih mempertahankan pengetahuan agama dan bahasa Arab; (3) bertambahnya komponen pendidikan pondok pesantren, misalnya keterampilan sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan masyarakat sekitar, kepramukaan untuk melatih kedisiplinan dan pendidikan agama, kesehatan, dan olah raga, serta kesenian yang Islami; dan (4) lulusan pondok pesantren diberikan *syahadah* (ijazah) sebagai tanda tamat dari pesantren tersebut, dan ada sebagian *syahadah* tertentu yang nilainya sama dengan ijazah negeri.

Kita menyadari bahwa segala transformasi membutuhkan adanya beberapa komponen kompleks yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan pesantren tersebut. Komponen-komponen itu dapat berupa "POSDCORB" yakni *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgetting*.

- 1) Aspek *planning* (perencanaan). Pada kenyataannya, pondok pesantren belum memiliki rencana jelas dalam melaksanakan kebijakan pendidikan dan pengajaran. Sehingga perlu dibuat pola-pola perencanaan seragam yang prinsipil dan tidak mengurangi nilai-nilai dari kepemimpinan pondok pesantren. *Planning* tersebut dapat berupa: (a) ideal, dasar dan cita-cita perlu mendapatkan penegasan secara formal; (b) operasional, menyangkut ketatalaksanaan, metodologi,

pengembangan kurikulum baik taraf minimum maupun taraf maksimum; dan (c) fungsional, menyangkut rehabilitasi pondok pesantren dalam hubungan dan fungsinya dalam masyarakat.

- 2) Aspek *organizing* (organisasi). Pondok pesantren yang ada tidak memiliki keseragaman struktur organisasi dan administrasi, serta tidak mempunyai kesepakatan struktur kurikulumnya, sehingga perlu adanya semacam *guidence* (petunjuk) berupa pola struktur organisasi dan administrasi dasar, seperti menetapkan kriteria pondok *takhasus* atau pondok campuran, membentuk badan-badan, seperti badan legislatif, eksekutif, dan yudikatif.
- 3) Aspek *staffing*. Pelaksanaan pendidikan pondok pesantren yang terdiri dari kiai, guru, dan pengurus. Guru dan pengurus perlu diberikan *up-gradding*, penataran, kursus-kursus, dan pengaderan. Hal tersebut diberikan karena staf termasuk dalam pembinaan personal.
- 4) Aspek *coordinating*. Koordinasi bukanlah peleburan organisasi tapi berbentuk kerjasama yang baik antar pesantren. Koordinasi dapat dilakukan dengan membentuk majelis Pembinaan Pondok Pesantren (MPPP) yang terdiri dari para kiai dan para sarjana yang bertanggung jawab langsung pada pemerintah. MPPP ini bertaraf nasional dan mempunyai hierarki ke bawah sampai pada daerah-daerah provinsi dan kabupaten. Dan bertugas sebagai *advisory*, yaitu memberi saran-saran dan sebagai pelaksana atas wewenang yang didelegasikan oleh pemerintah.
- 5) Aspek *reporting* (pembuatan laporan) dalam akhir tahun perlu diadakan laporan khusus pada majelis atau pengurus yayasan pengelola, yang berguna sebagai laporan objektif,

juga merupakan evaluasi tentang pelaksanaan dan kehidupan di pesantren.

- 6) Aspek *budgetting* (belanja negara). Karena pesantren bersifat swasta, pembiayaannya bersumber dari perwakafan, hibah, donatur-donatur iuran, baik tetap maupun tidak. Seorang kiai dituntut untuk mempunyai kharisma yang tinggi agar mendapatkan kepercayaan dari pihak luar.

Kehadiran pesantren saat ini menjadi titik sentral kajian para ahli, karena nuansa-nuansa yang dicanangkan dan dilaksanakan dalam pesantren sangat unik. Dalam pada itu, tidak sedikit yang serba lain. Menurut Abdurrahman Wahid, pesantren mempunyai dua sisi, yaitu memiliki kelebihan dan memiliki kekurangan.

Kelebihan pesantren terletak pada kemampuan menciptakan sebuah sikap hidup universal yang merata, yang diikuti oleh semua santri. Sehingga santri lebih bersikap hidup mandiri dan tidak menggantungkan diri kepada siapa dan lembaga masyarakat apa pun. Disamping itu, pesantren juga dapat memelihara subkultural sendiri. Hal ini terlihat dari gaya hidupnya yang berbeda dengan masyarakat umumnya, dan ukuran-ukuran serta pandangan hidupnya bersifat *ukhrawi* dan menolak pandangan hidup yang materialistis.

Sisi kekurangannya adalah kurang adanya perencanaan yang terperinci dan rasional atas jalannya pendidikan dan pengajaran yang dilaksanakan. Tidak adanya keharusan membuat kurikulum dalam susunan yang lebih mudah dicerna dan dikuasai oleh santri. Disamping itu, sistem pemberian materi masih tradisional. Dalam pesantren hampir tidak ada prioritas antara materi satu dengan materi lainnya, serta kegiatan satu

dengan kegiatan lainnya. Bahkan pedoman yang digunakan nyapun tidak mempunyai nilai-nilai edukatif, sehingga lembaga tersebut tidak memiliki landasan filsafat pendidikan yang utuh.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam adalah: (1) lembaga pendidikan pesantren melaksanakan pendidikan terpadu, yaitu untuk kematangan *teoritis-intuitif*. Sikap yang merupakan keterampilan khusus dan merupakan aplikasi dari teori tersebut; (2) tujuan pendidikan pesantren sekarang tidak hanya duniawi (*mondial*) dan sementara (*temporer*), tetapi sampai pada alam *ukhrawi* untuk mencapai kridhaan Allah; (3) lembaga pendidikan pesantren merupakan pusat pertemuan antara ulama dan umat, antara ilmuan (*expert*) dan masyarakat awam, antara individu dan masyarakat, antara pemimpin dan rakyat, dan antara klien dan konsultan, dan sebagainya; (4) pesantren merupakan agen konversi (pengawetan), pendalaman, pengembangan, permurinan nilai adab dan budaya, serta pusat pelaksanaan proses akulturasi yang menggunakan pola dan sistem tersendiri.

b. Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam

Madrasah merupakan isim makna dari *daras* yang berarti tempat untuk belajar. Istilah madrasah kini telah menyatu dengan istilah sekolah atau perguruan (terutama perguruan Islam). Akan tetapi menurut Karel A. Steernbrink istilah madrasah dan sekolah dibedakan, karena keduanya mempunyai ciri yang berbeda. Namun demikian, pada bahasan kali ini cenderung menyamakan arti madrasah dan sekolah.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam muncul dari penduduk Nisapur, tetapi tersiarnya melalui menteri Saljuqi yang bernama Nizam al-Mulk yang mendirikan madrasah Nizamiyah (tahun 1065 M). selanjutnya Gibb dan Kramers menuturkan bahwa pendiri madrasah terbesar setelah Nizam al-Mulk adalah Shalah al-Din al-Ayyubi.

Kehadiran madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam setidaknya mempunyai empat latar belakang, yaitu: (1) sebagai manifestasi dan realisasi pembaharuan sistem pendidikan Islam; (2) usaha penyempurnaan terhadap sistem pesantren ke arah satu sistem pendidikan yang lebih memungkinkan lulusannya untuk memperoleh kesempatan yang sama dengan sekolah umum, misalnya masalah kesamaan kesempatan kerja dan perolehan ijazah; (3) adanya sikap mental pada sementara golongan umat Islam, khususnya santri yang terpukau pada barat sebagai sistem pendidikan mereka; dan (4) sebagai upaya untuk menjembatani antara sistem pendidikan tradisional yang dilakukan oleh pesantren dan sistem pendidikan modern dari hasil akulturasi.

Sekolah (madrasah) sebagai lembaga pendidikan merupakan wahana yang benar-benar memenuhi elemen-elemen institusi secara sempurna, yang tidak terjadi pada lembaga-lembaga pendidikan yang lain. Frank P. Besag dan Jack Nelson menyatakan elemen institusi sekolah terdiri atas tujuh macam, yaitu:

- 1) *Utility* (kegunaan dan fungsi). Suatu lembaga sekolah diharapkan memberi kontribusi terhadap tuntutan masyarakat yang ada, tuntutan kelembagaan sendiri, dan aktor.
- 2) *Actor (pelaku)*. Aktor berperan dalam pelaksanaan tujuan dan fungsi kelembagaan, sehingga aktor tersebut mempunyai status dalam institusi tempat ia berada.

- 3) *Oraganisasi*. Organisasi dalam institusi tergambar dengan beberapa bentuk dan hubungan-hubungannya antar aktor.
- 4) *Share in society* (tersebar dalam masyarakat). Institusi memberikan seperangkat nilai, ide, dan sikap dominan dalam masyarakat, serta mempunyai hubungan-hubungan dengan institusi lain, baik terhadap sistem politik, ekonomi masyarakat, kebudayaan, pengetahuan, dan kepercayaan.
- 5) *Sanction* (sanksi). Insitusi memberikan penghargaan dan hukuman bagi aktor. Wewenang sanksi diperlakukan bila berhubungan dengan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat tempat institusi berada. Dan sanksi dijatuhkan sesuai dengan ukurannya.
- 6) *Ceremony* (upacara, ritus, dan simbol). Upacara pendidikan dilakukan sebagai pengikat tentang status, pengetahuan, dan nilai, seperti acara wisuda.
- 7) *Resistence to cahnge* (menentang perubahan). Institusi berorientasi terhadap status quo akan menimbulkan problem baru.

Institusi didirikan untuk tujuan sosial tertentu, sehingga ia hidup dengan cara tertentu pula. Oleh karena itu, aktor sering khawatir melakukan kesalahan, walaupun hal-hal yang dilakukan mengandung inovasi positif. Perubahan yang terjadi akan menjadi sorotan masyarakat.

Tugas-tugas yang diemban madrasah (sekolah) setidaknya mencerminkan sebagai lembaga pendidikan Islam yang lain. Menurut al-Nahlawi, tugas lembaga madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam adalah:

- 1) Merealisasikan pendidikan Islam yang didasarkan atas prinsip pikir, akidah, dan *tasri'* yang diarahkan untuk men-

capai tujuan pendidikan. Bentuk dan realisasi itu ialah agar peserta didik beribadah, mentauhidkan Allah SWT, tunduk dan patuh atas perintah-Nya serta syari'at-Nya.

- 2) Memelihara fitrah anak didik sebagai insan mulia, agar ia tak menyimpang dari tujuan Allah SWT menciptakannya. Kecenderungannya sekarang, madrasah telah membuat penyimpangan dalam format yang berbeda, misalnya membuat senjata untuk berperang yang tidak manusiawi. Oleh karena itu, dasar operasionalisasi pendidikan harus dijiwai oleh fitrah manusiawi sehingga menghindari adanya penyimpangan.
- 3) Memberikan kepada anak didik dengan seperangkat peradaban dan kebudayaan Islami, dengan cara mengintegrasikan antara ilmu-ilmu alam, ilmu sosial, ilmu eksakta yang dilandaskan atas ilmu-ilmu agama, sehingga anak didik mampu melibatkan dirinya kepada perkembangan Iptek.
- 4) Membérsihkan pikiran dan jiwa dari pengaruh subjektivitas (emosi) karena pengaruh zaman dewasa ini lebih mengarah pada penyimpangan fitrah manusiawi. Dalam hal ini, lembaga pendidikan madrasah berpengaruh sebagai benteng yang menjaga kebersihan dan keselamatan fitrah manusia tersebut.
- 5) Memberikan wawasan nilai dan moral, serta peradaban manusia yang membawa khazanah pemikiran anak didik menjadi berkembang. Pemberian itu dapat dilakukan dengan cara menyajikan sejarah peradaban umat terdahulu, baik mengenai pikiran, kebudayaan, maupun perilakunya. Nilai-nilai tersebut dapat dipertahankan atau dimodifikasi karena bertentangan dengan akidah Islam atau tidak sesuai lagi dengan tuntutan zaman.

- 6) Menciptakan suasana kesatuan dan kesamaan antar anak-anak didik. Tugas ini tampaknya sulit dilakukan karena anak didik masuk lembaga madrasah dengan membawa status sosial dan status ekonomi yang berbeda.

Tugas ini berdampak langsung dari eksistensi dan interaksi para peserta didik dalam naungan satu sistem madrasah yang inputnya berasal dari berbagai lingkungan hidup. Di dalam madrasah ini, peserta didik ditempa dan dipadukan dalam satu kondisi dan iklim yang sama, yang mampu menyatukan *qalb* dan jiwa mereka. Iklim madrasah hayati itu mempersatukan keanekaragaman corak individu dan berbagai lapisan dan lingkungan masyarakat. Menghapus dan mengurangi berbagai diskriminasi dan stratifikasi di antara mereka, walaupun tempat tinggal, pandangan, tradisi mereka berbeda-beda.

- 7) Tugas mengoordinasi dan membenahi kegiatan pendidikan. Lembaga-lembaga pendidikan keluarga, masjid, dan pesantren mempunyai saham tersendiri dalam merealisasikan tujuan pendidikan, tetapi pemberian saham itu belum cukup. Oleh karena itu, madrasah hadir untuk melengkapi dan membenahi kegiatan pendidikan yang berlangsung.
- 8) Menyempurnakan tugas-tugas lembaga pendidikan keluarga, masjid dan pesantren.

Tugas-tugas lembaga pendidikan madrasah tersebut membutuhkan administrasi yang memadai, yang mencakup berbagai komponen, misalnya perencanaan, pengawasn, organisasi, kordinasi, evaluasi dan sebagainya. Sehingga dalam lembaga madrasah itu terdapat tertib administrasi yang pada

dasarnya bertujuan melancarkan pelaksanaan pendidikan yang dilaksanakan.³

2. Tantangan Lembaga Pendidikan Islam (Pondok Pesantren dan atau Madrasah) dalam Transformasi Sosial-Budaya

Transformasi sosial-budaya berarti memodifikasi dalam setiap aspek proses sosial-budaya, pola sosial-budaya dan bentuk-bentuk sosial budaya. Perubahan ini bersifat progresif dan regresif, berencana atau tidak, permanen atau sementara, *unidirectional* atau *multidirectional*, menguntungkan dan merugikan. Menurut Gillin, perubahan sosial adalah perubahan bentuk-bentuk kehidupan yang telah ada yang terjadi karena kondisi geografis, alat-alat atau perlengkapan hidup manusia, komposisi pendidik dan ideologi.

Bentuk-bentuk transformasi sosial-budaya dibedakan menjadi tiga bagian:

- a. Evaluasi sosial (*social evolution*). Perkembangan gradual, yaitu perkembangan wajar karena adanya kerjasama yang harmonis antara manusia dengan lingkungannya. Perubahan ini dibedakan atas: (1) evolusi kosmis (*cosmic evolution*), perubahan alami yang tumbuh berkembang, mundur, lalu pudar; (2) evolusi organis (*organic evolution*), perubahan untuk mempertahankan diri dari kebutuhannya dalam lingkungan yang berkembang; dan (3) evolusi mental (*mental evolution*), sesuatu yang menyangkut perubahan pandangan dan sikap hidup.

³ Abdul Mujib, Jusuf Mudzakir, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006), 221-244.

- b. Gerakan sosial (*social mobility*). Suatu keinginan akan perubahan yang diorganisasikan karena dorongan masyarakat ingin hidup dalam keadaan yang lebih baik dan lebih cocok dengan keinginannya.
- c. Revolusi sosial (*social revolution*), suatu perubahan yang umumnya didahului oleh ketidakpuasan yang menumpuk tanpa pemecahan dan analisis, sehingga jurang antara harapan dan pemenuhan kebutuhan menjadi semakin lebar tidak terjembatani.

Transformasi sosial-budaya tidak hanya bersifat material, seperti pembangunan gedung, tetapi juga bersifat moral, seperti perubahan gagasan, ide, pemikiran, cita-cita, dan sebagainya. Dalam pemikiran Islam, terjadi tiga perubahan konsep utama, yaitu:

- a. Konsep westernisasi (*al-fikrah at-tagribi*). Konsep yang menginginkan penyesuaian Islam dengan pemikiran dan peradaban Barat dalam berbagai aspeknya, mulai dari masalah akidah, sistem politik, ekonomi, sampai masalah moral. Gerakan Islamisasi ala Kamal Atatürk, seperti azan diganti dengan bahasa Turki, adalah salah satu bentuk model ini. Fikrah pertama ini menurut Muhammad M. Husein menjadikan konflik pemikiran antara sesama umat Islam, serta hilangnya kepekaan pada umat Islam untuk membedakan mana sebenarnya antara yang Islam dan yang *western* (barat).
- b. Konsep modernisasi (*al-fikrah at-tajaddudi*). Konsep yang ingin mengadakan pembaharuan-pembaharuan dalam pemahaman, penafsiran, dan perumusan masalah-masalah ke-Islaman, dengan pretensi ingin mengaktualisasikan

Islam dalam kehidupan Modern. Isu yang paling banyak dikemukakan adalah membuka kembali pintu ijtihad selebar-lebarnya. Liberalisme ijtihad ini menjadi semakin mengerti tentang agama, tetapi berminat untuk ijtihad, sehingga ijtihad menjadi suatu metode tanpa standarisasi dan disiplin tertentu.

- c. Konsep reformis (*al-fikrah at-tajdidi*). Konsep ini ingin memperbaharui Islam dengan Islam. Pemikiran modern ini juga banyak macamnya, dari yang paling ekstrim atau kaku, seperti Ibnu Taimiyah, sampai yang moderat dan progresif, seperti Muhammad Abduh.

Fenomena-fenomena sosial tersebut selanjutnya menjadikan tantangan-tantangan lembaga pendidikan Islam, terutama pendidikan formal. Bentuk tantangan yang dihadapi dalam pendidikan Islam adalah masalah politik, kebudayaan, ilmu pengetahuan dan teknologi, ekonomi, masyarakat dan perubahan sosial, dan sistem nilai. Tantangan-tantangan lembaga pendidikan tersebut mengandung implikasi bahwa lembaga pendidikan Islam mempunyai peran ganda, yakni sebagai pewaris budaya melalui pendidikan sistem nilai dan kepercayaan, pengetahuan dan norma-norma serta adat kebiasaan dan berbagai perilaku tradisional yang telah membudaya diwariskan pada suatu generasi ke generasi berikutnya. Dengan cara ini, kebudayaan dapat dilestarikan, meskipun warga suatu masyarakat berganti-ganti, sedangkan kebudayaan dan sistem sosialnya tetap berlaku. Di pihak lain, lembaga pendidikan berperan sebagai *agent of change*, yaitu adanya upaya untuk membuang unsur budaya lama yang dipandang tidak cocok lagi dan perlunya memasukan unsur budaya baru. Tegasnya, lembaga pendidikan merupakan tempat sosialisasi

dan internalisasi nilai-nilai yang telah membudaya. Karena itu, penetapan kurikulum lembaga pendidikan dan tujuannya didasarkan atas nilai-nilai pengetahuan serta aspirasi dan pandangan hidup yang berlaku dan dihormati masyarakat.

Dipihak lain, implikasi transformasi sosial-budaya menuntut lebih akrabnya lembaga-lembaga pendidikan dengan institusi-institusi lainnya. Semua itu merupakan mata rantai yang saling mendukung dan berakaitan dengan menjadikan institusi pendidikan sebagai sentral terhadap institusi-institusi lainnya.⁴

Melihat dunia pendidikan kita, kiranya masih belum begitu menggembarakan (*das sien*). Banyak fenomena yang dapat ditemukan baik dalam wacana teoretik maupun praktisnya yang menunjukkan kondisi ini. Dalam tataran teoretik, masih banyak kebijakan-kebijakan dalam bidang pendidikan yang "gugur" sebelum memetik hasilnya (*das sollen*). Hal ini bisa dikarenakan konsep kebijakan itu memang tidak *applicable*, dan masih banyak kendala di lapangan atau memang masyarakat yang tidak sepenuhnya memberikan partisipasinya terhadap kebijakan tersebut.

Contoh sederhananya adalah kebijakan dalam bidang pengembangan kurikulum. Hampir, setiap periode pergantian birokrat di bidang ini memunculkan perubahan atau pengembangan kurikulum pendidikan. Hal demikian menyebabkan beberapa akibat, yang pada tataran lapangan dijumpai bahwa implementasi kurikulum dimaksud, belum bisa dilaksanakan secara total, karena masih membutuhkan waktu untuk proses sosialisasi implementasi kebijakan. Selanjutnya, ketika kurikulum sudah mulai akan dilaksanakan di tingkat lapangan yang tentu memerlukan proses dan waktu dengan segala pro-

⁴ *Ibid.*, 251-254.

blematikanya—biasanya akan muncul wacana tentang kebijakan kurikulum baru dan seterusnya.

Secara teoretik memang tidak sederhana merubah atau mengembangkan sebuah kurikulum pendidikan. Prinsip efisiensi dan efektivitas menjadi pertimbangan utama. Melihat fenomena pendidikan terutama dalam pengembangan kurikulum, sepertinya multi-problem. Terlalu cepat perubahan yang terjadi telah menyebabkan banyak lembaga pendidikan di tingkat bawah kebingungan menyesuaikan diri, akibatnya tujuan pengembangan kurikulum itu sendiri tidak tercapai sesuai harapan.

Akumulasi dari hal ini bisa jadi menyebabkan pelaksana pendidikan di tingkat lembaga (lebih-lebih lembaga-lembaga di daerah terpencil dan pelosok yang jumlahnya tidak kecil) akan kembali pada *the fresh zone*, yakni suatu keadaan nyaman yang semula mereka rasakan. Perilaku seperti ini bisa terjadi karena mereka bingung dengan arus perubahan tersebut, akhirnya mereka menjadi apatis dan masa bodoh.

Fenomena ini akan menjadi api dalam sekam yang akan terus “membakar” bangunan pendidikan kita, sulit dipadamkan dan pada akhirnya akan memberangus *mercusuar* yang telah lama dibangun dengan susah payah.

Sejak bergulirnya era reformasi yang ditandai dengan tumbanganya Regim Orde Baru di bawah pimpinan Presiden Soeharto pada tanggal 21 Mei 1998, atas desakan dari berbagai kalangan terutama dimotori oleh para mahasiswa telah banyak perubahan terjadi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Hampir di seluruh bidang kehidupan berbangsa dan bernegara telah terjadi perubahan yang sangat signifikan, tak terkecuali bidang pendidikan.

Salah satu perubahan besar pada era reformasi adalah diproduksi dan diberlakukannya Undang-undang Nomor 29 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah di mana sejumlah kewenangan pemerintah pusat diserahkan kepada pemerintah daerah. Pelimpahan kewenangan ini dengan sendirinya telah mengubah sistem sentralisasi kepada sistem desentralisasi, yang pada batas-batas tertentu telah menimbulkan kekhawatiran disintegrasi dan berkembangnya primordialisme berlebihan dari berbagai pihak di wilayah kewenangan daerah.

Perubahan besar juga memang telah terjadi di bidang pendidikan. Pada era yang disebut *era reformasi* ini telah lahir Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), yang merupakan sistem yang menjadi rujukan dan pedoman pelaksanaan pendidikan secara nasional.

Dalam ketentuan umum Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 ini disebutkan bahwa “sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional”.⁵ Implementasi Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijabarkan ke dalam sejumlah peraturan antara lain: Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Peraturan pemerintah ini memberikan arahan tentang perlunya disusun dan dilaksanakan delapan standar nasional pendidikan yaitu: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan.

⁵ Departemen Agama RI, *Undang-undang*, 5.

Dalam dokumen Standar Nasional Pendidikan ini dibahas standar isi sebagaimana dimaksud pada pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, yang memberikan penjelasan sebagai berikut:

- a. Standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- b. Standar isi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan dan kalender pendidikan/akademik.⁶

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan, bahwa standar isi, meliputi kerangka dasar dan struktur kurikulum yang merupakan pedoman dalam penyusunan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan, beban belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan dasar dan menengah, kurikulum tingkat satuan pendidikan yang akan dikembangkan oleh satuan pendidikan berdasarkan panduan penyusunan kurikulum sebagai bagian tidak terpisahkan dari standar isi, dan kalender pendidikan untuk penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah.

Selain itu, hasil perjuangan reformasi di bidang pendidikan adalah diberlakukannya Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang selanjutnya dikenal dengan Undang-undang Guru dan Dosen (UUGD). UUGD merupakan sebuah produk undang-undang di bidang pendidikan

⁶ *Ibid.*, 155.

yang dihasilkan pada era reformasi yang secara resmi diberlakukan pada tanggal 30 Desember 2005.

UUGD merupakan undang-undang yang memuat pengakuan terhadap kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional, seperti profesi-profesi lain. UUGD memiliki misi untuk melaksanakan tujuan undang-undang ini sebagai berikut:

- a. Mengangkat martabat guru dan dosen.
- b. Menjamin hak dan kewajiban guru dan dosen.
- c. Meningkatkan kompetensi guru dan dosen.
- d. Memajukan profesi serta karir guru dan dosen.
- e. Meningkatkan mutu pembelajaran.
- f. Meningkatkan mutu pendidikan nasional.
- g. Mengurangi kesenjangan ketersediaan guru dan dosen antar daerah dari segi jumlah, mutu, kualifikasi akademik dan kompetensi.
- h. Mengurangi kesenjangan mutu pendidikan antar daerah,
- i. Meningkatkan pelayanan pendidikan yang bermutu.⁷

3. Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah (Sekolah)

Mutu dalam konteks "hasil Pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah/madrasah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu, akhir semester, akhir tahun, 2 tahun, atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misalnya ulangan

⁷ Martinis Yamin, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2007), 246.

harian, ujian semester atau ujian nasional). Dapat pula prestasi di bidang lain, seperti prestasi di suatu cabang olahraga, seni atau keterampilan tambahan tertentu. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*), seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan lain-lain. Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (output) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah/madrasah dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap kurun waktu lainnya. Beberapa input dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil (output) yang ingin dicapai. Dengan kata lain, tanggung jawab sekolah/madrasah dalam *school based quality improvent* bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada hasil yang dicapai.

Adapun lulusan rendah dapat menimbulkan berbagai masalah seperti lulusan tidak dapat melanjutkan studi, tidak dapat menyelesaikan studinya pada jenjang yang lebih tinggi, tidak dapat bekerja/diterima di dunia kerja, diterima tapi tidak berprestasi, tidak dapat mengikuti perkembangan masyarakat, dan tidak produktif. Lulusan yang tidak produktif akan menjadi beban masyarakat, bukan menjawab tantangan masyarakat, akan tetapi malah menambah biaya kehidupan dan kesejahteraan masyarakat, serta memungkinkan menjadi warga yang tersisih dari masyarakat. Jadi jelas bahwasanya mutu pendidikan sangat dipermasalahakan jika hasil pendidikan belum mencapai taraf seperti yang diharapkan.

Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai oleh sekolah terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik (kognitif) dapat dilakukan *benchmarking* (menggunakan titik

acuan standar nilai). Mutu Pendidikan Indonesia dan Pembangunan Pendidikan Indonesia mendapat roh baru dalam pelaksanaannya sejak disahkannya Undang-Undang No 23 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Selaras dengan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, maka Visi Pembangunan Pendidikan Nasional adalah "*Terwujudnya Manusia Indonesia Yang Cerdas, Produktif, dan Berakhlak Mulia*". Beberapa indikator yang menjadi tolak ukur keberhasilan dalam pembangunan pendidikan nasional:

- 1) Sistem pendidikan yang efektif, efisien.
- 2) Pendidikan nasional yang merata dan bermutu.
- 3) Peran serta masyarakat dalam pendidikan.

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata, dkk. untuk melaksanakan suatu program mutu diperlukan dasar-dasar yang kuat, yakni sebagai berikut:

- 1) Komitmen pada perubahan. Pemimpin atau kelompok yang ingin menerapkan program mutu harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah. Pada intinya, peningkatan mutu adalah melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dan lebih berbobot. Lazimnya, perubahan tersebut menimbulkan rasa takut, sedangkan komitmen dapat menghilangkan rasa takut.
- 2) Pemahaman yang jelas tentang kondisi yang ada. Banyak kegagalan dalam melaksanakan perubahan karena melakukan sesuatu sebelum itu jelas.
- 3) Mempunyai visi yang jelas terhadap masa depan. Perubahan yang akan dilakukan hendaknya dilakukan berdasarkan visi tentang perkembangan, tantangan, kebutuhan, masa-

lah dan peluang yang akan dihadapi oleh pimpinan atau seseorang innovator, kemudian dikenalkan kepada orang-orang yang akan terlibat dalam perubahan tersebut. Visi dapat menjadi pedoman yang akan membimbing tim dalam perjalanan pelaksanaan program mutu. Mempunyai rencana yang jelas, Sebuah tim menyusun rencana yang jelas dengan mengacu pada visi. Rencana menjadi pegangan dalam proses pelaksanaan program mutu. Pelaksanaan program mutu dipengaruhi faktor eksternal dan internal. Faktor-faktor eksternal dan internal tersebut selalu berubah. Rencana harus selalu *updated* sesuai dengan perubahan-perubahan. Tidak ada program mutu yang terhenti (*stagnan*) dan tidak ada dua program yang identik karena program mutu selalu berdasarkan dan sesuai dengan kondisi lingkungan. Program mutu merefleksikan lingkungan pendidikan dimana pun ia berada.

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata dkk. ada beberapa prinsip yang perlu dipegang dalam menerapkan mutu pendidikan, antara lain:

- 1) Peningkatan mutu pendidikan menuntut kepemimpinan profesional dalam bidang pendidikan. Manajemen mutu pendidikan merupakan alat yang dapat digunakan oleh para profesional pendidikan dalam memperbaiki sistem pendidikan.
- 2) Kesulitan yang dihadapi para profesional pendidikan adalah ketidakmampuan mereka dalam menghadapi kegagalan sistem yang mencegah mereka dari pengembangan atau penerapan cara atau proses baru untuk memperbaiki mutu pendidikan yang ada.

- 3) Pendidikan mutu pendidikan harus melakukan loncatan-loncatan. Norma dan kepercayaan lama harus diubah. Madrasah (sekolah) harus belajar bekerja sama dengan sumber-sumber terbatas. Para profesional pendidikan harus membantu para siswa dalam mengembangkan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan guna bersaing di dunia global.
- 4) Uang bukan kunci utama dalam usaha peningkatan mutu. Mutu pendidikan dapat diperbaiki jika administrator, guru, staf, pengawas dan pimpinan kantor Kemenag mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, team work, kerja sama, akuntabilitas, dan regognisi.
- 5) Kunci utama dalam peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan. Jika semua guru, staf madrasah memiliki komitmen dalam perubahan; pemimpin dapat dengan mudah mendorong mereka menemukan cara baru untuk memperbaiki efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan pendidikan.
- 6) Banyak profesional pendidikan yang kurang memiliki pengetahuan dan keahlian dalam menyiapkan para siswa memasuki pasar kerja yang bersifat global. Ketakutan terhadap perubahan akan menyebabkan ketidaktahuan bagaimana menghadapi tuntutan-tuntutan baru.
- 7) Program peningkatan mutu dalam bidang komersial tidak dapat dipakai secara langsung dalam pendidikan, tetapi menumbuhkan penyesuaian-penyesuaian dan penyempurnaan, karena budaya, lingkungan dan proses kerja tiap organisasi berbeda. Para profesional pendidikan harus dibekali oleh program yang khusus dirancang untuk mendukung pendidikan.

- 8) Salah-satu komponen kunci dalam program mutu adalah pengukuran. Dengan menggunakan sistem ini, kemungkinan profesional pendidikan dapat memperlihatkan dan mendokumentasikan nilai tambah dari pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan, baik terhadap siswa, orang tua maupun masyarakat.
- 9) Masyarakat dan manajemen pendidikan harus menjauhkan diri dari kebiasaan menggunakan "program singkat", peningkatan mutu dapat dicapai melalui perubahan yang berkelanjutan.

Ada beberapa langkah taktis dan strategis yang perlu diperhatikan untuk semua pihak dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pondok pesantren dan madrasah diniyah, yaitu:

- a. Penyelenggaraan dan pembekalan bagi guru-guru pondok pesantren dan madrasah diniyah tentang materi metode dan strategi pembelajaran yang menarik dan disesuaikan dengan kompetensi daerahnya masing-masing adalah sebuah keharusan. Karena, sebagian besar pengelola pondok pesantren dan madrasah diniyah mengeluhkan ketiadaan kreasi para pengajarnya dalam proses pembelajarannya. Ini pula yang mengakibatkan pendidikan diniyah di pondok pesantren dan madrasah diniyah kurang diminati calon siswa. Perlu pengiriman buku-buku pelajaran standar pondok pesantren dan madrasah diniyah untuk wilayah-wilayah yang belum mempunyai kurikulum sendiri dan di bawah standar nasional. Jikalau pondok pesantren dan madrasah diniyah telah mempunyai standar kompetensi lulusan, namun dalam

pondok pesantren dan madrasah diniyah di tengah masyarakat, standar kelulusan dan juga buku-buku yang dipergunakan sangat terbatas. Sehingga, tidak jarang pondok pesantren dan madrasah diniyah yang ada hanya seperti pengajian biasa yang mengajarkan baca tulis Al-Quran saja.

- b. Penyelenggaraan pengawasan, pembinaan dan pendampingan bagi masing-masing pondok pesantren dan madrasah diniyah per region yang tersebar di berbagai wilayah yang meliputi manajemen, pembelajaran dan lain sebagainya. Hal ini dimaksudkan untuk mengontrol perjalanan pondok pesantren dan madrasah diniyah menuju madrasah yang bermutu dan berdaya saing serta berdaya guna bagi masyarakat. Para pengelola mengeluhkan bahwa keberadaan mereka selama ini kurang begitu diperhatikan. Dengan pola pendampingan per region seperti itu diharapkan mutu pondok pesantren dan madrasah diniyah bisa ditingkatkan. Untuk itu, membangun kemitraan (*partnership*) dengan lembaga akademik lokal seperti perguruan tinggi agama untuk melakukan pendampingan secara terus-menerus dan berkelanjutan.
- c. Perlu dilakukan pemetaan ulang secara komprehensif dan teliti. Sehingga pengklasifikasian masing-masing pondok pesantren dan madrasah diniyah sesuai dengan kenyataannya. Selain tidak sesuai dengan kategori yang ditentukan, masih banyak pula pondok pesantren dan madrasah diniyah yang tidak tercantum dalam data EMIS.

- d. Membangun kerjasama dengan pemerintah-pemerintah lokal baik tingkat provinsi maupun kabupaten. Hal ini terkait dengan pengalokasian anggaran pendidikan. Beberapa wilayah sangat memperhatikan keberadaan pondok pesantren dan madrasah diniyah. Di wilayah lain, pondok pesantren dan madrasah diniyah tidak diperhatikan sama sekali dan dibiarkan hidup mandiri. Kerjasama dengan pemerintah lokal ini diharapkan—minimal—bisa membantu dalam hal pendanaan dan pemenuhan sarana prasarana serta kegiatan pembelajaran.

Beberapa rekomendasi di atas diharapkan bisa meningkatkan kualitas pendidikan keagamaan di tengah masyarakat. Dan pendidikan agama yang berkualitas bisa menopang pembangunan negara dan bangsa ini.

Dalam rumusan desain pengembangan pondok pesantren dan madrasah Depag, kebijakan untuk meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan di pondok pesantren dan madrasah meliputi empat aspek, yaitu; kurikulum, guru dan tenaga kependidikan lainnya, sarana dan prasarana, serta kepemimpinan madrasah.

Dalam Undang-undang Guru dan Dosen tersebut terdapat ketentuan sertifikasi guru dalam rangka menjamin profesionalisme para guru dan dosen. Dengan demikian diharapkan semua guru dan dosen akan menjadi tenaga yang profesional di bidang pendidikan. *Ultimate goal*-nya adalah peningkatan mutu pendidikan di negara kita.

Dalam Undang-undang Guru dan Dosen pasal 8 tentang kualifikasi, kompetensi dan sertifikasi dijelaskan bahwa "*guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi dan sertifikat pendidik,*

sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan nasional".

Kualifikasi akademik diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau diploma empat. Kompetensi guru yang dimaksud dalam pasal 8 itu meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian dan sosial. Sedangkan sertifikat pendidik sebagai bukti keprofesionalan guru itu diberikan kepada guru yang telah memenuhi persyaratan yang dilaksanakan secara objektif, transparan dan akuntabel.

Beberapa waktu yang lalu para pejabat dilingkungan Kantor Kementerian Agama pada level Kabupaten/Kota agak kebingungan ketika banyak didatangi alumni pesantren untuk meminta surat keterangan yang isinya menyatakan bahwa mereka pernah nyantri atau bahkan lulusan sebuah pesantren. Alasannya adalah bahwa sertifikat/surat keterangan yang dikeluarkan pesantren tidak diakui. Mereka sangat membutuhkan surat keterangan tersebut karena akan dipergunakan untuk berbagai kepentingan, diantaranya untuk memenuhi persyaratan pencalonan Kepala Desa, Calon Legislatif dan sebagainya. Permasalahan muncul saat menentukan jenjang apa (SD/MI, MTS/SMP atau MA/SMA) yang telah ditempuh oleh santri pada pesantren tersebut. Memang ada Edaran Dirjen Pendis yang mengatur tentang hal itu hanya sayangnya tidak ada sinkronisasi antara materi kurikulum yang tertuang dalam edaran yang dikeluarkan Dirjen Pendis dengan kenyataan kurikulum yang berlaku di pesantren yang bersangkutan. Akhirnya semua bingung. Itu adalah sekelumit ilustrasi dari realitas sosial yang dihadapi dunia pesantren di era globalisasi ini.

Jika kita berbicara tentang peningkatan mutu pendidikan Islam tanpa melibatkan pembahasan tentang pesantren, maka

tentunya tidak akan pernah lengkap karena pesantren adalah bagian yang tak terpisahkan dari sejarah pendidikan Islam itu sendiri. Sejarah mencatat betapa pesantren dengan multi fungsi tradisionalnya telah mampu melahirkan anak-anak bangsa yang dapat dibanggakan. Tetapi belakangan peran pesantren dengan multi fungsi tradisionalnya tersebut mulai goyah dan dipertanyakan. Ada kesan tertangkap oleh para pengamat pendidikan bahwa telah terjadi dis-orientasi pada lembaga pondok pesantren. Salah satu indikator ketidakjelasan arah/orientasi tersebut adalah nampak pada fenomena begitu maraknya sekolah-sekolah umum formal didirikan di lingkungan pondok pesantren sementara peningkatan kualitas pada aspek kurikulum kesalafiyahannya malah terabaikan. Fenomena semacam itu mencemaskan kita selaku Ummat Islam. Tentunya kita tidak menutup mata bahwa tidak sedikit pesantren salafiyah bisa tetap berdiri dan terus berkibar karena mendirikan sekolah-sekolah formal. Yang menjadikan kekhawatiran kita adalah kalau fenomena tersebut dibiarkan tanpa kendali, justru dikhawatirkan kelak akan mengikis secara perlahan peran pesantren yang handal sebagai lembaga *tafaqquh fiddin*. Bila kita kaji alasan atau penyebab fenomena maraknya sekolah-sekolah formal didirikan di dalam lingkungan pesantren, maka akan kita dapatkan sebuah jawaban yang membuat kita terpaksa harus memakluminya. Pendirian sekolah-sekolah formal merupakan tindakan pragmatis yang dilakukan para pimpinan pondok pesantren terhadap problematika yang mereka alami. Ada dua penyebab fundamental kenapa para pimpinan pondok pesantren melakukan langkah semacam itu: *Pertama*, Pesantren tidak memberikan sertifikat kelulusan bagi para santrinya, walaupun diberikan, sertifikat itu tidak diakui oleh pemerintah. *Kedua*, bagian dari upaya untuk

menarik minat masyarakat agar mau masuk pesantren. Tidak ada yang salah dengan tindakan pragmatis yang dilakukan para pimpinan pondok pesantren tersebut. Yang harus kita ingatkan kepada mereka adalah agar mereka jangan pernah lupa akar historis pesantren sebagai lembaga pencetak kader ulama. Pesantren bagaimanapun adalah aset bangsa yang tidak boleh kita biarkan tenggelam dalam ketidakjelasan orientasi. Pemerintah sepertinya sangat menyadari hal ini karena bagaimanapun dalam perspektif pendidikan nasional, pendidikan pondok pesantren tradisional merupakan bagian tak terpisahkan dari pendidikan nasional yang memberikan pencerahan bagi peserta didik/santri secara integral, baik kognitif (*knowlagde*), afektif (*attitude*) maupun psikomotorik (*skill*).

Terbukti beberapa tahun belakangan ini pemerintah menampakkan perhatian yang lebih apresiatif terhadap pesantren. Perhatian tersebut diwujudkan melalui Undang-Undang Sisdiknas No 20 tahun 2003 yang kemudian ditindaklanjuti dengan lahirnya PP 55 Tahun 2007.

Untuk bisa meningkatkan kualitas pendidikan di lingkungan pondok pesantren pertama-tama tentunya kita harus terlebih dahulu mengetahui kelemahan-kelemahan apa yang saat ini dihadapi oleh pondok pesantren. Hemat penulis ada beberapa kelemahan ataupun permasalahan yang dihadapi pondok pesantren saat ini yang harus menjadi bahan pemikirankita: (1) Sistem Pengelolaan belum mengacu kepada Sisdiknas dan SNP (2) Belum menjadi pilihan utama (3) Kurangnya SDM yang memenuhi standar kualifikasi (4) Mutu dan ketersediaan sarana dan prasarana yang masih terbatas (5) Adanya penurunan tingkat kemandirian (6) Daya saing yang lemah (7) Layanan pendidikan kurang berjalan optimal, termasuk di dalamnya

menyangkut kurikulum (8) Belum ada pengakuan legalitas terhadap sertifikat yang dikeluarkan pesantren. Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah untuk menutupi kelemahan tersebut melalui berbagai pendekatan (bantuan untuk bangunan fisik, beasiswa, pelatihan/life skill dan sebagainya) tetapi itupun baru bisa dirasakan sebahagian kecil pesantren karena keterbatasan anggaran pemerintah. Namun ada satu upaya yang belakangan ini sedang gencar didengungkan ke seantero penjuru nusantara oleh pemerintah melalui Kementerian Agama RI, yaitu program standarisasi kurikulum pondok pesantren. Memang PMA (Peraturan Menteri Agama) sebagai penjabaran detail dari PP 55 2007 belum diterbitkan, namun demikian, Pemerintah melalui Kementrian Agama RI baru-baru ini telah menerbitkan sebuah buku yang berjudul Pedoman Pengembangan Kurikulum Pesantren. Ini tentunya merupakan sebuah terobosan kebijakan cerdas yang patut kita acungi jempol.

Salah satu aspek terpenting yang harus diprioritaskan dalam dunia pendidikan di lingkungan pesantren dan madrasah diniyah saat ini memang kurikulum. Kurikulum merupakan salah satu komponen penting dalam sistem pendidikan. Seperti kita ketahui, kurikulum memiliki 3 fungsi: (1) disamping sebagai pedoman penyelenggaraan pendidikan pada pondok pesantren dan madrasah diniyah, dan untuk memungkinkan pencapaian tujuan pendidikan pondok pesantren dan madrasah diniyah tersebut, (2) juga bisa sebagai batasan dari suatu program kegiatan (bahan pengajaran) yang akan dijalankan pada suatu semester, kelas, maupun pada tingkat/jenjang pendidikan tertentu. (3) dan sebagai pedoman kyai/ustadz dalam menyelenggarakan proses belajar mengajar, sehingga kegiatan yang dilakukan Kyai/ustadz dan santri terarah pada tujuan yang telah di-

tentukan. Standarisasi kurikulum adalah hal yang sangat mendesak dan rasional untuk segera dilakukan pondok pesantren karena sangat bersentuhan langsung dengan kepentingan santri, pondok pesantren dan madrasah diniyah itu sendiri sebagai bagian upaya peningkatan kualitas pendidikan, relevansi serta daya saing pondok pesantren dan madrasah diniyah. Disamping juga tuntutan dari Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Mengingat pentingnya aspek kurikulum ini, maka sudah saatnya para pimpinan pondok pesantren dan madrasah diniyah lebih memusatkan perhatian pada upaya pembenahan aspek vital tersebut. Dalam kerangka inilah sebenarnya kehadiran buku Pedoman Pengembangan Kurikulum Pesantren dan madrasah diniyah kita apresiasi. Buku pedoman tersebut bisa dijadikan rujukan baik oleh pejabat di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten/Kota maupun para pengelola pondok pesantren dan madrasah diniyah. Buku ini, seperti diakui oleh penerbitnya (Kementerian Agama RI), tidak dimaksudkan sebagai upaya intervensi terhadap kemandirian lembaga-lembaga pendidikan keagamaan, dalam hal ini pesantren dan madrasah diniyah, melainkan hanya sebagai rambu-rambu operasional yang bisa dipedomani bagi pesantren dan madrasah diniyah yang ingin meningkatkan kualitas pendidikannya. Buku Pedoman Pengembangan Kurikulum Pesantren dan madrasah diniyah sudah digulirkan oleh pemerintah. Tinggal sekarang bagaimana respons para pemimpin pondok pesantren dan madrasah diniyah.

C. Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Mengacu pada Standarisasi Nasional

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun

2003, ada delapan standar yang menjadi sorotan dalam pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan. Yang melingkupi: Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Kelulusan, Standar Pendidikan Dan Tenaga Pendidik, Standar Sarana Prasarana, Standar Pembiayaan Dan Standar Penilaian.

a. Standar Isi

Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Setiap jenjang memiliki kompetensi yang berbeda, mulai dari sekolah dasar hingga sekolah menengah. Dan dalam standar isi termuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan/akademik, yang berguna untuk pedoman pelaksanaan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

b. Standar Proses

Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Proses pembelajaran seharusnya dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

Hal tersebut sangatlah membantu dalam perkembangan akal dan mental peserta didik.

c. Standar Kompetensi Lulusan

Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan.

Setiap jenjang pendidikan memiliki kompetensi dasar yang berberda. Mulai dari pendidikan dasar yang hanya bertujuan meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahklak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Sampai ke jenjang petguruan tinggi yang bertujuan mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang berakhlak mulia, memiliki pengetahuan, keterampilan, kemandirian, dan sikap untuk menemukan, mengembangkan, serta menerapkan ilmu, teknologi, dan seni, yang bermanfaat bagi kemanusiaan.

d. Standar Sarana Prasarana

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat

berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

e. Standar Pengelolaan

Standar Pengelolaan terdiri dari 3 (tiga) bagian, yakni:

- 1) standar pengelolaan oleh satuan pendidikan,
- 2) standar pengelolaan oleh Pemerintah Daerah dan
- 3) standar pengelolaan oleh Pemerintah.

f. Standar Pembiayaan

Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud di atas meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya personal sebagaimana dimaksud pada di atas meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

Biaya operasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud di atas meliputi:

- 1) Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji,
- 2) Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan
- 3) Biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya.

g. Standar Penilaian Pendidikan

Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas:

- 1) Penilaian hasil belajar oleh pendidik;
- 2) Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; dan
- 3) Penilaian hasil belajar oleh Pemerintah.

Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi terdiri atas:

- 1) Penilaian hasil belajar oleh pendidik; dan
- 2) Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi'.

Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi sebagaimana dimaksud di atas diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berikut ini, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia yang berkaitan dengan Standar Penilaian Pendidikan.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 20 Tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan.

h. Standar pendidikan dan tenaga kependidikan

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik yang dimaksudkan di atas adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-

undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

- 1) Kompetensi pedagogik;
- 2) Kompetensi kepribadian;
- 3) Kompetensi profesional; dan
- 4) Kompetensi sosial.

Pendidik meliputi pendidik pada TK/RA, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, SDLB/SMPLB/SMALB, SMK/MAK, satuan pendidikan Paket A, Paket B dan Paket C, dan pendidik pada lembaga kursus dan pelatihan. Tenaga kependidikan meliputi kepala sekolah/madrasah, pengawas satuan pendidikan, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi, pengelola kelompok belajar, pamong belajar, dan tenaga kebersihan.

D. Penutup

Salah satu perubahan besar pada era reformasi adalah diproduksi dan diberlakukannya Undang-undang Nomor 29 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah di mana sejumlah kewenangan pemerintah pusat diserahkan kepada pemerintah daerah. Pelimpahan kewenangan ini dengan sendirinya telah mengubah sistem sentralisasi kepada sistem desentralisasi, yang pada batas-batas tertentu telah menimbulkan kekhawatiran disintegrasi dan berkembangnya primordialisme berlebihan dari berbagai pihak di wilayah kewenangan daerah.

Perubahan besar juga memang telah terjadi di bidang pendidikan. Pada era yang disebut *era reformasi* ini telah lahir Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pen-

didikan Nasional (Sisdiknas), yang merupakan sistem yang menjadi rujukan dan pedoman pelaksanaan pendidikan secara nasional.

Dalam ketentuan umum Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 ini disebutkan bahwa "sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional." Implementasi Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijabarkan ke dalam sejumlah peraturan antara lain: Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Peraturan pemerintah ini memberikan arahan tentang perlunya disusun dan dilaksanakan delapan standar nasional pendidikan, yaitu: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan.

1. Pendidikan Islam sebagai Subsistem Pendidikan Nasional

Salah satu hasil pembangunan nasional kita, khususnya dalam bidang pendidikan adalah ditetapkannya Undang-undang Pendidikan pada tahun 1989, yang disebut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 itu dirumuskan tujuan Pendidikan Nasional dalam Bab II pasal 4, sebagai berikut: "*Pendidikan Nasional bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan*

jasmani dan rohani, kepribadian mantap dan mandiri, serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan”.

Dari rumusan tujuan pendidikan nasional di atas, diketahui bahwa tujuan tersebut memiliki roh yang sama dengan tujuan pendidikan Islam. Hal ini bukan berarti bahwa tujuan pendidikan nasional itu adalah tujuan pendidikan Islam, tetapi memang dilihat dari sisi redaksional dapat dipahami tujuan pendidikan nasional itu Islami. Dengan landasan konseptual ini, maka secara teoritis dan sistemik dapat dikatakan bahwa pendidikan Islam menjadi bagian dari pendidikan nasional. Dalam konteks demikian, barang kali kita juga sudah maklum bahwa pendidikan Islam di Indonesia adalah sebagai sub-sistem pendidikan nasional, yang mencita-citakan terbentuknya insan kamil, atau dalam istilah lain terbentuknya *muslim paripurna*.

Hal tersebut secara implisit mencerminkan ciri-ciri kualitas manusia seutuhnya sebagaimana yang hendak dicapai oleh pendidikan nasional. Pada dasarnya, tercapainya sistem tujuan pendidikan nasional tersebut juga merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh pendidikan Islam. Ini terkandung makna bahwa apabila kita melaksanakan pendidikan Islam, maka sekaligus juga melaksanakan pendidikan nasional, demikian juga sebaliknya.

Di sinilah rupanya terlihat bahwa pendidikan Islam memiliki kedudukan yang strategis, baik dari segi posisi ataupun fungsinya dalam memainkan perannya untuk mewarnai peta kependidikan nasional.

Dalam UUSPN, yang merupakan realisasi dari ketentuan pasal 31 ayat 2 UUD 1945 itu, terdapat kesempatan dan peluang yang luas bagi pendidikan Islam untuk eksis dan memainkan perannya. Hal ini dapat kita lihat, antara lain dalam pasal 1 ayat

2 Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional yang menjelaskan bahwa: *“Pendidikan nasional adalah pendidikan yang berakar pada kebudayaan bangsa, secara otomatis memasukkan pendidikan Islam sebagai bagian yang tak perpisahkan dari Pendidikan Nasional”.*

Pasal 11 UUSPN menjadikan pendidikan keagamaan menjadi salah satu dari jenis pendidikan yang termasuk jalur pendidikan sekolah. Dalam pasal 39 ayat 2 menetapkan pendidikan agama menjadi isi kurikulum yang wajib ada pada setiap jenis, jalur dan jenjang pendidikan. Hal ini menunjukkan betapa strategisnya posisi pendidikan Islam dalam sistem pendidikan Nasional.

Selanjutnya dalam GBHN 1988 disebutkan, pendidikan berlangsung seumur hidup dan dilaksanakan di dalam lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat. Karena itu pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara masyarakat dan pemerintah. Maka bertolak dari ketetapan MPR itu dapatlah diambil pemahaman bahwa sebenarnya Islam lewat konsep pendidikannya sudah sejak dini mendoktrin hal tersebut

Hal ini jelas dapat dilihat dari sabda Rasul, yaitu *“Tuntutlah ilmu mulai dari buaian ibu sampai ke liang lahat.”* Ini mencerminkan bahwa pendidikan Islam menghendaki proses yang terus-menerus dan sepanjang hayat. Dapatlah dikatakan juga bahwa pendidikan Islam harus dilaksanakan dalam tiga lembaga pendidikan tersebut, yaitu dalam keluarga yang menjadi tanggung jawab orang tua, di sekolah yang menjadi tanggung jawab para guru, di masyarakat yang menjadi tanggung jawab para tokoh dan semua anggota masyarakat. Oleh karena itu, terlihatlah betapa pentingnya dan mutlak diperlukan adanya keterpaduan antara ketiganya.

Sebab manakala ketiga lembaga tersebut tidak sejalan, maka pendidikan Islam tidak akan *landing* dengan mulus. Sebagai contoh: dalam satu keluarga yang seorang anak dapat pendidikan agama Islam dari orang tuanya, tetapi di sekolahnya mendapat pendidikan agama lain, maka hal itu akan dapat menyebabkan timbulnya konflik psikis, yang pada gilirannya ia menjadi *ambivalen* (bingung), bahkan lebih fatal ia menjadi jauh dari agama.

Jadi untuk dapat *landing* dengan mulus, keterpaduan ketiga institusi itu harus dan mutlak diperlukan. Dalam hal ini antara keluarga, masyarakat dan pemerintah harus bekerja sama, berjalan senada seirama, serta seia sekata. Berangkat dari pemahaman di muka, bahwa melaksanakan pendidikan Islam secara substansial telah juga melaksanakan pendidikan nasional, maka kemitraan tiga *komponen* tersebut memang sangatlah dibutuhkan.

Kesimpulan yang bisa diambil dari penjelasan di atas adalah, walaupun secara sistemik pendidikan Islam merupakan sub-sistem pendidikan nasional, tetapi ia sesungguhnya memegang peranan penting dan strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional, yang menjadi cita-cita kita semua. Karena menjadi sub-sistem itulah, maka pemberdayaan lembaga-lembaga pendidikan Islam di era otonomi pendidikan ini masih akan mengalami beberapa hambatan, baik hambatan psikologis, birokratis, maupun sosiologis.

2. Pendidikan Islam dalam Undang-undang Pendidikan

Dalam Undang-undang tentang pendidikan, terdapat perbedaan definisi istilah pendidikan agama dan pendidikan keagamaan. Posisi pendidikan Islam di dalam Undang-undang cukup strategis dan kuat. Hal ini dapat dilihat, antara lain:

- a. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional (selanjutnya ditulis UUSPN) dikenal dua istilah, yaitu *pendidikan agama* dan *pendidikan keagamaan*. Pendidikan agama adalah program atau pelaksanaan pendidikan agama di sekolah umum. Sedangkan istilah pendidikan keagamaan mengacu pada lembaga pendidikan atau institusi agama yang selama ini dikenal dengan perguruan agama.
- b. Dalam pasal 11 ayat 6 UUSPN, dinyatakan pendidikan keagamaan merupakan pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peran yang menuntut penguasaan khusus tentang ajaran agama yang bersangkutan (UUSPN, 1989: 6).
- c. Pasal 30 (1) Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) dikatakan bahwa "pendidikan keagamaan diselenggarakan oleh pemerintah dan/atau kelompok masyarakat dari pemeluk agama sesuai dengan peraturan perundang-undangan." [UU RI No. 20/2003, Pasal 30 (1)]. Pasal ini menunjukkan legalitas eksistensi pendidikan agama Islam adalah kuat dan dijamin oleh konstitusi negara.
- d. Pendidikan keagamaan berfungsi "mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama." (UU RI No. 20/2003, Pasal 30 ayat 2).
- e. Pendidikan keagamaan "dapat dilaksanakan pada jalur pendidikan formal, nonformal dan informal." [UU RI No. 20/2003, Pasal 30 (3)].

Dari penjelasan di atas dapat diambil sebuah konklusi, bahwa legalitas keberadaan pendidikan Islam telah dijamin oleh konstitusi negara. Pendidikan keagamaan (Islam) berfungsi mempersiapkan generasi muda bangsa menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama. Pelaksanaan pendidikan keagamaan (Islam) dapat dilaksanakan pada jalur pendidikan formal, nonformal dan informal. Oleh karenanya penyelenggaraannya menjadi tanggung jawab pemerintah, orang tua dan masyarakat.

Terbukti beberapa tahun belakangan ini pemerintah menampakkan perhatian yang lebih apresiatif terhadap pesantren. Perhatian tersebut diwujudkan melalui Undang-Undang Sisdiknas No 20 tahun 2003 yang kemudian ditindaklanjuti dengan lahirnya PP 55 Tahun 2007.

Namun ada satu upaya yang belakangan ini sedang gencar didengungkan ke seantero penjuru nusantara oleh pemerintah melalui Kementerian Agama RI, yaitu program standarisasi kurikulum pondok pesantren. Memang PMA (Peraturan Menteri Agama) sebagai penjabaran detail dari PP 55 2007 belum diterbitkan, namun demikian, Pemerintah melalui Kementrian Agama RI baru-baru ini telah menerbitkan sebuah buku yang berjudul Pedoman Pengembangan Kurikulum Pesantren. Ini tentunya merupakan sebuah terobosan kebijakan cerdas yang patut kita acungi jempol.

Standarisasi kurikulum adalah hal yang sangat mendesak dan rasional untuk segera dilakukan pondok pesantren karena sangat bersentuhan langsung dengan kepentingan santri dan pondok pesantren itu sendiri sebagai bagian upaya peningkatan kualitas pendidikan, relevansi serta daya saing pondok pesan-

tren. Disamping juga tuntutan dari Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Mengingat pentingnya aspek kurikulum ini, maka sudah saatnya para pimpinan pondok pesantren lebih memusatkan perhatian pada upaya pembenahan aspek vital tersebut. Dalam kerangka inilah sebenarnya kehadiran buku Pedoman Pengembangan Kurikulum Pesantren kita apresiasi. Buku pedoman tersebut bisa dijadikan rujukan baik oleh pejabat di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten/Kota maupun para pengelola pondok pesantren. Buku ini, seperti diakui oleh penerbitnya (Kementerian Agama RI), tidak dimaksudkan sebagai upaya intervensi terhadap kemandirian lembaga-lembaga pendidikan keagamaan, dalam hal ini pesantren, melainkan hanya sebagai rambu-rambu operasional yang bisa dipedomani bagi pesantren yang ingin meningkatkan kualitas pendidikannya. Buku Pedoman Pengembangan Kurikulum Pesantren sudah digulirkan oleh pemerintah. Tinggal sekarang bagaimana respons para pemimpin pondok pesantren.

3. Kelemahan Pesantren

Hemat penulis ada beberapa kelemahan ataupun permasalahan yang dihadapi pondok pesantren saat ini yang harus menjadi bahan pemikirankita: (1) Sistem Pengelolaan belum mengacu kepada Sisdiknas dan SNP (2) Belum menjadi pilihan utama (3) Kurangnya SDM yang memenuhi standar kualifikasi (4) Mutu dan ketersediaan sarana dan prasarana yang masih terbatas (5) Adanya penurunan tingkat kemandirian (6) Daya saing yang lemah (7) Layanan pendidikan kurang berjalan optimal, termasuk di dalamnya menyangkut kurikulum (8) Belum ada pengakuan legalitas terhadap sertifikat yang dikeluarkan

pesantren. Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah untuk menutupi kelemahan tersebut melalui berbagai pendekatan (bantuan untuk bangunan fisik, beasiswa, pelatihan/life skill dan sebagainya) tetapi itupun baru bisa dirasakan sebahagian kecil pesantren karena keterbatasan anggaran pemerintah.

4. Membangun Visi dan Misi Madrasah Diniyah dan Pondok Pesantren

Visi: Terwujudnya Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren Yang Kuat dalam Sistem Pendidikan Nasional.

Misi:

1. Mendorong Madrasah Diniyah dan Pondok Pesantren sebagai pusat pendidikan keagamaan sesuai dengan ciri dan khas yang dimiliki
2. Memperkuat kelembagaan dan peningkatan standar mutu pembelajaran pada madrasah Diniyah dan Pondok Pesantren
3. Mengembangkan penyelenggaraan pendidikan pada Madrasah Diniyah dan Pondok Pesantren
4. Pemberdayaan Siswa/Santri serta Pengembangan Potensi yang dimiliki Lembaga
5. Menjamin fleksibilitas penyelenggaraan pendidikan keagamaan dengan mempertimbangkan kelebihan, kelemahan, potensi, serta ciri dan khas yang dimiliki
6. Mengoptimalkan peran dan dukungan masyarakat dalam penyelenggaraan Pendidikan Keagamaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdul Mujib, Juyuf Mudzakir. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana, 2006.
- Abdullah, Amin. *Studi Agama Normativitas Atau Historisitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999.
- Ahmadi, Rulam. *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*. Malang: IKIP Malang, 2005.
- Akdon. *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Afabeta, 2006.
- Al-Barry, M. D. J. dan Sofyan Hadi A. T. *Kamus Ilmiah Kontemporer*. Bandung: Pustaka Setia, 2000.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 1996.
- Ali, Attabik. *Kamus Inggris Indonesia Arab*, (Edisi Lengkap). Yogyakarta: Mukti Karya Grafika, 2003.
- Ali, Muhammad. *Penelitian Kependidikan, Prosedur dan Strategi*. Bandung: Angkasa, 1987.
- Aminudin. *Tujuan, Strategi dan Model dalam Penelitian Kualitatif*, (dalam *Metodologi Penelitian Kualitatif: Tinjauan Teoritis dan Praktis*), Malang: Lembaga Penelitian UNISMA, tt.

- Anwar, Idochi dan Yayat Hidayat Amir. *Administrasi Pendidikan: Teori, Konsep & Issu*. Bandung: Program Pasca Sarjana UPI Bandung, 2000.
- Arcaro, Jarome S. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosai Triantara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Assegaf, Abd, Rachman. *Pendidikan Tanpa Kekerasan*. Yogyakarta: Tiara Wacana, 2004.
- Azwar Saifudin. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998.
- Bafadal, Ibrahim. *Teknik Analisis Data Penelitian Kualitatif, (dalam Metodologi Penelitian Kualitatif: Tinjauan Teoritis dan Praktis)*, Malang : Lembaga Penelitian UNISMA, tt.
- Bakri, Masykuri (Ed.). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Tinjauan Teoritis dan Praktis*. Malang: Lembaga Penelitian UM bekerja sama dengan Visipress, 2002.
- Bawani, Imam, *Pasar Kerja Alumni Perguruan Tinggi Islam*, Makalah disampaikan dalam Seminar Mahasiswa Jurusan Tarbiyah STAIN Tulungagung, 2005.
- Bellingham, Richard. *Corporate Culture Change*, Massachusetts: HRD Press, Inc.2001.
- Bennet, N., M. Crawford & C. Riches. *Managing change in Education: Individual and Organization Perspectives*. London: Paul Chapman Publishing Co., 1992.
- Buchori, Mochtar. *Pendidikan dalam Pembangunan*. Jogjakarta: Tiana Wacana Jogja, bekerjasama dengan IKIP Muhammadiyah Jakarta Press, 1994.
- Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers, 2003.
- Carnall, C. A. *Managing Change in Organizations*. Harlow England, London, etc: Prentice Hall, 2003.
- Clarke, L. *The Essence of Change*. New York: London, etc, Prentice hall, 1994.
- Cooper Bruce S, Lance D.Fusarelli, E.V.Randall. *Bette Policies, Better Schools*. The United States of America : Pearson Education, Inc, 2004.
- Cowling., Alan & Philip James. *The Essence of Personnel Management and Industrial Relations*, terj. Xavier Quentin Pranata. Yogyakarta: ANDI, 1996.
- Crosby, Philip B. *Quality is Free*. New York: New American Library, 1979.
- Danim, Sudarwan. *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Deming, Edward W. *Out of Crisis*. Cambridge: Massachussets Institute of Technologi, 1986.
- Depag RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Madinah: Mujamma al-Malik Fahd Li Thiba'at al-Mushaf, 1998.
- Departemen Agama RI. *Pedoman Kegiatan Pengembangan Diri*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2005.
- Departemen Agama RI. *Kepengawasan Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Direktorat Madrasah dan Pendidikan Islam Pada Sekolah Umum, 2005.

Departemen Agama RI. *Pedoman Integrasi Pendidikan Kecakapan Hidup (Life Skills) dalam Pembelajaran*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2005.

Departemen Agama RI. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2005.

Departemen Agama RI. *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2005.

Departemen Agama RI. *Wawasan Tugas Guru dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2005.

Departemen Agama RI. *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2006.

Departemen P dan K. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Kedua. Jakarta: Balai Pustaka, 1997.

Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar (a). *Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Sekolah Dasar*. Jakarta, 2001.

Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar (b), *Partisipasi Masyarakat*. Jakarta, 2001.

Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Proyek Peningkatan Sistem Evaluasi Nasional Pendidikan Dasar (Pusat), *Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang Pendidikan Dasar dan*

Menengah (Keputusan Mendiknas no. 053/U/2001 tanggal 19 April 2001), Jakarta, 2002.

Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. *Paket Pelatihan Awal untuk Sekolah dan Masyarakat*. Jakarta, 2005.

Departemen Pendidikan Nasional Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama. *Penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun*, 2002.

Departemen Pendidikan Nasional Kerjasama dengan UNESCO, UNICEF, RTI, IDP Education Australia, *Program Manajemen Berbasis Sekolah*, 2004.

Departemen Pendidikan Nasional. *Pedoman Penilaian Kelas Kurikulum 2004*. Jakarta, 2004.

Depdiknas. *Kebijakan Akreditasi Sekolah 2*. Jakarta: Badan Akreditasi Nasional. Departemen Pendidikan Nasional, 2004.

Depdiknas, *Kebijakan Akreditasi Sekolah I*. Jakarta: Badan Akreditasi Nasional. Departemen Pendidikan Nasional, 2004.

Depdiknas. 2004. *Instrumen Evaluasi Diri Sekolah Dasar*. Jakarta: Badan Akreditasi Nasional. Departemen Pendidikan Nasional.

_____. *Instrumen Evaluasi Diri Sekolah Menengah Pertama*. Jakarta: Badan Akreditasi Nasional. Departemen Pendidikan Nasional, 2004.

_____. *Kebijakan Akreditasi Sekolah 3*. Jakarta: Badan Akreditasi Nasional. Departemen Pendidikan Nasional, 2004.

- _____. *Menjadi kepala Sekolah Profesional dalam Konteks menyukseskan MBS dan KBK*, 2004.
- _____. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004.
- _____. *Spektrum Problematika Pendidikan di Indonesia*. Jogjakarta: Tiara Wacana Jogja.
- DePorter, B. Reardon, M dan Nourie. *Quantum Teaching*. Boston: Allyn and Bacon, 1999.
- Dewan Pendidikan Kota Malang. *Kebijakan Pendidikan dan Dewan Pendidikan Kota Malang*. Malang, 2003.
- Dikmenum Depdikbud. *Manajemen Peningkatan Mutu dalam suplemen 2 Pelatihan Kepala Sekolah Menengah Umum*. Jakarta: Depdikbud, 1999.
- Diknas. *Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance) Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Dirjen Dikti Diknas, 2003.
- Dunn, William N. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Jogjakarta: Gadjah Mada University Press, 2000.
- E. Nadzier Wiradinata. *Pentingnya Standarisasi Kurikulum Pesantren*. Diakses Desember 2011.
- Efendi., Sofian. *Membangun Budaya Birokrasi Untuk Good Governance*, diakses dari <http://www.sofian.staff.ugm.ac.id>
- Evans, R. *The Human Side of School Change: Reform, Resistance, and the Real Life Problems of Innovation*. San Francisco: Jose Bass, 1996.
- Fadjar, A. Malik. *Holistika Pemikiran Pendidikan*, ed. Ahmad Barizi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- Fattah, Nanang. *Ekonomi & Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002.
- Fattah, Nanang. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003.

- Gaustad., Joan. "School Discipline", diakses dari <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest078.html>, ERIC Digest
- Gill, R. "Change Management or Change Leadership." *Journal of Change Mangement*, 2003.
- Hadis, Abdul, Nurhayati. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Hamid, Edy S. dan Sobirin Malian. *Memperkokoh Otonomi Daerah*. Jogjakarta: UII Press, 2004.
- Hanson, E. Mark. *Educational Administration and Organizational Bekairor*. Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- Hardi, Kustrini, *Implementasi Konsep MBS di Sekolah*, diakses dari <http://www.harianbatampos.com/mod.php?mod=publisher&op=viewarticle&artid=8457>, tanggal 8 Februari 2011.
- Hardjomarsono, Budiman. *Terapan Otonomi Dalam Mengelola Sekolah*. Jakarta: Fasilitator, 2003.
- Hay Group. "Intervention: Managerial Style & Organizational Climate Assessment". (http://www.hayresourcesdirect.haygroup.com/Misc/style_climate_intervention.asp) 2003.
- Hodgkinson, C. *Administrative Philosophy: Values and Motivations in Administrative Life*. Oxford: Pergamon, 1996.
- Hosking, D. M. "Organizing, Leadership and Skilfull Process." *Journal of Management Studies*, 1988. (http://www.prenhall.com/rm_student/html/a_gloss.html)
- _____. *Peningkatan Dan Pengembangan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) di PTAIN*. Jakarta: UIN Malang, 2006.
- Indra, Hasbi, *Pendidikan Islam Melawan Globalisasi*, Jakarta, Rida Mulia, 2005.

Irawati., Dwi. *Implementasi Nilai-nilai Budaya Organisasi melalui Sosialisasi Budaya Organisasi*, diakses dari [http:// researchengines.com/dwi0908.html](http://researchengines.com/dwi0908.html)

Jala, Fasli dan Supridi, Dedi (Editor). *Reformasi Pendidikan dalam konteks Otonomi Daerah*. Jogjakarta: Kerjasama DEPDIKNAS-BAPPENAS-Adicita Karya Nusa, 2001.

James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert, Jr. *Manajemen*, terj. Alexander Sindoro. Jakarta: P. T. Bhuana Ilmu Populer, 1996.

Jann E. Freed. et.al. "A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education". ERIC Digest. Tahun 1997, penelusuran melalui google, <http://www.ed.gov/databases/ERICDigests/ed406962.html>.

John P. Kotter. & James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*, terj Benyamin Molan. Jakarta: PT Prehalindo, 1998.

Johnson, L. K., and R. Luecke. *The Essentials of Managing Change and Transition*, Boston: Havard Business School Press, 2005.

Kadir, *Pendidikan Seumur Hidup (Suntingan dari Cropley : Lifelong Education 1974)*. Surabaya: Usaha Nasional.

Komariyah, Aan, Cepi Triatna. *Visonary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: P. T. Bumi Aksara, 2008.

Larry Lashway. "Ethical Leadership". (<http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest107.html>). ERIC Digest. Number 106. June 1996, penelusuran melalui goole.com

LDP Depdiknas. *Direktorat Tenaga Kependidikan Standar Kompetensi Guru SMP*. Jakarta, 2003.

Lewin, K. *Group Decision and Social Change. Readings in Social Psychology*, E. E. Maccoby, T. M. Newcomb and E. L. Hartley, London: Methuen and Co LTD, 1966.

Luthan, Fred. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1995, diakses dari penelusuran google.com., Akhmad Sudrajat, *Budaya Organisasi di Sekolah*, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/27/budaya-organisasi-di-sekolah>.

Luthan., Fred. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1995.

M. Khoirul Muslimin. Selasa, 25 Januari 2011. Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam Dimadrasah Diniyah Salafiyah Matholi'ul Huda PPMH Gading Pesantren Malang, 2011.

Maginn, M. D. *Managing in Times of Change: 24 Lessons for Leading Individuals and Teams through Change, the Employee Handbook for Enhancing Corporate Performance*, New York, Chicago, etc, McGraw-Hill, 2005.

Managing Basic Education Project. *Skenario Pembelajaran PAKEM*, 2004.

Mansur, Mahfud Junaidi. *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Departemen Agama RI Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005.

Mantja, W. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Wineka Media, 2002.

Margono, S. *Metodologi Pendidikan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2003.

Mariana, I Made Alit. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Suatu Reformasi Dalam Pendidikan: Untuk Siapa? Jakarta: Fasilitator III*, 2003.

Martinis Yamin. *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press, 2007.

Marzuki, Faisal. *MBS Dapat Meningkatkan Efektifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Fasilitator, 2003.

Mastuhu. "Universitas Islam di Tengah Kompetisi Global", dalam M. Zainuddin dan Muhammad In'am Esha (Eds), *Horizon Baru Pengembangan Pendidikan Islam Upaya Merespon Dinamika Masyarakat Global*, Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta bekerjasama dengan UIN Press, 2004.

Mastuhu. *Menata ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam abad 21*, Yogyakarta: Safiria Insania press, 2003.

McNamar., Carter, "Organizational Culture", *The Management Assistance Program for Nonprofits*, diakses dari <http://www.mapnp.org/library/orgthry/culture/culture.htm>

Miller, W. R., C. E. Yahne, et al. *Adjustment: The Psychology of Change*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.

Ministry of National Education. *Quality Improvement*. Website: <http://www.Pdd.Go.Id/ministry>.

Morrison, K. *Management Theories for Educational Change*. London: Paul Chapman, 1998.

Muhaimin. *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang*. Malang: Universitas Islam Negeri Malang, 2005.

Muhaimin, dkk. *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dan Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010.

Muhaimin. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam: Di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: P. T. Raja Grafindo Persada, 2005.

Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2010.

Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah. Konsep Strategi Karakteristik dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003 .

Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.

Mulyasa. E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002.

Musa, Ibrahim. *Korporasi Produksi Pendidikan, suatu paradigm otonomi dan reformasi dalam Manajemen corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, Buchori Alma (editor). Bandung: Alfabeta, 2008.

Mutohar, Prim Masrokan. "Visionary Leadership Kepala Madrasah dalam Konteks Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Madrasah", *Episteme*, Volume I, Nomor 2, Tulungagung: PPs STAIN Tulungagung, 1999.

Nasution, M.N. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor-Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005.

Nasution. *Sosiologi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1999.

Nata, Abudin. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media, 2003.

Ndraha, Taliziduhu. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997.

Nurdin, Muhamad. *Pendidikan yang Menyebarkan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2005.

Nursyam. "Indikator dan Pengukuran Pengembangan SDM di Pesantren", dalam A. Halim et. al., *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, 1991.
- Patilima, Hamid. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2005.
- Patton, Michael Quinn. *Qualitative Evaluation Methods*. London: Sage Publication, 1980.
- Peraturan No. 19 Tahun 2005 tentang: *Standar Nasional Pendidikan*.
- Peursen, Van. *Strategi Kebudayaan*, terj. Dick Hartoko. Jakarta: Yayasan Kanisius, 1984.
- Price, James L. *Handbook of Organizational Measurement*. London: DC. Health and Company, 1972.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2008.
- Rasiyo. *Berjuang Membangun Pendidikan Bangsa: Pijar-pijar Pemikiran dan Tindakan*. Malang: Pustaka Kayutangan, 2005.
- Richards, Jack. C. *Longman Dictionary of Language Teaching and Applied Linguistics*. Malaysia: Longman Group, 1999.
- Rifa'I, Veitzal, Dedy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011.
- Robbins, S. P. *Organizational Behavior Concepts Controversies, and Applications*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc, 1993. penelusuran melalui <http://re-searchengines.com/dwi0908.html>
- Rosyada, Dede. *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Jakarta: Kencana, 2004.

- Sagala, Saiful. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat; Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multina, 2004.
- Sagala, Syaiful., *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Salim, Peter. *The Contemporary English-Indonesian Dictionary*, (Third Edition). Jakarta: Modern English Press, 1987.
- Salis, Edward. *Total Quality Management*, Alih Bahasa, Ahmad Ali Riyadi. Yogyakarta: Ircisod, 2006.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page, 1993.
- Schein, Edgar H. *The Corporate Culture Survival Guide*, San Fransisco: John Wiley and Son Inc, 2009.
- Schein., Edgar H. "Organizational Culture & Leadership", diakses dari (<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>), MIT Sloan Management Review.
- Shaleh, Abdul Rahman. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*. Jakarta: P. T. Raja Grafindo Persada, 2004.
- Shaleh, Abdurrahman. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*. Jakarta: P.T. Raja Grafindo Persada, 2004.
- Sidi, Indra Jati. *Kebijakan Penyelenggaraan Otonomi Daerah di Bidang Pendidikan (makalah seminar)*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2000.
- Soetopo, H. Soemanti/o, W. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1982.
- Soetopo, Hendyat. *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang, 2001.

Soetopo, Hendyat. *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010.

Sonhaji. "Penerapan Total Quality Manajemen dan ISO 9000 dalam Pendidikan Teknik", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid I No 8. Malang: IKIP, STIKIP dan FKIP, 1999.

Stolp., Stephen. "Leadership for School Culture". (http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed370198.html). ERIC Digest, Number 91. Tahun 1994.

Stoner, James A. F., R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert. *Manajemen*, terj. Alexander Sindoro. Jakarta: P. T. Bhuana Ilmu Populer, 1996.

Subakir S dan Achmad Sapari. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Kerjasama Pemerintah RI dan UNICEF-UNESCO, 2001.

Suderajat, Hari. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika, 2005.

Sudjana, N. *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum di Sekolah*. Bandung: Sinar Aglesindo, 1996.

Sudrajat., Akhmad. *Budaya Organisasi di Sekolah*, diakses dari <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2011/01/27/budaya-organisasi-di-sekolah>.

Sufyarma. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2004.

Suherman, P. A. *Dimensi Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1994.

Sujanto, Bedjo. *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum: Mengorek Kegelisahan Guru*. Jakarta: Sagung Seto, 2007.

Sukadji, Soetarlinah. *Menyusun dan Mengevaluasi Laporan Penelitian*. Jakarta: Universitas Indonesia Press, 2000.

Sumadi Suryabrata. *Psikologi Kepribadian*. Jakarta: Rajawali, 1990.

Surjadi., Harry. *Memahami Budaya Organisasi*, diakses dari <http://mhs.blog.ui.edu/harry.surjadi/2008/10/29>.

Surya., Moh. *Nilai-Nilai Kehidupan*. Kuningan: PGRI PD II Kuningan, 1995.

Suryadi, Ace, H.A.R. Tilaar. *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1993.

Suryanto dan Abbas. *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*. Jogjakarta: Adicita Karya Nusa, 2001.

Suryobroto, B. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

Susanto, A. B. *Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 1997, penelusuran melalui google, dari <http://re-searchengines.com/dwi0908.html>.

Sutopo, H.B. *Pengumpulan dan Pengolahan Data dalam Prnrelitian Kualitatif dalam Metodologi Penelitian Kualitatif: Tinjauan Teoritis dan Praktis*. Malang: Lembaga Penelitian Universitas Islam Malang, tt.

Suyanto, MS Abbas. *Wajah dan Dinamika Anak Bangsa*. Yogyakarta: Adicita, 2001.

Syafaruddin. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*. Jakarta: PT Grasindo, 2002.

Tabloid Dwi Bulanan Universitas Islam Negeri (UIN) Malang. *Gema, Sukses Kaum Ulul Albab*. (Malang: UIN Malang, 2005.

Tafsir, A. 1994. *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. Bandung: Remaja Roesdakarya.

Tietarahardja. U & Sulo La. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Kerjasama Pusat Perbukuan Departemen P dan K dengan PT Rineka Cipta, 1998.

Tilaar. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta : Rineka Cipta, 2000.

Tilaar, HAR. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

TIM FKIP-UMS. *Manajemen Pendidikan*. Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2002.

Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Ed. Kedua). Jakarta: Balai Pustaka, 1996.

Tobroni. *Percepatan Peningkatan Mutu Madrasah*, diakses dari <http://re-searchengines.com/drtobroni5-07.html>, tanggal 9 Februari 2011.

Toffler, Alfin. *Gelombang Ketiga, alih bahasa Sri Koesdiyantiah*. Jakarta: Pantja Simpati, 1980.

Tunggal, Amin Widjaja. *Audit Mutu; Quality Auditing*. Jakarta: Rineka Cipta, 1992.

Umaidi. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Meningkatkan Mutu*, Internet/mbs/artiket pendidikan Network. Mbs. Htm. 1999.

Undang-undang No. 33 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.

Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Otonomi Daerah (UU No. 32 Tahun 2004 dan UU No. 33 Tahun 2004). Surabaya: Serba Jaya, 2004.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, 2003.

Universitas Gajah Mada. *Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: UGM, 2004.

Usman, Husaini. *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

UU RI Nomor 20 Tahun 2003 *Tentang Sisdiknas*.

UUD 1945 Hasil Amandemen & Proses Amandemen UUD 1945 Secara Lengkap. Jakarta: Sinar Grafika.

Uwes, Sanusi. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.

Visi dan Misi Pekapontren. Rabu, 12 Oktober 2011, 10:00:17.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.

Wibowo. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010.

Wibowo. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006.

Winardi. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana, 2005.

Wiriaatmaja, Rochiati. *Metode Penelitian Tindakan Kelas*. Bandung: PT. Rosdakarya, 2007.

Yunus, Mahmud. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Hidakarya Agung, 1985.

Zubaedi. *Pendidikan Berbasis Masyarakat*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.

BIODATA PENULIS

Muhammad Fathurrohman, lahir di Desa Kedunglurah, Kecamatan Pogalan, Kabupaten Trenggalek pada tanggal 9 Januari 1987. Penulis terlahir dari kedua orang tua yang berpendidikan tidak tinggi, yaitu H. Sopingi dan Hj. Samsul Mu'awanah. Penulis memulai pendidikan dari TK di TK Mardi Putra Desa Kedunglurah, kemudian SDN 1 Kedunglurah selama 6 tahun. Setelah itu, melanjutkan ke SMP Islam Durenan selama 3 tahun dan lulus tahun 2002.

Pada saat SMA, penulis memilih SMAN 1 Durenan, dan masuk jurusan IPA, bahkan sempat menjadi 5 terbaik olimpiade Fisika Kabupaten Trenggalek dan menjadi peserta di tingkat provinsi Jawa Timur. S1 penulis tempuh di STAIN Tulungagung, jurusan Tarbiyah, program studi PAI. Penulis menempuh S1 selama 4 tahun, dengan biaya sebagian besar adalah beasiswa. Kemudian penulis melanjutkan S2 pada almamater yang sama dengan biaya beasiswa penuh. Sekarang penulis menempuh S3 di UIN Maliki Malang.

Penulis berprofesi sebagai guru PAI di jenjang SMP Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung. Penulis senang untuk meneliti segala bentuk permasalahan yang berkaitan dengan pendidikan dan manajemen pendidikan Islam. Di samping itu, sebagai pendidik, maka penulis berkewajiban mengembangkan profesionalitas, terutama dalam membudayakan penulisan karya ilmiah pada jajaran guru.

SULISTYORINI lahir pada tahun 1965 di Desa Duren, Talun, Blitar, putra dari Bapak Sokheh (almarhum) dan Ibu Diniati. Pendidikan dasar di SD I Duren serta pendidikan MTsN Jeblok-Talun dan MAN Tlogo- Blitar selesai tahun 1985. Pendidikan sarjana di IAIN Tulungagung jurusan Pendidikan Agama Islam selesai tahun 1993. Pendidikan Magister di STAIN Malang selesai tahun 2001 jurusan Manajemen Pendidikan Islam dan menyelesaikan pendidikan Doktor di Universitas Negeri Malang program studi manajemen pendidikan tahun 2009. Selama mahasiswa aktif di Organisasi intra dan ekstra kampus.

Penulis yang satu ini aktif dalam hal tulis menulis dan seminar. Tulisan-tulisannya dapat dijumpai di Jurnal-Jurnal STAIN Tulungagung dan Jurnal Terakreditasi Sosio Religia UIN Yogyakarta, antara lain: *Manajemen Guru* (Ta'alum Jurnal Pendidikan Islam Vol. 28, No. 1 Juni 2005), *Kehendak Mutlak Tuhan* (Suatu Analisis dan Perbandingan Antara paham Teologi Islam) (Kontemplasi Jurnal Ke-Ushuluddin Vol. 02. No. 1. Juni 2005), *Manajemen Madrasah* (Ta'allum Jurnal Pendidikan Islam Vol. 28, No: 2, Nopember 2005), *Manajemen Madrasah dan Pembelajaran* (Quantum Teaching), *Ibnu Rusyd Riwayat Hidup dan Pemikirannya* (Kontemplasi Jurnal Ke-Ushuluddin Vol. 03. No. 2. Nopember 2006), *Kewarisan Anak Hasil Implantasi Embrio Ke Dalam Rongga Perut Laki-laki dalam Perspektif Islam* (Jurnal Hukum Islam, Vol 08, No. 1, Juli 2006), *Pendidikan di Indonesia (Telaah Historis Epistemologis Sistem Pendidikan Sejak Zaman Hindu sampai dengan Kemerdekaan)* (Sosio-Religia Jurnal Ilmu Agama dan Ilmu Sosial, Vol 5, No. 3, Mei 2006 dan Vol 9, Edisi Khusus, Mei 2010 tentang *Partisipasi Masyarakat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Dasar*.

Karya-karya penulis yang berupa penelitian antara lain: *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Tingkat Efektifitas Kerja Dosen STAIN Malang 2001* (Jurnal Dinamika Penelitian, Vol. 7, No. 1, Juli 2005), *Strategi dan Program Kerja Humas di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di MTsN Kunir Blitar)* (Jurnal Dinamika Penelitian, Vol. 6, No. 2, Nopember 2006), *Internalisasi Budaya*

Organisasi dalam Inovasi Pendidikan Tinggi Islam (Studi Kasus pada STAIN Tulungagung). Berupa buku: *Peran Serta Masyarakat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi-Kasus d8 MIN Tegalasri dan SDN Babadan 01 di Kabupaten Blitar)* (STAIN Tulungagung Press, 2010), *Penelitian Kompetitif Nasional dengan judul : Peran serta Masyarakat dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Dasar Islam, Studi Multi-Kasus di MIN Tegalasri, MI Perwanida, dan SDI Sunan Pandanaran di Kabupaten Blitar*.

Karya ilmiah dalam bentuk Diktat dan Buku antara lain: *Filsafat Pendidikan Islam (Diktat)*, *Stategi Belajar Mengajar (Diktat)*. Beberapa buku: *Manajemen Pendidikan Islam* (Elkaf: Surabaya, 2006), *Benarkah semua Orang Masuk Islam?* (Restu Press, 2006), *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah Dasar* (Center for Society Studies, 2008), *Evaluasi Pendidikan* (Teras, 2009), *Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Teras, 2009).

Penulis menikah dengan Drs. Zuhdiono, M. Ag. pada 12 Januari 1984 dan dikarunai dua orang putri : Shofia Hattarina, M.Pd dan Faza Fitriana, S. Pd. dan dua orang putra yaitu Shofa Rohman (semester II UM) dan Ichwanu Rohim (Kelas II SMAN 02 Blitar) serta anak mantu bernama Hendra Pratama, M. Pd.

Dia aktif mengajar di beberapa Perguruan Tinggi yang ada di Tulungagung dan Blitar antara lain: STAIN Tulungagung (S1 & S2), STKIP-PGRI Tulungagung (S1), STAI Diponegoro(S2) dan STIT Al-Muslihuun Tlogo-Blitar (S1).

Semboyan Penulis:

- 1) "Darmakan dirimu kepada Allah Swt untuk mendidik umat manusia".
- 2) "Hadapi tantangan kehidupan dengan penuh kesabaran dan jiwa besar".
- 3) "Miliki rencana besar dalam kehidupan beragama, berbangsa dan bernegara".

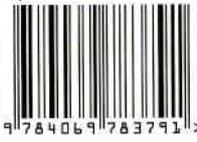
Implementasi Manajemen PENINGKATAN MUTU Pendidikan Islam

Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik
(Praktik & Teoritik)

Buku ini membahas tentang Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam yang meningkatkan lembaga pendidikan secara Holistik serta diilhami dari kebijakan pemerintah yang tertuang dalam UU No.22/Tahun 1999 tentang Konsep Desentralisasi dan Otonomi Daerah. Dengan adanya kerangka manajemen berbasis sekolah (MBS) dari pemerintah yang tampil sebagai paradigma baru pengembangan pendidikan yang berorientasi pada kebutuhan sekolah atau madrasah dan kebutuhan daerah masing-masing, merupakan bukti adanya kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dimasyarakat serta perhatian terhadap peningkatan mutu pendidikan secara umum. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah atau madrasah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif, guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah atau madrasah.

Teras

ISBN 978-406-978-379-2



9 784069 783791 >