

Dr. H. Abd Muhith, M.Pd.I

**MANAJEMEN MUTU
MADRASAH
IBTIDAIYAH**

imtiyaz

2019

Manajemen Mutu Madrasah Ibtidaiyah

Penulis: **Dr. H. Abd Muhith, M.Pd.I**

© Hak Cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Cetakan I: Agustus 2019
(viii + **234 hlm.** 145 mm x 210 mm)
ISBN: 978-602-5779-18-3

Diterbitkan oleh: **IMTIYAZ**
Jl. Jemurwonosari Gg IV No. 5 Wonocolo, Surabaya
Telp. : 085 645 311 110
E-mail: penerbitimtiyaz@yahoo.co.id
Perancang Sampul dan Tata Letak: © **ihya.co**

© Copyright 2019

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini ke dalam bentuk atau cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit/penulis

Kata Pengantar

Alhamdulillah, puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberi saya kesempatan dan kesehatan sehingga bisa merampungkan karya sederhana ini. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Baginda Rasulullah Muhammad SAW yang telah memberikan cahaya kepada umatnya.

Tujuan saya menulis karya sederhana ini tiada lain agar saya memiliki kontribusi keilmuan Islam, khususnya yang berkaitan dengan dunia madrasah. Sebab, sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam, perkembangan madrasah, baik ibtidaiyah, tsanawiyah, maupun Aliyah, dalam kurun dua dasawarsa terakhir menunjukkan grafik kemajuan yang signifikan. Baik dalam kemampuan para pendidik, peserta didik, metodologi pengajaran, hingga manajemen dan peningkatan mutunya.

Saya berharap, buku ini bisa memberikan manfaat dan keberkahan, khususnya bagi diri penulis, dan khususnya pada perkembangan madrasah.

Salam,

Penulis

Daftar isi

Kata Pengantar ... iii

Daftar Isi ... v

❖ Manajemen Mutu Madrasah Ibtidaiyah	1
❖ Kendali Mutu Madrasah Ibtidaiyah.....	27
I. Standar Isi.....	33
II. Standar Proses	39
III. Standar Kompetensi Lulusan.....	41
IV. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	42
V. Standar Sarana dan Prasarana	43
VI. Standar Pengelolaan	45
VII. Standar Pembiayaan	46
VIII. Standar Penilaian	48
❖ Penjaminan Mutu Madrasah Ibtidaiyah.....	51
❖ Standar Madrasah Ibtidaiyah Nasional	65
❖ Prilaku Konsumen Madrasah Ibtidaiyah.....	87
❖ Patok Duga (<i>Benchmarking</i>) di Madrasah Ibtidaiyah	95
❖ Kepemimpinan di Madrasah Ibtidaiyah	103
❖ Budaya Mutu di Madrasah Ibtidaiyah.....	109
❖ Manajemen Mutu Terpadu di Madrasah Ibtidaiyah.....	127
Daftar pustaka.....	167
Riwayat hidup penulis	179



Manajemen Mutu Madrasah Ibtidaiyah

Untuk memperjelas pengertian manajemen, di bawah ini dikutip beberapa definisi tentang manajemen. Pendapat-pendapat berikut ini berbeda satu sama lain walaupun masih terdapat unsur kesamaannya. Dari perbedaan-perbedaan pendapat (yang disebabkan karena perbedaan dalam meletakkan titik sudut pandangan) serta kesamaan-kesamaan itu diharapkan dapat diperoleh pandangan yang lebih jelas dan menyeluruh tentang manajemen ini.

G. R. Terry mendefinisikan manajemen: *“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”*. (Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfa-

atan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya). Demikian pula James A.F Stoner mendefinisikan management sebagai proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen sebagai seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain.

Lawrencw A. Appley dan Oey Liang Lee, berpendapat bahwa manajemen sebagai seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan fikiran orang lain untuk melaksanakan aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dalam manajemen terdapat teknik-teknik yang kaya dengan nilai kepemimpinan dalam mengarahkan, mempengaruhi, mengawasi, dan mengorganisasikan semua komponen yang saling menunjang untuk tercapainya suatu tujuan¹. Sementara Sondang P. Siagian mengatakan bahwa manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain².

Dari uraian definisi manajemen menurut para pakar sebagaimana tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen terjadi di dalam suatu organisasi, selalu terkandung beberapa tujuan tertentu yang akan dicapainya, dalam mencapai tujuan tersebut melibatkan manusia dan sumber daya lainnya, untuk mencapai tujuan dilakukan melalui tahapan kegiatan atau proses tertentu yang melibatkan manusia serta sumber-sumber lainnya dilakukan dengan cara yang paling efisien, berupa suatu yang tidak berwujud yang hanya dapat dilihat hasil-hasilnya, sebagai alat untuk mencapai tujuan, bukan suatu tujuan, karena manajemen itu diterapkan atau terjadi pada setiap organisasi, maka istilah manajemen diterapkan secara luas dan merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi dan

¹ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*(Bandung: CV Pustaka setia,2012), 1-7.

² Siagian, P. Sondang, *Manajemen Strategik*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 15-20

kooperatif dalam usaha-usaha memanfaatkan seluruh sumber daya, misalnya: manajemen madrasah ibtidaiyah, manajemen sumber daya manusia di madrasah ibtidaiyah, manajemen keuangan madrasah ibtidaiyah, manajemen pengelaaan kelas di madrasah ibtidaiyah, manajemen sarana parasarana di madrasah ibtidaiyah, manajemen kurikulum madrasah ibtidaiyah.

Manajemen madrasah ibtidaiyah memiliki fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pembimbingan (*Leading*), pengarahan (*Directing/Comanding*), memberikan motivasi (*Motivating*), koordinasi (*Coordinating*), pengawasan (*Controlling*), evaluasi (*Evaluating*), pelaporan (*Reporting*), menyusun kepegawaian (*Staffing*), pendanaan (*Budgeting*), menggerakkan (*Actuiting*), peramalan (*Forcasting*). Demikian pula di madrasah ibtidaiyah memiliki fungsi yang sama dengan manajemen pada umumnya, sehingg pengelolaan di madrasah ibtidaiyah harus terencana dengan baik, peramalan masa depan, diorganisir, terdapat pembimbingan, pengarahan, saling memotivasi, berkoordinasi, selalu diawasi, dievaluasi, seluruh kegiatannya dilaporkan secara utuh dan kongkrit, sumber daya manusia ditata dan dikembangkan menjadi produktif, dan digerakkan agar berdaya guna dan berhasil guna dengan pembiayaan yang memadai.

Perencanaan merupakan penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Untuk melaksanakan rencana tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam bidang yang menjadi tanggungjawabnya melalui analisis kebutuhan untuk menentukan formasi, alat, atau cara apa yang dibutuhkan oleh institusi tersebut, demikian itu agar tidak terjadi kekacauan dalam internal institusi, yang diakibatkan oleh banyaknya sumberdaya akan tetapi tidak dapat memenuhi kebutuhan institusi. Namun upaya tersebut tidak cukup bila hanya mengandalkan kekuatan lahir, akan tetapi dibutuhkan dorongan pendekatan lain, karena setiap upaya memiliki keterbatasan atau kelemahan.

Upaya membangun kualitas madrasah ibtidaiyah yang memiliki karakteristik keunggulan, salah satunya dilakukan dengan menyusun Perencanaan, yaitu proses pemikiran yang sistematis, analisis yang rasional, mengenai apa yang akan dilakukan di madrasah ibtidaiyah, bagaimana melakukannya, siapa pelaksananya, dan kapan kegiatan akan dilaksanakan dalam rangka meningkatkan mutu yang lebih efektif dan efisien, sehingga proses pelaksanaannya dapat memenuhi tuntutan/kebutuhan.

Perencanaan merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen, kualitas suatu lembaga dapat dilihat dari kualitas perencanaannya, sebab rencana merupakan gambaran sementara dari uraian pelaksanaan aksi. Dalam sebuah hadits disebutkan:³”*انما الاعمال*

”بالنيات”, *Bahwasanya perbuatan itu tergantung dari niatnya*. Niat merupakan bagian dari rencana yang turut menentukan kualitas pelaksanaan. Sedangkan dasar perencanaan dapat disarikan dari ayat al-Qur’an, sebagaimana berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعْدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ
بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan⁴.

Pada ayat al-Qur’an tersebut, seseorang diperintahkan memperhatikan apa yang telah diperbuat sebagai pelajaran untuk hari selanjutnya, dalam konteks manajemen pendidikan perencanaan untuk mengelola pendidikan dengan berpijak pada pengalaman yang sudah dilakukan dan perencanaan merupakan prasyarat sangat penting,

³ ابن ماجه: 12.

⁴ QS. 59: 18.

yang harus dilakukan jika ingin mengelola lembaga pendidikan yang berhasil dan bermutu. Karena pentingnya perencanaan, maka perlu penjabaran pengertian Perencanaan, manfaat dilakukannya perencanaan, tahapan dasar perencanaan, hubungannya perencanaan dengan fungsi manajemen lainnya, tipe-tipe perencanaan, dan peng-hambat perencanaan.

Perencanaan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan dengan usaha merumuskan program yang memuat suatu yang akan dilaksanakan, penentuan tujuan, kebijakan, arah yang akan ditempuh, prosedur dan metode yang ayang akan ditempuh untuk mencapai tujuan⁵.

Perencanaan pada madrasah ibtidaiyah diperlukan untuk memperkirakan kondisi yang selalu berubah; mencapai efektifitas pencapaian; membantu dalam menentukan sasaran dan arah; dan mengemudikan organisasi. Dalam perencanaan perlu adanya tahapan karena pada dasarnya erencanaan merupakan siklus tertentu yang dapat dievaluasi sejak awal hingga tahap penyelesaian, adapun tahapan perencanan melalui penentuan Tujuan, perumusan Kebijakan, analisis, penetapan cara, dan sarana untuk mencapai tujuan, menentukan sumber daya yang diperlukan, menentukan penanggung jawab kegiatan, dan menentukan sistem pengendalian.

Hubungan perencanaan dengan fungsi manajemen lainnya adalah menentukan tujuan dan prosedur mencapai tujuan, memungkinkan organisasi mendapat sumber daya untuk mencapai tujuan, serta memperjelas terhadap anggota organisasi dalam melakukan berbagai kegiatan sesuai tujuan dan prosedur dan memungkinkan untuk memantau dan mengukur keberhasilan organisasi serta mengatasi bila ada kekeliruan. Sedangkan prinsip perencana adalah *Contribution to purpose and objectives* (betul-betul membantu tercapainya tujuan organisasi), *Primacy of planing* (merupakan kegiatan pertama dari seluruh kegiatan lainnya), *Pervasiveness of planning* (kegiatan perencanaan harus

⁵ Saifullah, Manajemen Pendidikan Islam (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 211.

dilakukan pada semua tingkat manajemen), dan *Efficiency of planning* (perencanaan yang baik memiliki nilai-nilai efisiensi yang tinggi dan rapi). Faktor penghambat perencanaan adalah keterbatasan Sumber Daya Manusia, resistensi individu, resistensi kelompok, dan minimnya Loyalitas terhadap organisasi⁶.

Dengan demikian perencanaan yang baik harus dibuat berdasarkan data yang ada, memikirkan akibat yang timbul sebagai akibat tindakan pembiayaannya secara jelas, sederhana, mengikuti perkembangan, terus menerus, untuk peningkatan dan perbaikan, serta terdapat tempat untuk pengambilan risiko bagi setiap kemungkinan yang muncul di kemudian hari.

Perencanaan setidaknya memuat kegiatan yang harus dilakukan, manfaat kegiatan, tempat kegiatan, waktu kegiatan, penanggung jawab kegiatan, cara melaksanakan kegiatan tersebut dan bagaimana produk dari kegiatan tersebut.

Organizing merupakan kerja sama antara dua orang atau lebih dengan terstruktur dalam mencapai tujuan tertentu, dengan melakukan rekrutmen sumber daya untuk memenuhi kebutuhan pelaksanaan rencana, mengelompokkan dan pembagian tugas untuk menjadikan organisasi terstruktur dan teratur, membentuk struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi, menentukan metode kerja dan prosedurnya dan memberikan pembekalan, pelatihan, dan pemberian informasi staf;

Leading merupakan kegiatan pengambilan keputusan, melakukan komunikasi agar saling pengertian, semangat, memberi inspirasi agar dapat bertindak, dan memilih orang yang menjadi anggota kelompoknya dengan memperbaiki pengetahuan dan sikap mereka agar terampil dalam usaha mencapai tujuan yang diharapkan.

⁶ Burhanuddin, *Analisis Administrasi manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 168-173.

Directing/Comanding merupakan usaha pemberian bimbingan saran, perintah, atau intruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Motivating merupakan kegiatan pemberian inspirasi, semangat, dan dorong kepada seluruh karyawan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. *Coordinating* merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, perselisihan, kekosongan kegiatan, dengan cara menghubungkan, menyatukan, dan menyelaraskan pekerjaan semua karyawan agar mereka dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Controlling* merupakan kegiatan penilaian, koreksi terhadap segala hal yang telah dilakukan oleh karyawan, sehingga dapat dilakukan perbaikan menuju jalan yang benar sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

Evaluating merupakan kegiatan penilaian terhadap semua kegiatan untuk menemukan indikator penyebab keberhasilan atau kegagalan kegiatan tersebut, sehingga dapat dijadikan kajian untuk kegiatan berikutnya. *Reporting* merupakan penyampaian perkembangan hasil kegiatan dan hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.

Staffing atau penyusunan personalia pada suatu organisasi mulai dari rekrutmen, pengembangan, sampai promosi, sehingga setiap karyawan dapat berdaya guna dalam organisasi. *Budgeting* atau penyusunan anggaran biaya merupakan kegiatan perencanaan pembiayaan, sumber biaya, cara penggunaan, pelaksana pembiayaan kegiatan, pola pembukuan, pertanggung jawaban, dan pengawasan.

Actuating merupakan kegiatan untuk menggerakkan dan mengupayakan agar para karyawan melakukan tugas dan kewajibannya. Sedangkan *Forecasting* merupakan permalalan, memproyeksikan, dan me-

lakukan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum rencana yang lebih pasti dapat dilakukan⁷.

Mutu menurut pada umumnya dipahami sebagai sesuatu yang absolut, seperti wanita cantik, lelaki tampan, rumah mewah, restoran yang mahal dan mobil mewah. Mutu merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan, sehingga sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diutandingi, dalam konteks madrasah ibtidaiyah yang bermutu adalah madrasah yang memiliki keunggulan yang tak tertandingi oleh lembaga pendidikan lain⁸. Pada sisi lain, mutu dapat dipahami secara relatif, sebagai suatu yang menjadi atribut sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya, dalam definisi relatif, suatu produk atau layanan akan dianggap bermutu, apabila memiliki nilai original, wajar dan familiar⁹, madrasah ibtidaiyah yang memiliki mutu relatif adalah madrasah ibtidaiyah yang dianggap cocok oleh penggunanya, sehingga mereka merasa betah untuk menggunakan jasa madrasah tersebut untuk memenuhi kebutuhannya.

Sedangkan menurut Joseph Juran, seperti yang dikutip oleh M. N. Nasution menyatakan bahwa kualitas adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi¹⁰, dalam konteks madrasah ibtidaiyah yang bermutu adalah kesesuaian produk dan jasa madrasah ibtidaiyah dengan standar nasional pendidikan atau melampauinya. Sedangkan W. Edwards Deming, seperti yang dikutip oleh M. N. Nasution menyatakan bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau kualitas adalah apapun yang

⁷ Saifullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, 22-43.

⁸ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 51-52.

⁹ Ibid. 51-52.

¹⁰ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 15. Lihat juga dalam Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa* (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), 7.

menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen¹¹, mutu madrasah ibtidaiyah dalam konteks ini adalah madrasah senantiasa beradaptasi dengan keinginan pelanggannya dan berupaya untuk memenuhi kebutuhan lulusan sesuai dengan kebutuhan pasar. Menurut Philip B. Crosby seperti yang dikutip oleh M. N. Nasution menyatakan bahwa kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan atau kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan¹², mutu madrasah ibtidaiyah dalam konteks ini adalah madrasah ibtidaiyah yang lulusannya sesuai dengan standar lulusan yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan dan tidak ada yang dianggap sebagai produk gagal atau lulusan yang tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan. Feigenbaum juga mencoba untuk mendefinisikan bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*)¹³.

Meskipun tidak ada definisi yang diterima secara universal mengenai kualitas, akan tetapi dari definisi-definisi tersebut memiliki berbagai kesamaan. Artinya, dalam mendefinisikan kualitas memerlukan pandangan yang komprehensif dengan mempertimbangkan beberapa elemen kualitas yang meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan, merupakan kondisi yang selalu berubah dan merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan¹⁴.

Namun ada ranah ini, menurut Wayne F., yang dikutip oleh Hadari, mengatakan bahwa *quality is the extent to which products and*

¹¹ Ibid. 7.

¹² Ibid. 7.

¹³ Ibid. 7.

¹⁴ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2009), 3-4.

*services conform to customer requirement*¹⁵. Sudarwan Danim mendefinisikan mutu sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa¹⁶. D. L. Goetsch dan S. Davis seperti yang dikutip Fandy dan Anastasia, mendefinisikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan¹⁷. Artinya, pada konteks ini yang dimaksud dengan mutu adalah kondisi yang di dalamnya terdapat proses kesesuaian antara hasil dengan standar yang digunakan.¹⁸

Mutu dalam literatur manajemen konvensional terutama industri sangat beragam pengertian atau definisinya tergantung dari perspektif yang digunakan, kriteria, dan konteksnya, salah satu contoh adalah pernyataan Joseph N. Juran yang menyatakan:

*“quality” means those features of products which meet customer needs and thereby provide customer satisfaction. In this sense, the meaning of quality is oriented to income. The purpose of such higher quality is to provide greater customer satisfaction and, one hopes, to increase income. However, providing more and/or better quality features usually requires an investment and hence usually involves increases in costs*¹⁹.

Dari pernyataan ini dapat disimpulkan bahwa pengertian mutu sangat tergantung dari perspektif yang digunakan dalam membingkai output tersebut. Dalam mendefinisikan kualitas, ada beberapa pakar utama yang saling berbeda pendapat, tetapi maksudnya sama tetap pada kesesuaian antara idea dan cita-cita serta praksis. Jadi konsep

¹⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), 124.

¹⁶ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 53.

¹⁷ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2009), 4.

¹⁸ Muhith, *Pengembangan Mutu Pendidikan*, Disertasi, 34.

¹⁹ Joseph N. Juran & A. Blanton Godfray (Edit.), *Juran's Quality Handbook* (New York: McGraw-Hill, 1999), hlm. 2.1.

mutu sering dianggap sebagai ukuran relatif kesempurnaan atau kebaikan sebuah produk/jasa, yang terdiri atas kualitas desain (*fungsi spesifikasi produk*) dan kualitas kesempurnaan (*conformance quality*) (ukuran seberapa besar tingkat kesesuaian antara sebuah produk/jasa dengan persyaratan atau spesifikasi kualitas yang ditetapkan sebelumnya)²⁰.

Dalam perspektif lain, ada yang menyebut mutu sebagai konsep licin (*a slippery concept*), sebab mutu berkaitan dengan sudut pandang (*perspektif*) dan kepentingan pengguna kata tersebut (*it is slippery because it has such a variety of meanings and the word implies different things to different people*). Hal ini terjadi dikarenakan konsep mutu yang bertolak dari standar absolut (*absolute concept*) dan relatif (*relative concept*). Standar absolut menganggap bahwa sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli serta memiliki kebenaran yang hakiki; sedangkan standar relatif dipandang sebagai suatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya atau mampu menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan juga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan²¹.

Dari paparan tersebut, wajar banyak para pakar mencoba untuk mendefinisikan mutu, salah satunya ada yang menyatakan bahwa mutu sebagai produk atau servis, bukan seperti yang ditetapkan oleh pemasok, tetapi seperti yang diinginkan oleh klien atau konsumen dan untuk produk atau servis yang diinginkannya itu, mereka mau dan rela membayarnya²².

²⁰ Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction* (Yogyakarta: Andi, 2011), 164.

²¹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 12-13.

²² J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2000), 469.

Ada juga yang menyatakan bahwa kualitas adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi²³; bahkan ada pula yang mengemukakan bahwa mutu memiliki lima dimensi, yaitu: 1) Rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk; 2) Kesesuaian (*conformance*), yakni kesesuaian antara maksud desain dengan penyampian produk aktual; 3) Ketersediaan (*availability*), mencakup aspek kepastian kepercayaan serta ketahanan, dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan; 4) Keamanan (*safety*) aman tidak membahayakan konsumen; dan 5) Guna praktis (*field use*) kegunaan praktis yang dapat dimanfaatkan penggunaannya oleh konsumen²⁴, dalam konteks madrasah ibtidaiyah yang bermutu, indikator madrasah tersebut: *pertama*, madrasah tersebut memiliki visi yang unggul dan berkarakter; *kedua*, karakter lulusan madrasah tersebut benar-benar memiliki nilai keunggulan; *ketiga*, karakter keunggulan lulusannya dapat dirasakan oleh stakeholder; *keempat*, lulusannya dapat menyelesaikan persoalan jika kembali kepada masyarakat; dan *kelima*, lulusannya dapat menciptakan keunggulan bagi pengguna; .

Lebih lanjut, kualitas juga didefinisikan sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar dan kualitas merupakan apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen²⁵; atau sebagai *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan atau kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terha-

²³ M.N. Nasution, Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 15; lihat juga dalam Zulian Yamit, Manajemen Kualitas Produk dan Jasa (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), 7.

²⁴ Uhar Suharsaputra, Administrasi Pendidikan (Bandung: Rafika Aditama, 2010), 227.

²⁵ M.N. Nasution, Manajemen Mutu Terpadu, 16; lihat juga dalam Zulian Yamit, Manajemen Kualitas Produk, 7.

dap persyaratan²⁶; dan juga dikatakan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan²⁷. Ada pula yang menyatakan bahwa *quality is the extent to which products and services conform to customer requirement*; atau mutu dipandang sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa²⁸. Dari berbagai definisi dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah kesesuaian antara maksud desain dengan penyampian produk aktual terutama kesesuaian dengan kebutuhan pasar dengan yang disyaratkan atau distandarkan atau kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan.

Mutu dalam Islam bisa diklaim sebagai bentuk kesesuaian antara fakta “yang seharusnya” dengan “keadaan riil” sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau direncanakan. Artinya, mutu dapat dipandang sebagai suatu ukuran baik buruk suatu benda atau perilaku, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, kecantikan dan sebagainya). Kesesuaian inilah yang dalam formulasi manajemen mutu madrasah ibtidaiyah menjadi orientasi pertama dan terutama untuk melihat relevansi hasil (*output*) madrasah tersebut dengan harapan pelanggan (*stakeholders*) dan perubahan zaman yang terus bergulir.

Terdapat lima era dalam perkembangan kualitas, yaitu: era tanpa mutu, era inspeksi, era pengendalian mutu secara statistik, era penjaminan mutu dan era manajemen mutu terpadu. Untuk memperjelas kelima era tersebut. Era tanpa mutu diawali sebelum abad XVIII,

²⁶ M.N. Nasution, Manajemen Mutu Terpadu, hlm. 16; lihat juga Mulyadi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, 78.

²⁷ Kisbiyanto, Bunga Rampai Penelitian Manajemen Pendidikan (Semarang: RaSAIL, 2008), 132.

²⁸ Hadari Nawawi, Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), 124.

pada abad ini produksi tidak menghiraukan kualitas, kegiatan produksi pada itu terjadi, sebab belum muncul persaingan dari mitra ataupun kompetitor, karena diminopoli satu perusahaan. Pada era ini tidak memperhatikan mutu, yang penting memberikan pelayanan atau menghasilkan produk yang dibutuhkan. Praktek seperti kadang masih ditemukan di sekitar kita, jika terdapat organisasi yang tidak memiliki kompetitor, seperti jasa listrik, telpon, pendidikan dan sebagainya, bila organisasi sudah memiliki kompetitor, maka masing-masing organisasi sudah mulai memperhatikan cara untuk tetap bertahan dan bahkan berusaha memenangkan kompetisi dalam persaingan dengan mengendalikan kualitas layanan yang diberikan atau produk yang dihasilkan.

Era Inspeksi diawali pada abad XVIII, pada abad ini produk dipilah dengan cara menginspeksi sebelum diterima oleh konsumen, agar dapat merebut hati mereka, karena persaingan produk sudah mulai bermunculan. Sedangkan penanggung jawab kualitas produk berada di pundak bagian inspeksi, bagian inspeksi memiliki risiko dan tanggungjawab yang sangat berat, karena akan menjadi tumpuan komplain jika terdapat produk yang cacat sampai pada konsumen. Pada sisi lain era inspeksi menyisakan persoalan pemborosan biaya, karena produk gagal menghabiskan biaya dengan sia-sia.

Era pengendalian mutu secara statistik secara Statistik (*Statistical Quality Control Era*) dimulai tahun 1930 oleh *Walter Shewart* dari *Bell Telephone Laboratories*. Pada era ini bagian inspeksi dalam melakukan pengendalian mutu dilengkapi alat dan metode statistik untuk melakukan deteksi terhadap penyimpangan produk yang dihasilkan oleh bagian produksi, kemudian bagi produksi memperbaiki proses dan sistem produksi dengan menggunakan data departemen produksi menggunakan data tersebut untuk melakukan perbaikan terhadap sistem dan proses.

Era penjaminan mutu mulai berkembang tahun 1950-an. Kemudian konsep mutu mulai meluas dari tahapan produksi hingga tahapan desain kemudian melakukan koordinasi dengan bagian jasa. manajemen mulai terlibat dalam penentuan pemasok (*supplier*). Konsep biaya mutu mulai dikenal, bahwa aktivitas pencegahan akan mengurangi pengeluaran daripada upaya perbaikan cacat yang sudah terjadi. desain yang salah misalnya akan mengakibatkan kesalahan produksi atau instalasi. oleh sebab itu sangat ketelitian desain untuk mengurangi biaya. contoh dari era ini adalah penggunaan ISO 9000 versi 1994.

Era Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*), Manajemen Mutu Terpadu mengharuskan manajemen puncak terlibat penuh dalam mengawal kualitas sebagai modal utama untuk menjadi organisasi dapat bersaing secara kompetitif dengan melibatkan semua manajer dan karyawan, berdasarkan data kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki dan mengembangkan proses-proses organisasi secara berkesinambungan agar dapat memenuhi dan melampaui harapan pelanggan.

Dengan demikian mutu merupakan konsep yang berkembang dan mengalami evolusi dalam pemaknaannya, berdasarkan pendekatan pendekatan taransendental, pendekatan berbasis produk, pendekatan berbasis pengguna produk, pendekatan berbasis produksi dan pendekatan berbasis nilai.

Pendekatan Transenden (*Transcendental Approach*) dapat dirasakan dan dipahami, akan tetapi sulit untuk mendefinisikannya secara operasional, misalnya keindahan seni, tempat belanja yang menyenangkan, ruang yang kondusif dan sebagainya, sehingga suatu organisasi sulit dalam membuat rencana, menghasilkan produksi dan melakukan pelayanan yang bermutu dengan menggunakan pendekatan transendental.

Pendekatan berbasis produk (*Product-based Approach*) Pendekatan berbasis produk meyakini bahwa mutu sebagai suatu atribut yang dapat diuraikan dan diukur secara kuantitatif. Jumlah unsur yang dimiliki suatu produk, tercermin dalam perbedaan kualitas. Pandangan ini tidak dapat dijelaskan menggunakan selera atau pilihan individu, karena sifatnya yang objektif.

Pendekatan berbasis pengguna (*User-based Approach*) Pendekatan berbasis pengguna memaknai kualitas dengan suatu yang senantiasa disandarkan pada pengguna suatu produk atau layanan pilihan pengguna barang dan jasa. Mutu dalam perspektif ini merupakan suatu yang subjektif dan sesuai dengan perbedaan kebutuhan dan keinginan pengguna.

Pendekatan berbasis produksi (*Manufacturing-based Approach*) senantiasa menekankan pada ketersediaan dan mengutamakan praktik rekayasa produksi. Dalam sektor jasa, pelayan dapat dikatakan berkualitas manakala dapat meningkatkan kinerja dan menekan biaya rendah. Dalam konteks ini konsumen dipandang sebagai pihak yang harus menerima standar-standar yang ditetapkan oleh produsen atau penghasil produk.

Pendekatan berbasis nilai (*Value-based Approach*) memiliki pandangan bahwa kualitas tergantung pada nilai dan harganya. Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Akan tetapi yang paling bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli (*best-buy*). Demikian pula perkembangan madrasah ibtidaiyah dari masa ke masa yang dimulai dari pengajian surau, pembelajaran agama di madrasah yang dapat diteliti melalui berbagai dimensi, baik regulasi, lembaga, guru, siswa dan alumninya. Pada awalnya pembelajaran di madrasah ibtidaiyah yang penting ada guru dan murid, lalu regulasi terkait madrasah ibtidaiyah mulai mengkui sebagai jenis

dan jenjang pendidikan dasar yang berciri khas agama Islam²⁹, kemudian madrasah ibtidaiyah menjadi alternatif solusi untuk membangun lembaga pendidikan yang berkarakter.

Pola “kesesuaian” dalam Islam dikatakan sebagai amal shaleh, di mana hal ini diasumsikan sebagai bentuk keserasian antara perilaku –keadaan riil- dengan doktrin Islam yang terkodifikasi dalam al-Qur’an dan al-Hadist –yang seharusnya. Firman Allah dalam surat al-Kahfi ayat 18:

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا .

Artinya: “Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal shaleh, tentulah Kami tidak akan menyalakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik”³⁰.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah memuji orang-orang yang beriman kepadaNya, kepada para utusanNya, membenarkan dan mengamalkan ajaran para utusan dengan menyebutkan hadiah surga bagi mereka. Dipahami dari ayat tersebut menjaga mutu dapat digolongkan sebagai salah satu perilaku terbaik yang mendapatkan perhatian khusus dari Allah SWT, sebagai nilai dan norma yang disebut amal shaleh. Oleh sebab itu mutu perlu menjadi skala prioritas utama yang selalu dilaksanakan oleh lembaga dengan landasan iman. Dalam konteks madrasah ibtidaiyah, karena Allah telah memperlakukan baik terhadap mereka dengan memberi anugerah sebagai pengelola madrasah tersebut, maka hendaknya mengelolanya dengan sebaik mungkin (menjadi madrasah ibtidaiyah yang bermutu). Firman Allah pada ayat berikut:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا
أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ .

²⁹ UU RI no no 20 tahu 23 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

³⁰ QS. 18:30.

Artinya: “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”³¹.

Ayat tersebut memerintahkan kepada manusia untuk mempergunakan nikmat yang telah dianugerahkan Allah demi kepentingan akhirat dengan tidak melupakan haknya untuk bekal hidup di dunia serta senantiasa berbuat baik dan tidak berbuat kerusakan, karena Allah telah memperlakukan mereka dengan sebaik-baiknya dan tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

Dengan demikian, pengelola madrasah ibtidaiyah berkewajiban menjaga dan meningkatkan mutu sebagai pertanggungjawaban kepada Allah dan kepada sesama manusia terhadap amanah yang diberikan Allah dan kepercayaan makhluk Allah berupa fasilitas dan pangkat sebagai pengelola madrasah tersebut, dengan berupaya menjaga kualitas lulusan mulai dari proses hingga akhir, karena tanggung jawab tersebut memiliki dua dimensi nilai, yaitu nilai duniawi dan nilai ukhrawi. Polarisasi ini bisa memiliki korelasi yang kuat dengan pandangan Oemar Hamalik yang menyatakan bahwa pengertian mutu organisasi dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Di mana pada ranah normatif, dimensi nilai duniawi dan ukhrawi dapat diorientasikan pada mutu madrasah ibtidaiyah dengan tetap dalam kerangka yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan (*stakeholders*). Dalam firman Allah dijelaskan:

أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ. وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ.

³¹ QS. 28: 77.

Artinya: “Sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu Termasuk orang-orang yang merugikan; Dan timbanglah dengan timbangan yang lurus”³².

Ayat tersebut menjelaskan bahwa dalam transaksi jual beli barang yang dijual harus sesuai ukuran dan tidak merugikan pembeli. Dalam konteks madrasah ibtidaiyah, pengelolaannya harus tidak mengurangi standar yang sudah ditetapkan, karena memenuhi standar nasional pendidikan yang dipahami dari kata *أَوْفُوا* (penuhilah) merupakan keharusan, Allah berfirman dalam surat an-Naml ayat 88:

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَّ
كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ حَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ

Artinya: “Dan kamu Lihat gunung-gunung itu, kamu sangka Dia tetap di tempatnya, Padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”³³.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa seisi langit dan bumi senantiasa tunduk terhadap aturan Allah yang perbutan-Nya membuat dengan kokoh segala sesuatu, karena mereka merasa tidak pernah lepas dari pengawasanNya. Pada konteks ayat tersebut dikatakan dengan analogi “gunung yang kokoh walaupun ia berjalan seperti awan”, akan tetapi kekokohan atau kualitas gunung tersebut tetap terjaga kesempurnaannya. Artinya, mutu dari suatu produk terjaga sejak konstruksi pertama sampai pada fase akhir, yaitu fase pelanggan dengan platform kesinambungan (perbaikan secara terus menerus). Spirit inilah yang harus menjadi esensi dari manajemen mutu, dalam konteks madrasah ibtidaiyah manajemen mutu didefinisikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk,

³² QS. 26: 181-182.

³³ QS. 27:88.

jasa, manusia, tenaga kerja, proses, dan lingkungan. Allah berfirman dalam al-Qur'an surat al-Nahl ayat 90:

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

Artinya: “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”³⁴.

Ayat tersebut memerintahkan manusia untuk berbuat adil, yang salah satunya beribadah hanya kepada Allah, berbuat baik dengan menjalankan perintah, menjahui larangan, dan senantiasa mendekatkan diri kepadaNya, memberikan hak-hak orang terdekat, menghindari perbuatan keji dan pelanggaran syari'at, serta berperan aktif memerintahkan kebaikan dan melarang kemungkaran. Termasuk dalam konteks tersebut perlakuan adil pengelola madrasah ibtidaiyah dengan berbuat baik kepada sesama pengelola dan pemanfaat madrasah ibtidaiyah, memberikan kesejahteraan kepada kepala, guru dan karyawan, memberikan pelayanan dengan baik terhadap guru, karyawan, siswa, orang tua siswa dan masyarakat dengan melakukan pelayanan sesuai hak mereka, serta melarang melanggar aturan terutama yang bertentangan dengan syari'at Islam. Allah berfirman dalam al-Qur'an dalam QS. al-Sajadah ayat 7:

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ

Artinya: “Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan yang memulai penciptaan manusia dari tanah”³⁵.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah menciptakan sebaik-baiknya segala makhluk ciptaanNya dan proses ciptaan manusia pertama dari tanah. Dalam konteks manajemen mutu dan pengem-

³⁴ QS. 16:99.

³⁵ QS. 32: 7.

bangun mutu madrasah ibtidaiyah seharusnya semua proses dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut harus dilakukan dengan sebaik-baiknya sehingga dapat melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang organisasi atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu dan unggul dalam prestasi nonakademik seperti mempunyai sisi aqidah yang kuat, mempunyai kesopanan yang tinggi, dan lain sebagainya. Allah menjelaskan dalam al-Qur'an:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَقِظُوا لِعَدِّهِ وَأَتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”³⁶.

Ayat tersebut memerintahkan orang mukmin senantiasa ber-taqwa kepada Allah dan memeperhatikan amal baik dan buruk untuk hari kiamat karena Allah Maha mengetahui perbuatan makhluknya. Kata *wa al-Tandur* yakni melihat, memperhatikan, atau menganalisis; artinya setiap orang perlu memperhatikan setiap sesuatu yang akan diperbuatnya terhadap hari esok. Dalam konteks madrasah ibtidaiyah, rencana-rencana tentang mutu tersebut dituangkan dalam sebuah visi, misi, tujuan, sasaran hingga uraian teknis pelaksanaan program keorganisasi. Rangkaian tersebut yang perlu diimplementasikan dalam kegiatan mutu dan pengembangannya, karena perencanaan yang tertuang dalam sebuah program merupakan sebuah janji yang wajib dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, karena janji tersebut akan diminta pertanggungjawaban baik di hadapan manusia ataupun di sisi Allah SWT. Firman Allah dalam surat al-Isra' ayat 34:

³⁶ QS. 59:18.

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ
الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا.

Artinya: “Dan janganlah kamu mendekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih baik (bermanfaat) sampai ia dewasa dan penuhilah janji; Sesungguhnya janji itu pasti diminta pertanggungjawabannya”³⁷.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa harta anak yatim harus dikelola dengan sebaik-baiknya untuk kebutuhan anak yatim tersebut hingga ia menjadi dewasa, karena ia belum mengerti cara memanfaatkan harta tersebut. Dan ketika ia menjadi dewasa segala haknya harus diberikan secara penuh, karena setiap perjian akan dipertanggungjawabkan. Artinya, visi madrasah ibtidaiyah merupakan suatu hal yang dicita-citakan dan menjadi suatu pandangan serta harapan yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para pengikutnya. terdapat gambaran menarik seperti yang digambarkan Bengt Karlöf & Fredrik Helin Lövingsson:

*“Vision in the sense of something seen in a dream is the term used to describe a picture of a company’s situation in a relatively remote and desirable future. Willi Railo, the sports psychologist, defines vision as a “barrier-breaking mental picture of a desired situation”. The words ‘barrier-breaking’ are important in Railo’s description. The most important aspect of a vision is that it challenges the comfortable present, calling for action and change”*³⁸.

Deskripsi tersebut membentuk suatu opini bahwa mutu tidak terjadi begitu saja, namun mutu tersebut perlu direncanakan dan diorganisir oleh lembaga. Pada posisi ini jelas bahwa mutu madrasah ibtidaiyah merupakan kemampuan madrasah tersebut dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan pengembangannya sehingga menghasilkan

³⁷ QS. 17: 34.

³⁸ Bengt Karlöf & Fredrik Helin Lövingsson, *The A-Z of Management Concepts and Models*, (London: Thorogood Publishing, 2005), 396.

nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku. Allah berfirman dalam surat at-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ.

Artinya: “Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (QS. at-Taubah: 105)

Ayat tersebut memerintahkan untuk beramal, yang akan sakikan oleh Allah, para utusan, dan oleh orang-orang yang beriman sehingga mendapatkan pujian dari mereka tetapi pada akhirnya Allah yang Maha Mengetahui akan menceritakan hakikat perbuatan tersebut dengan membalas dengan balasan yang setimpal. Oleh sebab itu, informasi yang dijadikan referensi utama oleh madrasah ibtidaiyah harus berbasis data yang valid, berjalan secara optimal, dan komitmen dan kerjasama dari semua yang mempunyai kepentingan untuk mencapai mutu yang ditargetkan, sebagaimana bangunan yang saling menguatkan dan kekompakan dalam peperangan untuk mengalahkan musuh dalam dalam al-Qur'an:

إِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ.

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”³⁹.

Ayat tersebut menejelaskan bahwa Allah menyukai orang-orang yang kompak dalam barisan perang sehingga tak ada celah bagi musuh untuk menyerang. Dalam konteks pengembangan mutu madrasah ibtidaiyah, semua komponen madrasah tersebut harus bersinergi untuk mengembangkan mutunya.

³⁹ (QS. ash-Shaff: 4)

Dari diskripsi tersebut, nilai-nilai mutu di madrasah ibtidaiyah perspektif Islam dapat disimpulkan sebagai salah satu amal shalih, bentuk pertanggungjawaban terhadap Allah dan makhlukNya, yang harus bebas dari cacat, tidak merugikan pihak lain dan dikelola secara profesional dengan melibatkan semua yang terkait di dalamnya.

Dari uraian deskripsi mengenai mutu secara operasional dan perspektif Islam, konsep mutu madrasah ibtidaiyah adalah suatu proses penyelenggaraan madrasah ibtidaiyah yang sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan, untuk melahirkan keunggulan produk atau jasa pendidikan, yang mengutamakan kepuasan pelanggan, sebagai pertanggungjawaban pengelola sebagai makhluk individu, makhluk sosial dan sebagai hamba Allah.

Manajemen mutu merupakan suatu kegiatan dari seluruh fungsi manajemen untuk menentukan kualitas, tujuan dan tanggung jawab agar dapat diimplementasikan dengan mempergunakan perencanaan yang bermutu (*Quality Planning*), kendali mutu (*Quality Control*), penjaminan mutu (*Quality Assurance*), dan pengembangan mutu (*Quality Improvement*), yang menjadi tanggung jawab semua unsur dan level manajemen, dikendalikan oleh pucuk pimpinan (*Top Management*) dan dalam implementasinya melibatkan semua element organisasi⁴⁰, manajemen mutu madrasah ibtidaiyah meliputi perencanaan madrasah ibtidaiyah yang bermutu, memiliki kendali mutu yang dapat mengendalikan mutu lulusan, memiliki kegiatan pengembangan sumberdaya dan lulusannya, dan dipimpin oleh kepala madrasah yang memiliki kompetensi keilmuan baik ilmu agama, sains, bahasa, komunikasi, manajemen, psikologi, ekonomi dan politik; kompetensi kepribadian yang berwujud kesalihan pribadi dan sosial; dan kompetensi ketrampilan dalam bidang kepemimpinan dan kewirausahaan.

⁴⁰ Vincent Gaspersz dan Lean Six Sigma Master Black Belt, *Total Quality Management*(Bogor: Penerbit Vinchristo Publication, 2011), 9.

Manajemen mutu merupakan suatu kumpulan kegiatan yang berhubungan dengan mutu tertentu yang menjadi ciri khasnya, sehingga mutu menjadi bagian dari catatan penting pimpinan puncak, sasaran mutu digolongkan dalam rencana strategis, ketercapaian sasaran diadaptasi dari hasil patoduga (*Bachnmarking*), fokus pada pelanggan, dan dengan semangat kompetitif dalam rangka mengembangkan mutu, sasaran mutu didistribusikan ke seluruh pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan, senantiasa melakukan pelatihan pada semua tingkatan, pucuk pimpinan senantiasa melakukan kendali secara terus menerus, untuk memastikan ketercapaian sasaran, penghargaan diberikan kepada setiap individu yang memiliki kinerja terbaik dan pemberian kesejahteraan dilakukan dengan sistem yang senantiasa diperbaiki⁴¹.

Dari beberapa poin terkait dengan manajemen mutu madrasah ibtidaiyah, setidaknya ada empat aktivitas penting yang harus dilakukan di madrasah ibtidaiyah, yaitu mutu perencanaan, kendali mutu, penjaminan mutu dan pengembangan mutu, ketiga aktivitas tersebut dipahami pada uraian berikut: *pertama*, perencanaan yang bermutu merupakan aktivitas untuk menetapkan dan mengembangkan tujuan, kebutuhan dan implementasi sistem mutu. Dalam penetapan rencana dapat dilakukan dengan mengidentifikasi pelanggan, menentukan kebutuhan pelanggan, menciptakan keistimewaan produk atau jasa untuk memenuhi kepuasan pelanggan, menciptakan proses yang dapat menghasilkan keistimewaan produk atau jasa dibawah kondisi operasi dan mengalihakn proses ke operasi; *kedua*, kendali mutu merupakan penetapan dan pengembangan tujuan untuk mencapai kualitas serta penerapan sistem mutu, yang dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi terhadap kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan sasaran, dan melakukan tindakan terhadap perbedaan kinerja aktual dengan sasaran; *ketiga*, penjaminan mutu merupakan

41

seluruh tindakan terencana secara sistematis yang dapat dilaksanakan untuk memberikan kepercayaan bahwa produk dan jasa dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Penjaminan mutu dapat dilakukan dengan mewajibkan pelaksanaan penjaminan mutu, berupaya memenuhi standar yang ditetapkan, dilakukan secara bertahap, sistematis, dan terencana dengan menentukan target pencapaian, dan dilakukan secara bertahap, sistematis dan terencana secara terus menerus⁴²; dan *keempat*, pengembangan mutu merupakan tindakan yang dilakukan untuk meningkatkan nilai produk atau jasa yang diterima pelanggan, efektivitas dan efisiensi proses dan kegiatan dengan struktur organisasi.

Sedangkan untuk melakukan perbaikan kualitas di madrasah ibtidaiyah dapat dilakukan dengan membangun kesadaran dari kebutuhan dan kesempatan untuk melakukan perbaikan, memberikan amanah pengembangan mutu sebagai bagian dari deskripsi pekerjaan, menciptakan infrastruktur perbaikan mutu dengan menetapkan dewan mutu, membentuk proyek perbaikan mutu, menunjuk tim mutu dan menyiapkan fasilitas mutu, mengadakan pelatihan peningkatan mutu, meninjau kembali secara teratur terhadap kemajuan yang diperoleh, memberikan penghargaan kepada tim pemenang, menyebarluaskan hasil pengembangan mutu, memperbaiki sistem penghargaan dalam menjalankan tingkat perbaikan mutu, dan mempertahankan momentum melalui perluasan usaha organisasi mencakup sasaran untuk peningkatan mutu⁴³.

⁴² Ridwan Abdullah Tsani, *Penjaminan Mutu Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 21.

⁴³ Vincent Gaspersz dan Lean Six Sigma Master Black Belt, *Total Quality Management*....11-13.



Kendali Mutu Madrasah Ibtidaiyah

Konsep *Quality Control (QC)* menurut sejarah merupakan konsep yang paling tua dibandingkan dua gagasan berikutnya, kendali mutu merupakan gagasan untuk mendeteksi komponen atau produk yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan setelah proses produksi oleh karyawan yang diberi tugas untuk memeriksa mutu, pekerjaan tersebut dikenal dengan nama inspeksi atau pemeriksaan. Metode ini sudah dikenal dalam dunia organisasi, yang kemudian diadopsi untuk mengendalikan mutu di madrasah ibtidaiyah, dengan tujuan untuk memeriksa ketercapaian standar¹.

Pengendalian Mutu merupakan suatu sistem kendali yang efektif untuk mengkoordinasikan usaha-usaha penjagaan kualitas, dan perbaikan mutu kelompok dalam organisasi produksi, termasuk pada konteks madrasah ibtidaiyah, sehingga diperoleh sesuatu produksi

¹ Edward Sallis, T, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), hlm. 58

yang sangat ekonomis serta dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.² Pengendalian mutu dapat diartikan sebagai sebuah pemikiran untuk mengarahkan suatu variabel atau sekumpulan variabel guna mencapai tujuan tertentu. Definisi lain mengenai Pengendalian Mutu adalah suatu sistem kendali yang efektif untuk mengkoordinasikan usaha-usaha penjagaan kualitas., ada pula yang mendefinisikan Pengendalian mutu sebagai aktivitas dari keseluruhan fungsi manajemen yang menetapkan kebijakan mutu, tujuan, dan tanggung jawab perusahaan, serta melaksanakannya dengan melakukan perencanaan mutu, pengendalian mutu, memastikan mutu, dan peningkatan mutu dalam sistem mutu³.

Kendali mutu memiliki beberapa konsep yang dapat dipahami dari paparan berikut: *pertama, Market-In (Costumer Oriented Action)*, konsep ini menempatkan diri secara empati, menyediakan produk atau jasa yang diterima pelanggan, dan memperlakukan konsumen sebagai raja atau ratu; *kedua, Quality First (Costumer Full Satifaction)* menganggap mutu jasa atau produk merupakan prioritas tertinggi dalam manajemen bisnis yang mendominasi faktor lainnya, seperti peningkatan penjualan, pengurangan biaya, peningkatan produktivitas, dan perolehan pasar. Konsep ini menganggap mutu sebagai perpaduan dari mutu jasa atau produk, harga, biaya, keselamatan, moral pekerja, dan output setiap karyawan dalam pekerjaan rutin, intinya customer voice dihargai sebagai informasi emas; *ketiga, Vital-Few (Oriented action-Brain, Time & Found Constarint)* konsep ini merebut perhatian konsumen agar fokus pada produk atau jasa yang diberikan, karena memiliki anggapan bahwa manusia hanya memiliki satu otak dan memiliki satu konsentrasi; *keempat, Fact & Data Appreciation (Scientific Approach)* konsep ini menggunakan instrumen dengan membuat indikator kesalahan,

² Rudy, Prihantoro, Konsep Pengendalian Mutu, (Bandung: Remanaj Rosdkarya, 2012), 6.

³ Prihantoro, Rudy, *Konsep Kendali Mutu* (Bandung: Remaj Rosda Karya) 2012. 6-28.

cacat, klaim, atau keluhan, untuk dijadikan dasar dalam tindakan pengawasan; *kelima, Process Control (prevention plan & Implementation)* konsep ini menggunakan pengawasan pekerja pada setiap tingkatan dari organisasi dalam melakukan pekerjaan secara benar pada pertama kali dan setiap saat sesuai dengan spesifikasi *Standard Operational Procedure (SOP)*; *keenam, Dispersion Control* yaitu pengendalian mutu tidak memiliki arti bila tidak mengendalikan penyebaran yang terjadi pada beberapa kasus seperti manusia, mesin, material, metode, dan lingkungan; *ketujuh, Nex Down –Stream Shops are Costumer* dalam konsep ini konsumen adalah raja, beberapa karyawan tidak memiliki kontak secara langsung dengan konsumen, sehingga konsep ini menjadi tidak mungkin untuk dimengerti; *Kedelapan, Upper Stream Control* menurut konsep ini bagian pemasaran disituasikan kepada mutu produk atau jasa, namun tanggung jawab itu tidak hanya dipikul oleh mereka, tetapi juga dipikul oleh bagian desain dan perencanaan. Tahapan yang dibutuhkan untuk melaksanakan *Upper Stream Control* adalah menetapkan pembangunan diagram alir produk baru dan sistem penetapan mutu untuk mengendalikan secara terpadu dari semua lini, menetapkan sistem penyebaran mutu dan identifikasi kenyataan kualitas demi memuaskan pelanggan, mengevaluasi hasil pada setiap tahapan yang ditentukan untuk mengidentifikasi ketercapaian untuk setiap tahapan, sehingga tidak membiarkan kegagalan, sehingga tercapai pada tujuan yang diinginkan, memperkirakan kesulitan pada tahap perencanaan, meningkatkan proses dengan meningkatkan masing-masing proses untuk fase pembangunan, mengidentifikasi akar masalah, mempersiapkan berbagai SOP (*Standar Operasional Prosedur*), diagram alir, standar proses, aturan-aturan, atau lembar periksa untuk menghindari kegagalan dan memastikan kepuasan pelanggan; *Kesembilan, Recurrent Preventive Action* (Tindakan Preventif Terus Menerus) pada proses PDCA (*Plan, Do, Check, and Action*) alur yang harus dipatuhi untuk dilaksanakan adalah perencanaan ulang untuk dilaksanakan kembali,

agar tidak mengulangi kegagalan, sedangkan untuk organisasi ke-Islaman *PFDCAD (Plan, Forcash, Do, Check, Action, and Develovemend)*⁴; *kesepuluh, Respect Employees as Human Being (Employess are Frecions assets)* yaitu cara memperlakukan manajer puncak terhadap karyawan sebagai manusia dilakukan dengan menyediakan varitas kerja untuk menghindari kejenuhan, memperluas pekerjaan untuk mendapatkan ketrampilan dan kemampuan kerja, menyediakan umpak balik terhadap kinerja, menyediakan aturan kerja atau identifikasi kerja merupakan aspek yang penting dalam pekerjaan, memberi kesempatan untuk mempelajari ketrampilan baru, berpartisipasi dalam menyelesaikan masalah, rencana, dan pengendalian, serta komitmen manajemen puncak untuk merumuskan situasi perusahaan, visi dan strategi perusahaan, pesaing (competitors), dan status inovasi teknikal atau teknologikal⁵.

Tujuan kendali mutu adalah mengarahkan dan menuntun organisasi pada tujuan yang diinginkan⁶, menjaga produksi agar sesuai dengan spesifikasi yang sudah ditentukan sebelumnya, memuaskan pelanggan dan menghindari terjadinya kesalahan.⁷

Proses *Quality Control* dapat berjalan dan menuai keberhasilan, jika dapat memenuhi syarat pengendalian, langkah pengendalian, cara pengendalian, bidang pengendalian, instrumen pengendalian mutu dan evaluasinya. Proses kendali mutu harus memenuhi syarat pengendalian, langkah pengendalian, cara pengendalian dan menggunakan instrumen pengendalian.

Syarat pengendalian mutu pada lembaga pendidikan harus berupa rencana yang jelas dan struktur organisasi yang jelas pula, kedua poin, yaitu rencana yang jelas dan struktur organisasi yang jelas.

⁴ Muhith, Pengembangan Mutu Pendidikan Islam, (Surabaya: Imtiyaz, 2016), 186-200.

⁵ Prihantoro, Rudy, 6-9.

⁶ Nana Syaodi, DKK, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*(Bandung: Aditama), 2008, 40.

⁷ Prihantoro, Rudy, 6.

Pengendalian mutu harus berdasarkan perencanaan yang jelas, lengkap, dan terintegrasi sehingga perencanaan semakin efektif dan sistem pengendalian dapat dilaksanakan, karena rencana tersebut merupakan standar sejumlah kegiatan dalam organisasi yang akan dilakukan⁸, demikian pula struktur organisasinya harus jelas, karena pengendalian mutu bertujuan untuk melakukan pengukuran dan perbaikan agar apa yang telah direncanakan dapat dicapai secara optimal, untuk mencapai tujuan tersebut perlu diketahui bidang atau tingkat pertanggungjawaban terhadap penyimpangan sebuah rencana beserta perbaikannya dapat dilakukan⁹.

Langkah pengendalian dimulai perencanaan, pengukuran, membandingkan dan memperbaiki. langkah dalam pengendalian harus memenuhi unsur perencanaan, pengukuran performansi nyata dan membandingkan performansi hasil pengukuran dengan formansi standar serta memperbaiki performansi dan situasi yang dihadapi. Pada tahap perencanaan, disusun tujuan dan standar performansi untuk menentukan ketercapaian performansi, sedangkan pada tahap pengukuran performansi nyata, pengukuran performansi nyata yang telah dicapai dilakukan secara akurat, selanjutnya membandingkan performansi hasil pengukuran dengan performansi standar dan memperbaiki performansi dan situasi yang dihadapi, jika situasi problematis yang dihadapi dibawah standar maka dicarikan solusi untuk menyelesaikannya. Dan jika situasi yang dihadapi opportunity atau melebihi standar, maka harus dicarikan tindakan memelihat situasi tersebut.

Cara Pengendalian dilakukan untuk mengendalikan mutu melalui tiga cara, yaitu pengendalian umpan maju, pengendalian konkuren dan pengendalian umpan balik, pengendalian umpan maju (*feed-forward*), cara ini dilakukan untuk mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi, sedangkan pengendalian konkuren (*Concurrent atau steering*

⁸ Nana S., 45.

⁹ Ibid. 45.

control), yaitu pengawasan pada kegiatan yang sedang berjalan, kegiatan ini biasa disebut dengan monitoring; dan yang dimaksud dengan pengendalian dengan umpan balik (*feedback atau postaction control*), yaitu penilain, pengukuran, dan perbaikan setelah kegiatan dilakukan.

Bidang Pengendalian, dalam bidang ini terdapat tiga bidang penting yang mempunyai arah dan sasaran yang sama dalam pengendalian mutu, yaitu kurikulum dan pengajaran; bimbingan siswa; dan manajemen pendidikan.¹⁰

Instrumen pengendalian mutu dilakukan melalui tahapan sosialisasi, pelaksanaan pengendalian. Pada instrumen sosialisasi terdapat dua poin yang harus dilakukan, yaitu pengadaan dokumen dan pemahaman buku kendali mutu, pengadaan buku yang dimaksud adalah pengadaan buku pedoman pengendalian mutu, sedangkan pemahaman buku, maksudnya upaya memahamkan seluruh anggota organisasi tentang pengendalian mutu melalui sosialisasi maupun workshop.

Pelaksanaan pengendalian mutu dilakukan dengan melakukan perencanaan, menegaskan tugas pelaksanaan dan kewajiban serta menjabarkan langkah pelaksanaan. Penegasan tugas dan kewajiban melaksanakan pengendalian mutu membutuhkan penegasan uraian tugas yang wajib dilaksanakan oleh setiap penanggung jawab. Selanjutnya menentukan langkah-langkah pelaksanaan dimulai dari analisis pemantauan dan penyempurnaan.

Pembuatan rencana dilakukan analisis terhadap program pengendalian, kegiatan yang harus dilakukan, penanggung jawab dan evaluasinya. Pemantauan pelaksanaan kegiatan pada tempat kegiatan, pemantauan dan pembinaan anggota mengenai aturan main dan aktivitas dalam organisasi, pemantauan kegiatan kegiatan pengumpulan dan internal dan eksternal. pemantauan kegiatan pengembangan sistem. pemantauan kegiatan pengembangan sarana prasarana Pemantauan

¹⁰ Nana Syaodi, DKK, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: Aditama, 2008), 52-53.

kegiatan kerjasama, layanan, dan hubungan dengan luar. pemantauan kegiatan penerimaan peserta didik baru, layanan lanjutan studi dan penelusuran lulusan.

Analisis Hasil Pementauan didiskusikan dan ditindak lanjuti dengan perbaikan atau penetapan kembali, sedangkan penyempurnaan-nya dikukan dengan pengembangan rencana, pelaksaan dan evaluasi-nya.

Evaluasi dilakukan dengan menggunakan instrumen evaluasi. Instrumen evaluasi merupakan bagian dan sekaligus menjadi pelengkap instrumen kendali mutu, keduanya memiliki ruang lingkup yang sama dalam mengendalikan dan mengevaluasi bidang organisasi. Evaluasi memiliki tujuan untuk mengetahui pelaksanaan kegiatan yang dilakukan, ketercapaian dan hasil kegiatan tersebut, ruang lingkup. Pelaksanaan, waktu pelaksanaan, pemberian Angka dan penafsiran¹¹.

I. STANDAR ISI

NO	KOMPONEN	ASPEK	INDIKATOR SNP	PETUNJUK SUPERVISI: <ul style="list-style-type: none"> • Komponen, aspek, dan indikator yang disupervisi dianalisis dalam bidang-bidang: perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan tindak lanjut. • Pendalaman analisis menggunakan strategi bertanya: <i>apa, bagaimana, mengapa, dimana, siapa, kapan</i>, dan sebagainya. • Petugas menulis hal-hal esensi di dalam kolom di bawah ini sesuai fakta di lapangan, baik dalam bentuk kualitatif maupun kuantitatif mengenai: keterlaksanaan, keberhasilan, hambatan, dukungan, dll
1.	Kerangka Dasar Kurikulum	Muatan Kurikulum	Isi muata kurikulum: <ul style="list-style-type: none"> • Mata Pelajaran., • Muatan Lokal., • Kegiatan Pengembangan Diri., 	

¹¹ Ibid.6513.

		<ul style="list-style-type: none"> • Pengaturan Beban Belajar, • Ketuntasan Belajar, • Kenaikan Kelas dan Kelulusan, • Pendidikan Kecakapan Hidup, • Pendidikan Berbasis Keunggulan Lokal • Dan lainnya 	
		<p>Jumlah atau jenis panduan pelaksanaan Muatan kurikulum sekolah, yaitu panduan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mata Pelajaran., • Muatan Lokal., • Kegiatan Pengembangan Diri., • Pengaturan Beban Belajar, • Ketuntasan Belajar, • Kenaikan Kelas dan Kelulusan, • Pendidikan Kecakapan Hidup, • Pendidikan Berbasis Keunggulan Lokal • Dan lainnya 	
	Prinsip Pengembangan Kurikulum	Prinsip/keharusan melibatkan/bersama pihak-pihak <i>terkait</i> (Guru serumpun, MGMPs, MGMPK, PT, LPMP, Dinas Pendidikan, JarKur, Komite Sekolah, dll)	
		Prinsip/keharusan mengacu pada standar kompetensi lulusan dan standar isi dengan <i>pedoman</i> : panduan KURIKULUM, UUSPN 20/2003, PP 19/2005, Permen 22/2006, Permen 23/2006, Panduan KURIKULUM, dll	
		Prinsip umum yang harus dipergunakan adalah mengacu kepada : <ul style="list-style-type: none"> • Berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan siswa dan lingkungannya. • Beragam dan terpadu. • Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. • Relevan dengan kebutuhan kehidupan. • Menyeluruh dan berkesinambungan. • Belajar sepanjang hayat, • Seimbang antara kepentingan pusat dan daerah. 	
		Prinsip/keharusan ketersediaan referensi	

Manajemen Mutu Madrasah Ibtidaiyah

			<p>Prinsip multi strategi dalam pengembangan kurikulum SNP melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Workshop/seminar orientasi, sosialisasi, dan pemahaman SKL, SI, dan lainnya yang relevan • Workshop pengembangan/penyusunan kurikulum • Validasi hasil penyusunan kurikulum • Workshop review dan penyempurnaan • Pendokumentasian hasil akhir penyusunan kurikulum 	
		Prinsip Pelaksanaan kurikulum	<p>Prinsip-prinsip umum dalam pelaksanaan kurikulum SNP dalam bentuk pengajaran adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa harus mendapatkan layanan pendidikan yang bermutu, serta memperoleh kesempatan untuk mengekspresikan dirinya secara bebas, dinamis, dan menyenangkan. • Menegakkan 5 pilar belajar • Siswa mendapatkan layanan yang bersifat perbaikan, pengayaan, dan atau percepatan. • Suasana hubungan siswa dan guru yang saling menerima dan menghargai, akrab, terbuka, dan hangat. • Menggunakan pendekatan multistrategi dan multimedia, sumber belajar dan teknologi yang memadai, dan memanfaatkan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar. • Mendayagunakan kondisi alam, sosial dan budaya, serta kekayaan daerah. • Diselenggarakan dalam keseimbangan, keterkaitan, dan kesinambungan yang cocok dan memadai antar kelas dan jenis serta jenjang pendidikan. • Penggunaan multimedia dalam pelaksanaan kurikulum 	
			Ketersediaan referensi/pedoman/acuan/sumbu er daya umum	

2.	Struktur Kurikulum Pendidikan Umum	Struktur kurikulum	Isi/muatan struktur kurikulum SNP dan penyusunannya: <ul style="list-style-type: none"> • Memiliki struktur kurikulum yang memuat 10 mata pelajaran umum dengan alokasi waktu (jumlah jam per mapel) tiap mapel • Memiliki struktur kurikulum yang ditambah dengan muatan lokal dan alokasi waktunya • Penyusunan muatan lokal yang melibatkan berbagai pihak • Memiliki struktur kurikulum yang memuat program pengembangan diri. • Penyusunan program pengembangan diri yang melibatkan berbagai pihak • Memiliki struktur kurikulum yang memuat Pendidikan Berbasis Keunggulan Lokal (PBKL) • Penyusunan PBKL melibatkan berbagai pihak 	
			Ketersediaan referensi umum	
			Keterlaksanaan program muatan lokal	
			Keberadaan program pengembangan diri	
			Keterlaksanaan program pengembangan diri	
			Keberadaan program PBKL	
			Keterlaksanaan program PBKL	
		Standar dan kompetensi dasar	Penjabaran KI dan KD mata pelajaran SNP: untuk 10 mata pelajaran pokok yaitu: Pendidikan Agama, PKn, Bhs Indonesia, Bhs Inggris, Matematika, IPA, IPS, Seni Budaya, Pendidikan Jasmani, dan TIK/Keterampilan	
			Memiliki dokumen Kompetensi Inti (KI) dan kompetensi dasar (KD) untuk setiap mata pelajaran/program pendidikan lain: Muatan Lokal	
			Memiliki dokumen Kompetensi Inti (KI) dan kompetensi dasar (KD) untuk setiap mata pelajaran/program pendidikan lain: PBKL,	
3.	Beban belajar	Tatap muka	Penerapan kegiatan pembelajaran sesuai dengan	

Manajemen Mutu Madrasah Ibtidaiyah

			<p>ketentuan beban belajar yaitu dengan 3 ketentuan tatap muka:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satu jam pembelajaran tatap muka berlangsung selama 40 menit. • Jumlah jam pembelajaran per minggu minimal 32 jam. • Jumlah minggu efektif per tahun minimal 34 minggu. 	
			Jumlah jam mbelajaran per minggu	
			Jumlah minggu efektif per tahun	
		Penugasan terstruktur	<p>Perberian tugas-tugas terstruktur kepada siswa digunakan untuk :</p> <p>(1) Mencapai standar kompetensi minimal nasional.</p> <p>(2) Mendalami materi ajar.</p>	
		Kegi-atan mandiri tidak terstruktur	<p>Program kegiatan mandiri/tidak terstruktur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merupakan kegiatan pembelajaran berupa pendalaman materi oleh siswa. • Dirancang guru untuk mencapai kompetensi tertentu. • Waktu penyelesaiannya diatur oleh siswa sendiri. • Waktu kegiatan bagi siswa maksimal sesuai dengan ketentuan beban belajar pada tingkat SD/MI 	
			Keberadaan program tidak terstruktur mapel SNP	
			Keberadaan tujuan program tidak terstruktur mapel SNP	
4.	Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)	Pe-ngem-bangan KTSP	<p>Pengembangan KTSP memenuhi ketentuan-ketentuan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berdasarkan kerangka dasar kurikulum, standar kompetensi, dan panduan penyusunan kurikulum. • Di bawah koordinasi dan supervisi Dinas Pendidikan yang bersangkutan untuk SD.MI. • Sesuai dengan potensi daerah, sosial budaya masyarakat, dan siswa. • Dilakukan bersama Komite Sekolah. • Disahkan oleh Dinas Pendidikan kab/kota untuk SD.MI 	

		<p>Pengembangan Silabus</p>	<p>Ketentuan penyusunan silabus mapel SNP adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penyusun/pengembang silabus mapel SNP: guru sendiri, MGMP sekolah, MGMP di luar sekolah. Dinas Pendidikan , pihak lain seperti: Puskur, Dit. PSMP, dsb • Dilaksanakan sesuai dengan ketentuan Permendikbud No 22/2016 • Disahkan sesuai dengan ketentuan • Sesuai dengan kondisi dan kemampuan sekolah • Penggunaan referensi, buku, dan pendukung relevan 	
			<p>Penggandaan dan kepemilikan silabus mapel SNP didistribusikan kepada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guru yang bersangkutan • Kepala sekolah/sekolah • Dinas Pendidikan Kab/Kota • Lainnya yang memerlukan 	
			<p>Pendokumentasian silabus mapel SNP oleh sekolah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bentuk cetakan • Bentuk file • Oleh semua pihak terkait 	
		<p>Pengembangan RPP</p>	<p>Ketentuan penyusunan RPP mapel SNP adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penyusun/pengembang silabus mapel SNP: guru sendiri, MGMP sekolah, MGMP di luar sekolah. Dinas Pendidikan , pihak lain seperti: Puskur, Dit. PSMP, dsb • Dilaksanakan sesuai dengan ketentuan Permendiknas No 22/2016 • Dikembangkan berdasarkan silabus masing-masing mapel • Disahkan sesuai dengan ketentuan • Sesuai dengan kondisi dan kemampuan sekolah • Penggunaan referensi, buku, dan pendukung relevan 	
			<p>Penggandaan dan kepemilikan RPP mapel SNP didistribusikan kepada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guru yang bersangkutan • Kepala sekolah/sekolah • Dinas Pendidikan Kab/Kota 	

Manajemen Mutu Madrasah Ibtidaiyah

			<ul style="list-style-type: none"> • Lainnya yang memerlukan Pendokumentasian RPP mapel SNP oleh sekolah: • Bentuk cetakan • Bentuk file • Oleh semua pihak terkait 	
		Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM)	Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) =75 untuk setiap mata pelajaran yang ditetapkan	
			Faktor-faktor sebagai dasar menetapkan KKM untuk setiap mata pelajaran SNP	
5.	Kalen-der Pendi-dikan	Alokasi waktu dan penetapan kalen-der pendi-dikan	<p>Ketentuan dalam menyusun kalender pendidikan Sekolah. :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mencantumkan awal tahun pelajaran. • Mengalokasikan minggu efektif belajar. • Mengalokasikan waktu pembelajaran efektif • Mencantumkan hari libur. • Disusun berdasarkan standar isi dengan memperhatikan ketentuan dari pemerintah/pemerintah daerah. 	

II. STANDAR PROSES

1.	Perencanaan Proses Pembelajaran	1. Perencanaan pengembangan atau penyusunan silabus	Dasar-dasar perencanaan pengembangan atau penyusunan silabus mapel SNP
			Perencana pengembangan atau penyusunan silabus mapel SNP oleh guru sendiri
			Perencana pengembangan atau penyusunan silabus mapel SNP MGMP sekolah
			Perencana pengembangan atau penyusunan silabus mapel SNP MGMP sekolah
			Merencanakan/mengembangkan silabus mapel SNP sama dengan silabus yang telah disusun oleh pusat
			Silabus SNP disusun dibawah supervisi Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota Disahkan oleh Kepala Dinas Kab/Kota
		2. Perencanaan pengembangan atau penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)	Ketentuan perencanaan penyusunan atau pengembangan RPP mapel SNP
			Perencana pengembangan atau penyusunan RPP mapel SNP oleh guru sendiri
			Perencana pengembangan atau penyusunan RPP mapel SNP MGMP sekolah
			Perencana pengembangan atau penyusunan RPP mapel SNP MGMP sekolah Merencanakan/mengembangkan RPP mapel SNP sama dengan silabus yang telah disusun oleh pusat

			RPP SNP disusun dibawah supervisi Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
			RPP disahkan oleh Kepala Dinas Kab/Kota
		3. Prinsip-prinsip penyusunan RPP	Prinsip perbedaan individu siswa
			Prinsip partisipasi aktif siswa
			Prinsip budaya membaca dan menulis
			Prinsip umpan balik dan tindak lanjut
			Prinsip keterkaitan dan keterpaduan antara KI, KD, Indikator, materi, kegiatan pembelajaran, indikator pencapaian kompetensi, penilaian, dan sumber bahan
			Prinsip penerapan teknologi informasi dan komunikasi
		4. Bahan Ajar	Kesesuaian/relevansi
			Kuantitas terpenuhi
Kedalaman materi			
Variasi/jenis			
2.	Pelaksanaan Proses Pembelajaran	1. Persyaratan pelaksanaan proses pembelajaran	Keterjangkauan
			Rombongan belajar: 32 siswa
			Beban kerja minimal guru: 24 jam/minggu
			Buku teks pelajaran: (a) ditetapkan bersama dan sesuai Permendiknas; (b) ratio 1:1 (per mapel per siswa); (c) buku panduan guru, referensi, pengayaan, dll
			Pengelolaan kelas tepat / sesuai tuntutan kompetensi, dalam hal: pengaturan duduk siswa, intonasi/volume suara guru, tutur kata, ketertiban PBM, penguatan, umpan balik, penghargaan, sanksi, penggunaan waktu,dll
		Jumlah rombongan belajar	
		2. Pelaksanaan Pembelajaran	Kegiatan pendahuluan
			Kegiatan inti
			Kegiatan penutup (merangkum, penilaian, umpan balik, tindak lanjut, rencana berikutnya)
3.	Penilaian Hasil Belajar	1. Pelaksanaan Penilaian Hasil Belajar	Keterlaksanaan penilaian hasil belajar
			Pemenuhan ketentuan pelaksanaan penilaian hasil belajar
			Penggunaan/implementasi Standar Penilaian Pendidikan dan Panduan Penilaian Kelompok Mata Pelajaran
4.	Pengawasan Proses Pembelajaran	1. Pemantauan	Tahapan pemantauan
			Strategi pemantauan
			Pelaksana pemantauan
		2. Supervisi	Pentahapan supervise
			Strategi supervise
			Pelaksana supervisi
		3. Evaluasi	Tujuan evaluasi
			Strategi/cara
			Orientasi evaluasi
		4. Pelaporan	Pelaporan pembelajaran dan hasil penilaian pembelajaran
			Tindak lanjut pelaporan
		5. Tindak lanjut	Penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar

			Teguran yang bersifat mendidik terhadap guru yang belum memenuhi standar
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------

III. STANDAR KOMPETENSI LULUSAN

1. Kompetensi Lulusan	Kecerdasan	Kemampuan berpikir logis, kritis, kreatif, dan inovatif dalam pengambilan keputusan.	
		Kemampuan menganalisis gejala alam dan social, yaitu: gempa bumi, banjir, tanah lonsor, kemiskinan, pengangguran, kriminalitas, kenakalan remaja, dll	
		Pengetahuan	Pengalaman belajar melalui program pembiasaan untuk mencari informasi/pengetahuan lebih lanjut dari berbagai sumber belajar
			Pengalaman belajar yang mampu memanfaatkan lingkungan secara produktif dan bertanggung jawab
			Pengalaman mengekspresikan diri melalui kegiatan seni budaya
		Kepribadian	Pengalaman belajar melalui kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian
			Pengalaman belajar untuk menumbuhkan dan mengembangkan sikap percaya diri dan bertanggung jawab
	Pengalaman belajar untuk berpartisipasi dalam penegakan aturan-aturan social		
	Pengalaman belajar yang mampu menumbuhkan sikap kompetitif dan sportif untuk mendapatkan hasil yang terbaik		
	Pengalaman belajar yang dapat melibatkan partisipasi siswa dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis dalam wadah NKRI		
	Pengalaman belajar untuk membentuk karakter siswa, menumbuhkan rasa sportifitas dan kebersihan lingkungan		
	Akhlah Mulia		Pengalaman belajar melalui kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia
		Pengalaman belajar untuk menghargai keberagaman agama, bangsa, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi dalam lingkup nasional	
		Pengalaman belajar dalam pembentukan akhlak mulia	
Pengalaman belajar berupa kegiatan pembiasaan untuk menghargai perbedaan pendapat dan berempati terhadap orang lain			
Ketrampilan Untuk Hidup		Pengalaman dalam menghasilkan karya kreatif baik individual maupun kelompok	
		Ketrampilan membaca dan menulis naskah secara sistematis dan estetis	
		Pengalaman ketrampilan menyimak, membaca, menulis, dan berbicara baik dalam Bahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris	
Pendidikan lanjut	Pengalaman belajar dalam mengembangkan IPTEK seiring dengan perkembangannya		
	Pengalaman belajar mampu menguasai pengetahuan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan lanjutan		

IV. STANDAR PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

1.	Guru	Kualifikasi akademik	Memiliki kualifikasi akademik minimum
		Kesesuaian latar belakang pendidikan	Latar belakang pendidikan tinggi
		Kesehatan jasmani dan rohani	Kesehatan jasmani dan rohani
		Kompetensi pedagogik sebagai agen pembelajaran.	Kemampuan merencanakan, pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran
			Pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran
			Kompetensi mengevaluasi pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran
		Kompetensi kepribadian sebagai agen pembelajaran	Integritas kepribadian dan tindakan
		Kompetensi sosial sebagai agen pembelajaran	Komunikasi secara efektif dan santun dengan sesama guru, tenaga kependidikan, dan orangtua siswa.
Kompetensi profesional sebagai agen pembelajaran.	Penguasaan materi pelajaran		
	Kompetensi penelitian		
	Kompetensi penulisan karya ilmiah		
2.	Kepala Sekolah	Kualifikasi akademik minimum	Kualifikasi pendidikan
			Akreditasi PT asal
			Kesesuaian
			Sertifikat
		Kualifikasi khusus minimum.	Keberadaan SK sebagai guru MI
			Sertifikat pendidik
			Surat Keputusan (SK) sebagai kepala sekolah
		Pengalaman mengajar sebagai guru MI	Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya selama 5 tahun di MI
		Kemampuan kepemimpinan	Memiliki kemampuan manajerial yang ditunjukkan dengan keberhasilan mengelola siswa dan lainnya.
		Kemampuan kewirausahaan	Memiliki kemampuan kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa sebagai sumber belajar siswa.
Kemampuan supervisi dan monitoring.	Memiliki kemampuan untuk melakukan kegiatan supervisi dan monitoring.		
3.	Tenaga Administrasi	Kualifikasi akademik minimum Kepala Administrasi	Memiliki kualifikasi akademik minimum : Pendidikan minimal (D-III) dan dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
		Masa kerja waktu diangkat menjadi kepala administrasi	Masa kerja minimal 4 tahun dan dibuktikan dengan SK pengangkatan
		Kualifikasi akademik Minimum Tenaga Administrasi	Memiliki kualifikasi akademik minimum : Pendidikan menengah atau yang sederajat dan dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Manajemen Mutu Madrasah Ibtidaiyah

		Kepemilikan kesesuaian latar belakang pendidikan dengan tugasnya sebagai tenaga administrasi.	Latar belakang pendidikan dengan program pendidikan yang sesuai dengan tugasnya sebagai tenaga administrasi.
4.	Tenaga Perpustakaan	Kualifikasi akademik Minimum Kepala Perpustakaan.	Memiliki kualifikasi akademik minimum : pendidikan minimal D4 atau S1 dari jalur pendidik atau minimal (D-II) dari jalur tenaga kependidikan dan dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
		Masa kerja waktu diangkat menjadi kepala perpustakaan	Masa kerja minimal 3 tahun dari jalur pendidikan dan 4 tahun dari jalur tenaga kependidikan Dibuktikan dengan SK pengangkatan
		Kepemilikan kesesuaian latar belakang pendidikan dengan tugasnya sebagai tenaga perpustakaan.	Latar belakang pendidikan dengan program pendidikan yang sesuai dengan tugasnya sebagai tenaga perpustakaan.
5.	Tenaga Laboratorium	Kepemilikan kualifikasi akademik minimum kepala laboratorium.	Memiliki kualifikasi akademik minimum : Pendidikan minimum (D-IV) atau S1 dari jalur guru dan (D-III) dari jalur laboran/teknisi dan Dibuktikan dengan ijazah dan/ atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
		Masa kerja waktu diangkat menjadi kepala laboratorium.	Masa kerja minimal 3 tahun dari jalur guru dan 5 tahun dari jalur laboran/teknisi dan dibuktikan dengan SK pengangkatan
		Kesesuaian latar belakang pendidikan dengan tugas sebagai kepala laboratorium	Latar belakang pendidikan dengan program pendidikan yang sesuai dengan tugasnya sebagai kepala laboratorium
		Kualifikasi akademik Minimum Teknisi Laboratorium.	Memiliki kualifikasi akademik minimum : pendidikan minimal (D-II) yang relevan dengan peralatan laboratorium dan dibuktikan dengan ijazah atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
		Kualifikasi akademik minimum laboran	Pendidikan minimal (D-I) dan dibuktikan dengan SK pengangkatan
6.	Tenaga Layanan Khusus	1. Pemenuhan jumlah tenaga layanan khusus.	Memiliki 5 (lima) jenis tenaga layanan khusus yang Terdiri dari : Penjaga sekolah, Tukang kebun, Tenaga kebersihan, Pengemudi, dan Pesuruh.

V. STANDAR SARANA DAN PRASARANA

1.	Lahan	Luas lahan	Memenuhi ketentuan rasio minimum luas lahan terhadap siswa, sebagaimana tercantum pada Tabel 1 dari Standar Sarana dan Prasarana.
		Keamanan	Terhindar dari potensi bahaya yang mengancam kesehatan dan keselamatan jiwa.
		Kenyamanan	Terhindar dari gangguan pencemaran
		Ijin pemanfaatan lahan	Keperuntukan, ijin

2.	Bangunan	Luas lantai	Memenuhi ketentuan rasio minimum luas lantai terhadap siswa, sebagaimana tercantum pada tabel 2 dari Standar Sarana dan Prasarana.
		Kese-lamatan	Kekuatan, fasilitas, anti bahaya
		Kesehatan	Sanitasi, pengelolaan pencemaran
		Kenyamanan	Ventilasi dan pencahayaan.
		Daya listrik	Daya listrik
		Ijin bangunan	Izin bangunan dan penggunaan
		Pemeliharaan Kecukupan secara kuantitas	Jenis dan waktu pemeliharaan
3.	Kelengkapan Prasarana dan Sarana	Kelengkapan prasarana	Terdiri dari minimal 14 ruang/kelengkapan sarpras
			Terdapat laboratorium komputer
			Terdapat laboratorium bahasa
		Ruang kelas	Jumlah, kapasitas, rasio luasan/siswa ruang kelas
			Standar sebagaimana tercantum pada Tabel 4 dari Standar Sarana dan Prasarana.
		Ruang perpustakaan	Tempat baca, luasan, lebar, dan pencahayaan ruang perpustakaan
			Dilengkapi sarana sebagaimana tercantum pada Tabel 5 dari Standar Sarana dan Prasarana.
		Ruang laboratorium IPA	Tempat praktik, daya tampung, rasio luasan/siswa, luasan, pencahayaan, air bersih.
			Dilengkapi sarana sebagaimana tercantum pada Tabel 6 dari Standar Sarana dan Prasarana.
		Ruang pim-pinan	Fungsional, jenis ruang, jumlah ruang, luasan
			Dilengkapi sarana sebagaimana tercantum pada Tabel 7 dari Standar Sarana dan Prasarana.
		Ruang guru	Fungsional, luasan, pencahayaan, jenis, jumlah
			Dilengkapi sarana sebagaimana tercantum pada Tabel 8 dari Standar Sarana dan Prasarana.
		Ruang tata usaha	Rasio, jumlah, jenis
			Dilengkapi sarana sebagaimana tercantum pada Tabel 9 dari Standar Sarana dan Prasarana.
		Tempat ibadah	Jenis, jumlah, luasan, kenyamanan
			Dilengkapi sarana sebagaimana tercantum pada Standar Sarana dan Prasarana.
		Ruang konseling	Luasan, kenyamanan, jenis/jumlah
			Dilengkapi sarana sebagaimana tercantum pada Tabel 10 dari Standar Sarana dan Prasarana.
		Ruang UKS	Luasan, jenis, jumlah, kenyamanan
Dilengkapi sarana sebagaimana tercantum pada Tabel 11 dari Standar Sarana dan Prasarana.			
Ruang organisasi kesiswaan	Luas dan jumlah/jenis		
	Dilengkapi sarana sebagaimana tercantum pada Tabel 12 dari Standar Sarana dan Prasarana.		
Jamban	Jumlah, jenis, luasan, keamanan		
	Dilengkapi sarana sebagaimana tercantum pada Tabel 13 dari Standar Sarana dan Prasarana.		
Gudang	Luasan, jumlah, jenis		
	Dilengkapi sarana sebagaimana tercantum pada Tabel 14 dari Standar Sarana dan Prasarana.		
Ruang sirkulasi	Luasan, keamanan, kenyamanan		

Manajemen Mutu Madrasah Ibtidaiyah

		Tempat bermain/ berolahraga	Rasio, jenis, jumlah, kondisi Dilengkapi sarana sebagaimana tercantum pada Tabel 15 dari Standar Sarana dan Prasarana.
--	--	--------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VI. STANDAR PENGELOLAAN

1.	Rencana Kerja Sekolah	Visi sekolah	Memiliki perumusan dan penetapan visi sekolah yang mudah dipahami. Sosialisasi kepada seluruh warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan.
		Misi sekolah	Memiliki perumusan dan penetapan misi sekolah yang mudah dipahami serta sering disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan.
		Tujuan sekolah	Memiliki perumusan dan penetapan tujuan sekolah 4 tahun dan 1 tahun yang mudah dipahami serta sering disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan Berisi sesuai dengan aspek-aspek SNP.
		Rencana kerja sekolah	Memiliki rencana kerja jangka menengah (empat tahunan) Memiliki rencana kerja satu tahun dengan sistematika sesuai pedoman Sosialisasi oleh pemimpin sekolah Isi keseluruhan RKAS atau rencana kerja jangka pendek/rencana kerja satu tahun berdasarkan aspek-aspek SNP Perencanaan kegiatan bidang kesiswaan. Perencanaan kegiatan bidang pengembangan kurikulum dan pembelajaran. Perencanaan kegiatan bidang pengelolaan pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan. Pengelolaan kegiatan bidang sarana dan prasarana pembelajaran. Pengelolaan kegiatan bidang keuangan dan pembiayaan pendidikan. Perencanaan penciptaan suasana, iklim, dan lingkungan pembelajaran yang kondusif. Perencanaan melibatkan masyarakat pendukung dan membangun kemitraan dengan lembaga lain yang relevan. Perencanaan pengembangan sistem manajemen sekolah Perencanaan pengawasan Perencanaan kegiatan evaluasi diri. Perencanaan evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Perencanaan kegiatan persiapan bahan yang diperlukan untuk akreditasi sekolah oleh BAS

2.	Pelaksanaan Rencana Kerja Sekolah	Pedoman pengelolaan sekolah	Memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis; Mudah dipahami oleh pihak-pihak terkait.
		Struktur organisasi sekolah	Memiliki struktur organisasi dengan uraian tugas yang jelas dari masing-masing anggota organisasi.
		Pelaksanaan kegiatan sekolah	Pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai dengan rencana kerja tahunan.
		Bidang kesiswaan	Pelaksanaan kegiatan bidang kesiswaan.
		Bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran	Pelaksanaan bidang pengembangan kurikulum dan pembelajaran.
		Bidang pendidik dan tenaga kependidikan	Pelaksanaan kegiatan bidang pengelolaan pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.
		Bidang sarana dan prasarana	Pengelolaan kegiatan bidang sarana dan prasarana pembelajaran.
		Bidang keuangan dan pembiayaan	Pengelolaan kegiatan bidang keuangan dan pembiayaan pendidikan.
		Budaya dan lingkungan sekolah	Penciptaan suasana, iklim, dan lingkungan pembelajaran yang kondusif.
		Peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah	Keterlibatan masyarakat pendukung dan membangun kemitraan dengan lembaga lain yang relevan.
		Pengembangan sistem manajemen mutu sekolah	
3.	Pengawasan dan Evaluasi	Program pengawasan	Memiliki program pengawasan dan sosialisasi
			Pelaksanaan pengawasan
			Isi / sasaran kepengawasan
		Evaluasi diri	Pelaksanaan kegiatan evaluasi diri.
		Evaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan	Pelaksanaan evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.
	Akreditasi sekolah	Pelaksanaan persiapan bahan yang diperlukan untuk akreditasi sekolah oleh BAS	
4.	Kepemimpinan Sekolah	Kepemimpinan kepala dan wakil kepala sekolah	Memiliki struktur kepemimpinan sesuai standar pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu seorang kepala sekolah dan 1 (satu) atau lebih wakil kepala sekolah.
5.	Sistem Informasi manajemen sekolah	Pengelolaan informasi manajemen sekolah	Memiliki sistem informasi manajemen untuk mendukung administrasi pendidikan.

VII. STANDAR PEMBIAYAAN

1.	Biaya Investasi	Penyusunan RAPBS	Sekolah menyusun RKS dan RKAS dengan melibatkan <i>stakeholders</i> sekolah
		Sarana dan prasarana	Memiliki catatan tahunan berupa dokumen nilai aset sarana dan prasarana secara menyeluruh.
		Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan	Membelanjakan biaya untuk pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS).

Manajemen Mutu Madrasah Ibtidaiyah

		Modal kerja	Memiliki modal kerja untuk membiayai seluruh kebutuhan pendidikan selama satu tahun terakhir.
2.	Biaya Operasional	Gaji pendidik	Membayar gaji, insentif, transport, dan tunjangan lain pendidik pada tahun berjalan.
		Gaji tenaga kependidikan	Membayar gaji, insentif, transport, dan tunjangan lain tenaga kependidikan pada tahun berjalan.
		Kegiatan pembelajaran	Mengalokasikan biaya untuk menunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran selama tiga tahun terakhir.
		Kegiatan kesiswaan	Mengalokasikan dana untuk kegiatan kesiswaan.
		Alat tulis sekolah	Mengeluarkan biaya pengadaan alat tulis untuk kegiatan pembelajaran.
		Bahan habis pakai	Mengeluarkan biaya pengadaan bahan habis pakai untuk kegiatan pembelajaran.
		Alat habis pakai	Mengeluarkan biaya pengadaan alat habis pakai untuk kegiatan pembelajaran.
		Kegiatan rapat	Mengeluarkan biaya pengadaan kegiatan rapat.
		Transport dan perjalanan dinas	Mengeluarkan biaya pengadaan transport dan perjalanan dinas.
		Penggunaan soal-soal ujian	Mengelurakan biaya penggunaan soal-soal ujian
		Daya dan jasa	Menyediakan biaya pengadaan daya dan jasa
		Kegiatan operasional pendidikan tidak langsung	Menyediakan anggaran untuk mendukung kegiatan operasional tidak langsung selama tiga tahun terakhir.
		3.	Biaya Personal
Uang sekolah	Penetapan uang sekolah mempertimbangkan kemampuan ekonomi orangtua siswa.		
Subsidi silang	Pelaksanaan subsidi silang untuk membantu siswa kurang mampu.		
Biaya operasional lain	Penggalangan biaya operasional lain di samping iuran komite rutin dan fisik sekolah		
Penetapan biaya operasional	Pengambilan keputusan dalam penetapan dana dari masyarakat sebagai biaya operasional dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak terkait.		
Pengelolaan biaya operasional	Pengelolaan dana dari masyarakat sebagai biaya operasional dilakukan secara sistematis, transparan, efisien, dan akuntabel.		
4.	Transparansi dan Akuntabilitas	Pedoman pengelolaan keuangan	Memiliki pedoman pengelolaan keuangan sebagai dasar dalam penyusunan RKAS (RAPBS)
		Pembukuan biaya operasional	Memiliki pembukuan biaya operasional
		Laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan	Pembuatan laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan dan menyampaikannya pada pemerintah atau yayasan.

VIII. STANDAR PENILAIAN

1.	Penilaian oleh pendidik	Informasi silabus mata pelajaran	Menginformasikan silabus mata pelajaran yang di dalamnya memuat rancangan dan kriteria penilaian pada awal semester.
		Indikator pencapaian KD dan teknik penilaian	Mengembangkan indikator pencapaian KD dan teknik penilaian yang sesuai pada saat menyusun silabus mata pelajaran.
		Pengembangan instrumen	Mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian sesuai dengan bentuk dan teknik penilaian.
		Pelaksanaan penilaian	Melaksanakan tes, pengamatan, penugasan, dan/atau bentuk lain yang diperlukan.
		Pengolahan hasil penilaian	Mengolah hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar dan kesulitan belajar siswa.
		Pengembalian hasil penilaian	Mengembalikan hasil pemeriksaan pekerjaan siswa.
		Pemanfaatan hasil penilaian	Memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan penilaian dan pembelajaran
		Pelaporan hasil penilaian pada akhir semes-ter	Melaporkan hasil penilaian <i>mata pelajaran</i> pada setiap akhir semester kepada kepala sekolah dalam bentuk laporan prestasi hasil belajar siswa.
		Pelaporan hasil penilaian <i>akhlah mulia</i>	Melaporkan hasil penilaian akhlak siswa kepada guru Pendidikan Agama dan hasil penilaian kepribadian siswa kepada guru Pendidikan Kewarganegaraan sebagai informasi untuk menentukan nilai akhir semester.
2.	Penilaian oleh Satuan Pendidikan	Penen-tuan Kriteria Ketuntasan Minimum (KKM)	Menentukan KKM setiap mata pelajaran dengan memperhatikan karakteristik siswa, karakteristik mata pelajaran, dan kondisi sekolah
		Koordinasi evaluasi	Mengkoordinasikan evaluasi tengah semester, evaluasi akhir semester, dan evaluasi kenaikan kelas.
		Kriteria kenaikan kelas	Menentukan kriteria kenaikan kelas
		Penen-tuan nilai akhir kelompok mata pelajaran	Menentukan nilai akhir kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kewarganegaraan dan kepribadian, iptek, estetika, serta jasmani, olahraga, dan kesehatan dengan mempertimbang-kan hasil penilaian oleh guru.
		Penyelenggaraan ujian sekolah	Menyelenggarakan ujian sekolah dan menentukan kelulusan siswa dari ujian sekolah sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) ujian sekolah bagi satuan pendidikan penyelenggara UN.
		Pela-poran hasil penilaian mata pela-jaran	Melaporkan hasil penilaian mata pelajaran untuk semua kelompok mata pelajaran pada setiap akhir semester kepada orang tua/wali siswa dalam bentuk buku laporan hasil belajar siswa.
		Pelaporan pencapaian hasil belajar tingkat satuan pendidikan	Melaporkan pencapaian hasil belajar tingkat satuan pendidikan kepada Pendidikan madrasah di kemenag Kabupaten/Kota.
		Penentuan kelulusan	Menentukan kelulusan siswa melalui rapat dewan guru sesuai dengan kriteria kelulusan.

Manajemen Mutu Madrasah Ibtidaiyah

		Penerbitan SKHUN	Menerbitkan dan menyerahkan Surat Keterangan Hasil Ujian Nasional (SKHUN) setiap siswa yang mengikuti UN bagi sekolah penyelenggara UN.
		Penerbitan ijazah	Menerbitkan dan menyerahkan ijazah setiap siswa yang telah lulus bagi sekolah penyelenggara UN.
3.	Penilaian oleh pemerintah	Pemanfaatan hasil UN untuk penentuan kelanjutan studi	Hasil UN digunakan sebagai salah satu penentu penerimaan siswa baru



Penjaminan Mutu Madrasah Ibtidaiyah

Quality Assurance (QA) Penjaminan mutu merupakan gagasan yang sangat berbeda dengan control mutu, jaminan mutu melibatkan deteksi dan animasi komponen pada sebelum dan pada saat proses berlangsung, yang bertujuan untuk menghindari terjadinya kesalahan sejak dimulai proses produksi, sehingga desain dan proses dapat menjamin kualitas hasil produksi. Dengan demikian jaminan Mutu merupakan cara memproduksi sesuatu yang jauh dari kesalahan dan cacat. Tokoh utama dalam jaminan mutu adalah Philip B. Crosby. Jaminan Mutu dapat didefinisikan dengan upaya pemenuhan spesifikasi produk secara konsisten dan terus menerus menghasilkan produk yang jauh dari kesalahan dan cacat¹.

Penjaminan mutu merupakan semua bentuk kegiatan monitoring, evaluasi, dan kajian (review) mutu yang memiliki tujuan untuk mem-

¹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 58

bangun kepercayaan, memenuhi persyaratan atau standar minimal pada komponen input dan memenuhi harapan stakeholder. Sedangkan fungsi penjaminan mutu pendidikan adalah mengukur dan menilai pemenuhan standar yang telah ditetapkan, memfokuskan pada peningkatan mutu secara berkelanjutan, sebagai instrumen dalam meng-efektifkan implementasi kebijakan untuk mencapai akuntabilitas satuan pendidikan kepada masyarakat atau publik dan memperkuat budaya mutu². Penjaminan mencakup strategi, sasaran mutu, ruang lingkup, asas, dasar hukum dan arahnya.

Strategi merupakan pendekatan yang dilakukan dalam melaksanakan penjaminan mutu baik dalam menilau kualitas proses maupun hasilnya, yang diawali dengan pengukuran dan evaluasi oleh tim audit internal maupun tim audit eksternal, evaluasi diri oleh tim internal, dengan acuan konten mutu dan menentukan target waktu untuk mencapai mutu yang diinginkan. Sasaran Mutu adalah lembaga atau organisasi yang melaksanakan penjaminan mutu, proses penyelenggaraan penjaminan mutu dan mutu produk yang dihasilkan. Ruang Lingkup penjaminan mutu adalah keseluruhan sistem penjaminan mutu yang meliputi perumusan penjaminan mutu, regulasi penjaminan mutu, penetapan standar, pemenuhan standar, pengukuran, evaluasi, perbaikan dan pengembangan yang acuannya adalah standar yang disepakati baik lokal, regional, nasional maupun internasional. Asas yang menjadi acuan penjaminan mutu adalah komitmen semua pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung, kepatuhan pada aturan atau regulasi yang sudah disepakati, kemauan internal, keterbukaan, pertanggungjawaban, berkelanjutan dan pencitraan. Dasar Hukum dari penjaminan mutu adalah beberapa keputusan hukum terkait dengan penjaminan mutu pada organisasi tersebut, baik dasar berne-gara, berbangsa, beragama, bekerjasama dan berkreasi. Seperti

² Fattah, Nanang, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 2-6.

Undang-undang, peraturan, kitab suci, kesepakatan bersama dan hasil musyawarah. Arah penjaminan mutu tergantung pada visi, misi dan tujuan dari masing-masing organisasi yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah, satuan organisasi maupun kesepakatan pengguna produk atau jasa dari organisasi tersebut.

Sistem penjaminan mutu dibangun atas landasan filosofis yang mengandung nilai dan konsep inti (*core values and concepts*) yang menjadi landasan bertindak, menerima, atau memberi umpan balik, grand desain SPMT ini disusun berdasarkan nilai yang menjadi kriteria keberhasilan SPMT dan untuk memberkuat budaya mutu yang diharapkan oleh satuan pendidikan. Nilai-nilai tersebut adalah kepemimpinan yang visioner (*Visioner Leadership*), pembelajaran berfokus pendidikan (*Learneng-Centered Education*), pembelajaran perorangan dan organisasi (*Organisation and Personal Learning*), menghargai tenaga pendidik, staf, dan mitra kerja (*Valuing faculty, staff and patners*), kegesitan (*Agility*), fokus pada masa depan (*Focus on the Future*), mengelola inovasi (*Managing for Innovation*), manajemen berdasarkan fakta (*Management by fact*), pertanggung jawaban sosial (*Social Responsibility*)okus pada hasil dan penciptaan nilai (*Focus on Results anf Creating Value*) dan perspektif kesisteman (*System Perspective*).

Sedangkan tujuh kriteria keunggulan organisasi dapat dilihat dari faktor kepemimpinan (*Leadership*), perencanaan strategis (*Strategic Planning*), pelayanan dan pengembangan fokus kepada pelanggan (*Costumer Fokus*); kebutuhan adanya pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan organisasi (*Measurement, Analysis, and Knowledge Management*); fokus terhadap sumber daya manusia (Human Resources Focus), manajemen proses (*Proces Management*); dan hasil (*Results*)³.

Sistem penjaminan mutu di Indonesia dilaksanakan berdasarkan peraturan Menteri terkait seperti bidang kesehatan, pendidikan, jasa

³ Ibid. 4-5.

dan atau barang, yang menjelaskan definisi, standar minimal, standar nasional Indonesia, lembaga penjamin mutu, lembaga pengembang mutu dan sebagainya.

Pada bagian definisi menjelas berbagai definisi terkait istilah dalam sistem penjaminan mutu, meliputi mutu suatu produk atau jasa yang menjadi tumpuan suatu lembaga, sehingga mutu yang dimaksud dapat terurai secara kongkrit dan lugas. Misalnya mutu pendidikan didefinisikan sebagai tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan Sistem Pendidikan Nasional.

Penjaminan mutu pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, Pemerintah, dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan.

Sehingga Sistem Penjaminan Mutu (Pendidikan yang selanjutnya disebut SPMP mislanya) didefinisikan sebagai suatu subsistem dari Sistem Pendidikan Nasional yang fungsi utamanya meningkatkan mutu pendidikan.

Standar Pelayanan Minimal bidang pendidikan yang selanjutnya disebut SPM adalah jenis dan tingkat pelayanan pendidikan minimal yang harus disediakan oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten atau kota sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota.

Standar Nasional Pendidikan yang selanjutnya disebut SNP adalah sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan peraturan perundangan lain yang relevan yang kemudian dilakukan perubahan pertama pada tahun 2013 no 32 dan perubahan kedua pada tahun 2015 no 13.

Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan yang selanjutnya disebut LPMP adalah unit pelaksana teknis Departemen Pendidikan Nasional sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 7 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 66 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Sumatera Barat, Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Tengah, dan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Selatan.

Balai Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal yang selanjutnya disebut BPPNFI adalah unit pelaksana teknis Departemen Pendidikan Nasional sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal.

Pusat Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal yang selanjutnya P2PNFI adalah unit pelaksana teknis Departemen Pendidikan Nasional sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal.

Badan Standar Nasional Pendidikan yang selanjutnya disebut BSNP adalah sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi yang selanjutnya disebut BAN-PT adalah sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah yang selanjutnya disebut BAN-S/M adalah sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Nonformal yang selanjutnya disebut BAN-PNF adalah sebagaimana diatur dalam Peraturan

Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Badan akreditasi provinsi yang selanjutnya disebut BAP adalah sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Departemen adalah departemen yang menangani urusan pemerintahan dalam bidang pendidikan nasional.

Menteri adalah menteri yang menangani urusan pemerintahan dalam bidang pendidikan nasional.

Tujuan Penjaminan Mutu Pendidikan adalah tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sebagaimana dicita-citakan oleh Pembukaan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang dicapai melalui penerapan SPMP, Terbangunnya SPMP termasuk, terbangunnya budaya mutu pendidikan formal, nonformal, dan/atau informal, pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan proporsional dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan/atau nonformal pada satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah kabupaten atau kota, pemerintah provinsi, dan Pemerintah, ditetapkannya secara nasional acuan mutu dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan/atau nonformal, terpetakannya secara nasional mutu pendidikan formal dan nonformal yang dirinci menurut provinsi, kabupaten atau kota, dan satuan atau program pendidikan, terbangunnya sistem informasi mutu pendidikan formal dan nonformal berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang andal, terpadu, dan tersambung yang menghubungkan satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah kabupaten atau kota, pemerintah provinsi, dan Pemerintah.

Paradigma dan Prinsip Penjaminan Mutu Pendidikan menganut paradigma pendidikan untuk semua yang bersifat inklusif dan tidak mendiskriminasi peserta didik atas dasar latar belakang apa pun,

pembelajaran sepanjang hayat berpusat pada peserta didik yang memperlakukan, memfasilitasi, dan mendorong peserta didik menjadi insan pembelajar mandiri yang kreatif, inovatif, dan berkewirausahaan; dan pendidikan untuk perkembangan, pengembangan, dan/atau pembangunan berkelanjutan (*education for sustainable development*), yaitu pendidikan yang mampu mengembangkan peserta didik menjadi rahmat bagi sekalian alam.

Penjaminan mutu pendidikan dilakukan atas dasar prinsip keberlanjutan, terencana dan sistematis, dengan kerangka waktu dan target-target capaian mutu yang jelas dan terukur dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan nonformal, menghormati otonomi satuan pendidikan formal dan nonformal, memfasilitasi pembelajaran informal masyarakat berkelanjutan dengan regulasi negara yang seminimal mungkin dan merupakan sistem terbuka yang terus disempurnakan secara berkelanjutan.

Cakupan Penjaminan Mutu Pendidikan tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa mengacu pada mutu kehidupan manusia dan bangsa Indonesia yang komprehensif dan seimbang yang mencakup mutu keimanan, ketakwaan, akhlak, budi pekerti, dan kepribadian, kompetensi intelektual, estetik, psikomotorik, kinestetik, vokasional, serta kompetensi kemanusiaan lainnya sesuai dengan bakat, potensi, dan minat masing-masing, muatan dan tingkat kecanggihan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang mewarnai dan memfasilitasi kehidupan, reaktivitas dan inovasi dalam menjalani kehidupan, tingkat kemandirian serta daya saing, dan Kemampuan untuk menjamin keberlanjutan diri dan lingkungannya.

Penjaminan mutu pendidikan meliputi penjaminan mutu pendidikan formal, penjaminan mutu pendidikan nonformal; dan penjaminan mutu pendidikan informal. Pembagian Peran dalam Penjaminan Mutu Pendidikan

Peran dalam penjaminan mutu Pendidikan di Indonesia adalah penjaminan mutu pendidikan formal dan nonformal dilaksanakan oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan wajib menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk terlaksananya penjaminan mutu.

Penyelenggara satuan atau program pendidikan meliputi penyelenggara satuan atau program pendidikan masyarakat, penyelenggara satuan atau program pendidikan mensupervisi, mengawasi, dan dapat memberi fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan kepada satuan atau program pendidikan dalam penjaminan mutu pendidikan.

Pemerintah kabupaten atau kota mensupervisi, mengawasi, mengevaluasi, dan dapat memberi bantuan, fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan kepada satuan atau program pendidikan sesuai kewenangannya dalam penjaminan mutu pendidikan. Pemerintah kabupaten atau kota wajib mensupervisi, mengawasi, dan mengevaluasi, serta dapat memberi fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan kepada penyelenggara satuan pendidikan sesuai kewenangannya berkaitan dengan penjaminan mutu satuan pendidikan.

Pemerintah provinsi mensupervisi, mengawasi, mengevaluasi, dan dapat memberi bantuan, fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan kepada satuan atau program pendidikan sesuai kewenangannya dalam penjaminan mutu pendidikan. Pemerintah provinsi wajib mensupervisi, mengawasi, dan mengevaluasi, serta dapat memberi fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan kepada pemerintah kabupaten atau kota dan/atau penyelenggara satuan pendidikan sesuai kewenangannya berkaitan dengan penjaminan mutu satuan pendidikan.

Pemerintah mensupervisi, mengawasi, mengevaluasi, dan dapat memberi bantuan, fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan kepada satuan atau program pendidikan sesuai kewenangannya dalam penjaminan mutu pendidikan. Pemerintah wajib mensupervisi, mengawasi,

dan mengevaluasi, serta dapat memberi fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan kepada pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten atau kota, dan/atau penyelenggara satuan pendidikan sesuai kewenangannya berkaitan dengan penjaminan mutu satuan pendidikan.

Penjaminan mutu pendidikan informal dilaksanakan oleh masyarakat baik secara perseorangan, kelompok, maupun kelembagaan. Sedangkan penjaminan mutu pendidikan informal oleh masyarakat dapat dibantu dan/atau diberi kemudahan oleh Pemerintah dan pemerintah daerah.

Bantuan dan/atau kemudahan dapat berbentuk pendirian perpustakaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, penyediaan bahan pustaka pada Perpustakaan Nasional, perpustakaan daerah provinsi, perpustakaan daerah kabupaten atau kota, perpustakaan kecamatan, perpustakaan desa, dan/atau taman bacaan masyarakat (TBM), pemberian bantuan dan/atau kemudahan pendirian dan/atau pengoperasian perpustakaan milik masyarakat seperti perpustakaan di tempat ibadah, pemberian kemudahan akses ke sumber belajar multi media di perpustakaan bukan satuan pendidikan formal dan non-formal, pemberian bantuan dan/atau kemudahan pendirian dan/atau pengoperasian toko buku kategori usaha kecil milik masyarakat di daerah yang belum memiliki toko buku atau jumlah toko bukunya belum mencukupi kebutuhan, kebijakan perbukuan nonteks yang mendorong harga buku nonteks terjangkau oleh rakyat banyak. Pemberian subsidi atau penghargaan kepada penulis buku nonteks dan nonjurnal-ilmiah yang berprestasi dalam pendidikan informal. Pemberian penghargaan kepada media masa yang berprestasi dalam menyiarkan atau mempublikasikan materi pembelajaran informal kepada masyarakat. pemberian penghargaan kepada anggota masyarakat yang berprestasi atau kreatif dalam menghasilkan film hiburan yang sarat pembelajaran informal, pemberian penghargaan kepada tokoh masyarakat yang berprestasi atau kreatif dalam pembelajaran informal

masyarakat, pemberian penghargaan kepada anggota masyarakat yang sukses melakukan pembelajaran informal secara otodidaktif, pemberian layanan ujian kesetaraan sesuai peraturan perundang-undangan serta kegiatan lain yang membantu dan/atau mempermudah pembelajaran informal oleh masyarakat, rencana Strategis adalah rencana untuk menetapkan target-target terukur capaian mutu secara tahunan, tanggung Jawab dan Koordinasi Pemenuhan Standar Mutu Pendidikan, menjamin Mutu Pendidikan Formal Dan Nonformal, acuan Mutu Dalam Penjaminan Mutu Pendidikan, program koordinasi penjaminan mutu pendidikan secara nasional dituangkan dalam Rencana Strategis Pendidikan Nasional yang menetapkan target-target terukur capaian mutu pendidikan secara tahunan, program koordinasi penjaminan mutu pendidikan pada tingkat provinsi dituangkan dalam rencana strategis pendidikan provinsi yang menetapkan target-target terukur capaian mutu pendidikan secara tahunan dan sejalan dengan Rencana Strategis Pendidikan Nasional, program koordinasi penjaminan mutu pendidikan pada tingkat kabupaten atau kota dituangkan dalam rencana strategis pendidikan kabupaten atau kota yang menetapkan target-target terukur capaian mutu pendidikan secara tahunan dan sejalan dengan Rencana Strategis Pendidikan Provinsi dan Rencana Strategis Pendidikan Nasional, program koordinasi penjaminan mutu pendidikan pada tingkat penyelenggara satuan atau program pendidikan dituangkan dalam rencana strategis penyelenggara satuan atau program pendidikan yang menetapkan target-target terukur capaian mutu pendidikan secara tahunan dan sejalan dengan Rencana Strategis Pendidikan Kabupaten atau Kota yang bersangkutan, Rencana Strategis Pendidikan Provinsi yang bersangkutan, dan Rencana Strategis Pendidikan Nasional.

Program penjaminan mutu pendidikan oleh satuan atau program pendidikan dituangkan dalam rencana strategis satuan atau program pendidikan yang menetapkan target-target terukur capaian mutu

pendidikan secara tahunan dan sejalan dengan Rencana Strategis Pendidikan Penyelenggara satuan atau program pendidikan yang bersangkutan, Rencana Strategis Pendidikan Kabupaten atau Kota yang bersangkutan, Rencana Strategis Pendidikan Provinsi yang bersangkutan, dan Rencana Strategis Pendidikan Nasional.

Penjaminan mutu pendidikan oleh satuan atau program pendidikan ditujukan untuk memenuhi tiga tingkatan acuan mutu, yaitu standar minimal, berlaku untuk semua, standar nasional pendidikan, standar mutu di atas SNP.

Standar mutu pendidikan di atas SNP dapat berupa standar mutu di atas standar nasional pendidikan yang berbasis keunggulan dengan mengadopsi dan mengadaptasi salah satu standar internasional yang sesuai.

SPM berlaku untuk satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah kabupaten atau kota; dan pemerintah provinsi, ditetapkan oleh Menteri, harus dipenuhi oleh penyelenggara satuan pendidikan dalam rangka memperoleh izin definitif pendirian satuan pendidikan atau pembukaan program pendidikan, dipenuhi oleh penyelenggara satuan atau program pendidikan paling lambat 2 (dua) tahun setelah satuan atau program pendidikan memperoleh izin prinsip untuk berdiri dan beroperasi, berlaku bagi penyelenggara satuan pendidikan dipenuhi oleh penyelenggara satuan pendidikan dalam waktu paling lama 5 (lima) tahun sejak ditetapkannya SPM yang bersangkutan, berlaku bagi pemerintah kabupaten atau kota dipenuhi oleh pemerintah kabupaten atau kota dalam waktu paling lama 5 (lima) tahun sejak ditetapkannya SPM yang bersangkutan, berlaku bagi pemerintah provinsi dipenuhi oleh pemerintah provinsi dalam waktu paling lama 5 (lima) tahun sejak ditetapkannya SPM yang bersangkutan dan pemenuhan SPM menjadi tanggung jawab satuan atau program pendidikan formal atau non-

formal, penyelenggara satuan atau program pendidikan formal atau nonformal, pemerintah kabupaten atau kota dan pemerintah provinsi.

SNP adalah Acuan mutu satuan atau program pendidikan nonformal yang lulusannya ditujukan untuk mendapatkan kesetaraan dengan pendidikan formal, SPM, Standar Isi, Standar Proses, dan Standar Kompetensi Lulusan dalam SNP yang berlaku bagi satuan atau program pendidikan formal yang sederajat, berlaku bagi satuan atau program pendidikan, ditetapkan oleh Menteri, bagi satuan atau program pendidikan nonformal dirumuskan sedemikian rupa sehingga tidak menghilangkan atau mengurangi keluwesan dan kelenturan pendidikan nonformal dalam melayani pembelajaran peserta didik sesuai dengan³ kebutuhan, kondisi, dan problematika yang dihadapi masing-masing peserta didik, dipenuhi oleh satuan atau program pendidikan dan penyelenggara satuan atau program pendidikan secara sistematis dan bertahap dalam kerangka jangka menengah yang ditetapkan dalam rencana strategis satuan atau program pendidikan, pemenuhan Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, dan Standar Penilaian Pendidikan, masing-masing dalam SNP dan standar mutu di atas SNP, menjadi tanggung jawab satuan pendidikan formal, pemenuhan Standar Isi, Standar Proses, dan Standar Kompetensi Lulusan dalam SNP dan standar mutu di atas SNP menjadi tanggung jawab satuan atau program pendidikan nonformal yang lulusannya ditujukan untuk mendapatkan kesetaraan dengan pendidikan formal, pemenuhan SNP dan standar mutu di atas SNP menjadi tanggung jawab satuan atau program pendidikan nonformal yang lulusannya tidak ditujukan untuk mendapatkan kesetaraan dengan pendidikan formal, penyediaan sumber daya untuk pemenuhan Standar menjadi tanggung jawab penyelenggara satuan atau program pendidikan.

Standar mutu pendidikan di atas SNP adalah acuan mutu satuan atau program pendidikan nonformal yang lulusannya tidak ditujukan untuk mendapatkan kesetaraan dengan pendidikan formal adalah SPM, SNP yang berlaku bagi satuan atau program studi pendidikan nonformal masing-masing; dan Standar mutu di atas, acuan mutu satuan atau program pendidikan formal adalah SPM, SNP, dan Standar mutu di atas SNP yang dipilih satuan atau program pendidikan formal, standar mutu di atas SNP berlaku bagi satuan atau program pendidikan yang telah memenuhi SPM dan SNP. Standar mutu di atas SNP dipilih oleh satuan atau program pendidikan sesuai prinsip otonomi satuan pendidikan. Sedangkan standar mutu di atas SNP yang berbasis keunggulan lokal dapat dirintis pemenuhannya oleh satuan pendidikan yang telah memenuhi SPM dan sedang dalam proses memenuhi SNP. Standar mutu di atas SNP dipenuhi oleh satuan atau program pendidikan dan penyelenggara satuan atau program pendidikan secara sistematis dan bertahap dalam kerangka waktu yang ditetapkan dalam rencana strategis satuan atau program pendidikan. Kerangka Waktu Penjaminan Mutu Pendidikan⁴.

⁴ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan .



Standar Madrasah Ibtidaiyah Nasional

Sistem manajemen mutu yang efektif merupakan kerangka utama bagi mutu terpadu, tetapi kerangka tersebut merupakan salah satu unsur dari TQM, susunan kerangka tersebut menguraikan sebuah sistem langkah pelaksanaan terkendali, didokumentasikan, dirancang untuk memastikan bahwa hanya jasa atau produk yang sesuai yang diserahkan kepada pelanggan. Untuk dapat memastikan jasa atau produk yang diserahkan sudah sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dilakukan melalui pencegahan yang terjadi pada kesempatan pertama dengan cara memeriksa produk atau jasa yang dikirim dengan kebutuhan pelanggan. *Quality Sistem Manajemen (QSM)* tradisional tidak menyediakan layanan dan administrasi lainnya, kemudian lingkungan mutu terpadu menuntut untuk menyesuaikan, sehingga sejumlah standar sistem mutu dikembangkan untuk menjelaskan berbagai kebutuhan sebuah QMS yang efektif.

Standar awal sistem mutu yang berada di Inggris pada abad 1950-an dan awal 1960-an mengalami kegagalan yang sangat menyedihkan, karena perlengkapan di lapangan tidak dapat diterima, kejadian ini menurunkan wibawa mereka dalam melaksanakan peran militernya, bahkan dapat membahayakan kehidupan dan kesejahteraan rakyat sipil maupun anggota militer, karena biaya militer yang sangat tinggi dan suatu yang membahayakan kehidupan tentu tidak dapat diterima¹.

Manajemen mutu mempunyai kaitan dengan semua aktivitas yang diperlukan untuk memastikan bahwa produk-produk dan jasa sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan dalam organisasi dan dan sesuai dengan harapan-harapan konsumen atau pengguna. Aktivitas ini merupakan langkah-langkah yang diambil untuk memastikan bahwa mutu tinggi dicapai (jaminan mutu) dan tindakan yang dilakukan untuk memeriksa bahwa standar mutu sudah dicapai dan terus menerus dilakukan.

Di Indonesia terdapat Badan Standar Nasional Pendidikan yang disingkat BSNP adalah badan mandiri dan independen yang bertugas mengembangkan, memantau pelaksanaan, dan mengevaluasi standar nasional pendidikan. Standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Kemudian BSNP menetapkan delapan standar nasional yang harus dicapai, yaitu standar isi, standar kelulusan, standar proses, standar pendidika dan tenaga kependidikan, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar sarana dan prasarana dan standar penilaian.

Standar Isi memuat ruang lingkup materi dan kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenis dan jenjang pendidikan tertentu. Standar isi mencakup kerangka dasar dan struktur

¹ Lesly dan Malcolm, *Implementasi TQM*, 89.

kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan dan kalender pendidikan/akademik.

Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum memuat kerangka dasar Kurikulum untuk jenis pendidikan umum, kejuruan, dan khusus pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia; kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian; kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi; kelompok mata pelajaran estetika; kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan. Kurikulum untuk jenis pendidikan keagamaan formal terdiri atas kelompok mata pelajaran yang ditentukan berdasarkan tujuan pendidikan keagamaan, satuan pendidikan nonformal dalam bentuk kursus dan lembaga pelatihan menggunakan kurikulum berbasis kompetensi yang memuat pendidikan kecakapan hidup dan keterampilan, setiap kelompok mata pelajaran dilaksanakan secara holistik sehingga pembelajaran masing-masing kelompok mata pelajaran mempengaruhi pemahaman dan/atau penghayatan peserta didik, semua kelompok mata pelajaran sama pentingnya dalam menentukan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah, dan kurikulum dan silabus SD/MI/SDLB/Paket A, atau bentuk lain yang sederajat menekankan pentingnya kemampuan dan kegemaran membaca dan menulis, kecakapan berhitung, serta kemampuan berkomunikasi.

Beban Belajar meliputi beban belajar untuk SD/MI/SDLB, menggunakan jam pembelajaran setiap minggu setiap semester dengan sistem tatap muka, penugasan terstruktur, dan kegiatan mandiri tidak terstruktur, sesuai kebutuhan dan ciri khas masing-masing.

Beban SKS minimal dan maksimal program pendidikan pada pendidikan tinggi dirumuskan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri dan beban SKS efektif program pendidikan pada pendidikan tinggi diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.

Kurikulum tingkat satuan pendidikan adalah kurikulum operasional yang dibuat oleh tim yang dipimpin oleh kepala madrasah atau sekolah bersama dewan guru, karyawan, perwakilan pengguna pendidikan pada masing-masing satuan pendidikan yang disusun berdasarkan kurikulum nasional, dikembangkan berdasarkan kondisi setempat dengan memperhatikan kebutuhan dan perkembangan peserta didik, disahkan oleh kepala madrasah atau sekolah, disetujui oleh komite, dan mengetahui Kepala Kantor Kementerian Agama atau kepala Dinas Pendidikan kabupaten. Penyusunan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah berpedoman pada panduan yang disusun oleh BSNP, panduan berisi Model-model kurikulum tingkat satuan pendidikan untuk SD/MI/SDLB pada jalur pendidikan formal kategori standar, model-model kurikulum tingkat satuan pendidikan untuk SD/MI/SDLB pada jalur pendidikan formal kategori mandiri, penyusunan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah keagamaan berpedoman pada panduan yang disusun oleh BSNP, panduan berisi model-model kurikulum satuan pendidikan keagamaan jenjang pendidikan dasar dan menengah, model-model kurikulum tingkat satuan pendidikan meliputi model kurikulum tingkat satuan pendidikan apabila menggunakan sistem paket dan model kurikulum tingkat satuan pendidikan apabila menggunakan sistem kredit semester, kurikulum tingkat satuan pendidikan SD/MI/SDLB atau bentuk lain yang sederajat dikembangkan sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah/karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat, dan peserta didik, sekolah dan komite sekolah, atau madrasah dan komite madrasah, mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabusnya berdasarkan kerangka dasar kurikulum dan standar kompetensi lulusan, di bawah supervisi dinas kabupaten/kota yang bertanggungjawab di bidang pendidikan untuk SD dan departemen yang menangani urusan pemerintahan di bidang

agama untuk MI . kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabusnya untuk program paket A ditetapkan oleh dinas kabupaten/kota yang bertanggungjawab di bidang pendidikan berdasarkan kerangka dasar kurikulum sesuai dengan peraturan pemerintah ini dan standar kompetensi lulusan, kurikulum tingkat satuan pendidikan untuk setiap program studi di perguruan tinggi dikembangkan dan ditetapkan oleh masing-masing perguruan tinggi dengan mengacu Standar Nasional Pendidikan.

Kalender Pendidikan memuat ketentuan sebagai permulaan tahun ajaran, minggu efektif belajar, waktu pembelajaran efektif, dan hari libur, hari libur sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berbentuk jeda tengah semester selama-lamanya satu minggu dan jeda antar semester dan kalender pendidikan/akademik sebagaimana dimaksud untuk setiap satuan pendidikan diatur lebih lanjut dengan Peraturan Menteri.

Standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan 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 dalam proses pembelajaran pendidik memberikan keteladanan.

Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar.

Pelaksanaan proses pembelajaran harus memperhatikan jumlah maksimal peserta didik per kelas dan beban mengajar maksimal per pendidik, rasio maksimal buku teks pelajaran setiap peserta didik, dan rasio maksimal jumlah peserta didik setiap pendidik. Pelaksanaan proses pembelajaran dilakukan dengan mengembangkan budaya membaca dan menulis.

Penilaian hasil pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menggunakan berbagai teknik penilaian sesuai dengan kompetensi dasar yang harus dikuasai. Teknik penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berupa tes tertulis, observasi, tes praktik, dan penugasan perseorangan atau kelompok.

Untuk mata pelajaran selain kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, teknik penilaian observasi secara individual sekurang-kurangnya dilaksanakan satu kali dalam satu semester. Pengawasan proses pembelajaran meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan pengambilan langkah tindak lanjut yang diperlukan. Standar perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran dan pengawasan proses pembelajaran dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Kualifikasi kemampuan lulusan yang meliputi sikap, pengetahuan, dan ketrampilan. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Standar kompetensi lulusan meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran dan mata kuliah atau kelompok mata kuliah. Kompetensi lulusan untuk mata pelajaran bahasa menekankan pada kemampuan membaca dan menulis yang sesuai dengan jenjang pendidikan. Kompetensi lulusan mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Standar kompetensi lulusan pada jenjang pendidikan dasar bertujuan untuk meletakkan

dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahklak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan menengah umum bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahklak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan menengah kejuruan bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahklak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya.

Standar kompetensi lulusan pada jenjang pendidikan tinggi bertujuan untuk 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. Standar kompetensi lulusan pendidikan dasar dan menengah dan pendidikan nonformal dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Standar kompetensi lulusan pendidikan tinggi ditetapkan oleh masing-masing perguruan tinggi.

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik merupakan 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 kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

Seseorang yang tidak memiliki ijazah dan/atau sertifikat keahlian tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat

diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan. Kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Pendidik pada SD/MI, atau bentuk lain yang sederajat memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1), latar belakang pendidikan tinggi di bidang pendidikan SD/MI, kependidikan lain, atau psikologi, dan sertifikat profesi guru untuk SD/MI .

Pendidik pada SDLB atau bentuk lain yang sederajat memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1), latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan khusus atau sarjana yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan dan sertifikat profesi guru untuk SDLB.

Pendidik pada SD/MI sekurang-kurangnya terdiri atas guru kelas dan guru mata pelajaran yang penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan sesuai dengan keperluan. Guru mata pelajaran sekurang-kurangnya mencakup guru kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia serta guru kelompok mata pelajaran pendidikan jasmani, olah raga, dan kesehatan.

Pendidik pada SDLB, terdiri atas guru mata pelajaran dan pembimbing yang penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan sesuai dengan keperluan. Pendidik pada satuan pendidikan Paket A, terdiri atas tutor penanggungjawab kelas, tutor penanggungjawab mata pelajaran, dan nara sumber teknis yang penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan sesuai dengan keperluan. Pendidik pada lembaga kursus dan pelatihan keterampilan terdiri atas pengajar, pembimbing, pelatih atau instruktur, dan penguji.

Selain kualifikasi pendidik pendidik pada program vokasi harus memiliki sertifikat kompetensi sesuai dengan tingkat dan bidang keah-

lian yang diajarkan yang dihasilkan oleh perguruan tinggi. Selain kualifikasi pendidik pada program profesi harus memiliki sertifikat kompetensi setelah sarjana sesuai dengan tingkat dan bidang keahlian yang diajarkan yang dihasilkan oleh perguruan tinggi.

Pendidik kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar Selain syarat sebagaimana dimaksud menteri yang menangani urusan pemerintahan di bidang agama dapat memberikan kriteria tambahan. Pendidik di lembaga kursus dan lembaga pelatihan keterampilan harus memiliki kualifikasi dan kompetensi minimum yang dipersyaratkan. Kualifikasi dan kompetensi minimum sebagaimana dimaksud dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Rasio pendidik terhadap peserta didik ditetapkan dalam Peraturan Menteri berdasarkan usulan dari BSNP. Tenaga kependidikan pada SD/MI atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, dan tenaga kebersihan sekolah/madrasah. SDLB atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, tenaga kebersihan sekolah, teknisi sumber belajar, psikolog, pekerja sosial, dan terapis. Paket A sekurang-kurangnya terdiri atas pengelola kelompok belajar, tenaga administrasi, dan tenaga perpustakaan. Lembaga kursus dan lembaga pelatihan keterampilan sekurang-kurangnya terdiri atas pengelola atau penyelenggara, teknisi, sumber belajar, pustakawan, dan laboran.

Standar untuk setiap jenis tenaga kependidikan dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri bahwa Tenaga Kependidikan pada pendidikan tinggi harus memiliki kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi sesuai dengan bidang tugasnya. Kualifi-

kasi, kompetensi, dan sertifikasi sebagaimana dimaksud dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Tenaga kependidikan di lembaga kursus dan pelatihan harus memiliki kualifikasi dan kompetensi minimum yang dipersyaratkan. Ketentuan lebih lanjut tentang standar tenaga kependidikan pada lembaga kursus dan pelatihan dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Kriteria untuk menjadi kepala SD/MI harus berstatus sebagai guru SD/MI, memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku, memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di SD/MI dan memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.

Kriteria untuk menjadi kepala SDLB harus berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan khusus, memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku, memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di satuan pendidikan khusus dan memiliki kemampuan kepemimpinan, pengelolaan, dan kewirausahaan di bidang pendidikan khusus.

Pengawasan pada pendidikan formal dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan. Kriteria minimal untuk menjadi pengawas satuan pendidikan harus berstatus sebagai guru sekurang-kurangnya 8 (delapan) tahun atau kepala sekolah sekurang-kurangnya 4 (empat) tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi, memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan, lulus seleksi sebagai pengawas satuan pendidikan.

Pengawasan pada pendidikan nonformal dilakukan oleh penilik satuan pendidikan. Kriteria minimal untuk menjadi penilik adalah berstatus sebagai pamong belajar/pamong atau jabatan sejenis di lingkungan pendidikan luar sekolah dan pemuda sekurang-kurangnya

5 (lima) tahun, atau pernah menjadi pengawas satuan pendidikan formal, memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku, memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai penilik dan lulus seleksi sebagai penilik.

Setiap satuan pendidikan yang melaksanakan pendidikan inklusif harus memiliki tenaga kependidikan yang mempunyai kompetensi menyelenggarakan pembelajaran bagi peserta didik dengan kebutuhan khusus.

Standar Sarana dan Prasarana merupakan standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan rekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi dan informasi.

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.

Standar keragaman jenis peralatan laboratorium ilmu pengetahuan alam (IPA), laboratorium bahasa, laboratorium komputer, dan peralatan pembelajaran lain pada satuan pendidikan dinyatakan dalam daftar yang berisi jenis minimal peralatan yang harus tersedia. Standar

jumlah peralatan dinyatakan dalam rasio minimal jumlah peralatan per peserta didik.

Standar buku perpustakaan dinyatakan dalam jumlah judul dan jenis buku di perpustakaan satuan pendidikan. Standar jumlah buku teks pelajaran di perpustakaan dinyatakan dalam rasio minimal jumlah buku teks pelajaran untuk masing-masing mata pelajaran di perpustakaan satuan pendidikan untuk setiap peserta didik. Kelayakan isi, bahasa, penyajian, dan kegrafikaan buku teks pelajaran dinilai oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Standar sumber belajar lainnya untuk setiap satuan pendidikan dinyatakan dalam rasio jumlah sumber belajar terhadap peserta didik sesuai dengan jenis sumber belajar dan karakteristik satuan pendidikan.

Lahan sebagaimana dimaksud dalam lembaga pendidikan adalah lahan yang digunakan untuk bangunan satuan pendidikan, lahan praktek, lahan untuk prasarana penunjang, dan lahan pertamanan untuk menjadikan satuan pendidikan suatu lingkungan yang secara ekologis nyaman dan sehat. Standar lahan satuan pendidikan dinyatakan dalam rasio luas lahan per peserta didik. Standar letak lahan satuan pendidikan mempertimbangkan letak lahan satuan pendidikan di dalam klaster satuan pendidikan sejenis dan sejenis, serta letak lahan satuan pendidikan di dalam klaster satuan pendidikan yang menjadi pengumpan masukan peserta didik. Standar letak lahan satuan pendidikan mempertimbangkan jarak tempuh maksimal yang harus dilalui oleh peserta didik untuk menjangkau satuan pendidikan tersebut. Standar letak lahan satuan pendidikan mempertimbangkan keamanan, kenyamanan, dan kesehatan lingkungan.

Standar rasio luas ruang kelas per peserta didik dirumuskan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Standar rasio luas bangunan per peserta didik dirumuskan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Standar kualitas bangunan minimal pada

satuan pendidikan dasar dan menengah adalah kelas B. Standar kualitas bangunan minimal pada satuan pendidikan tinggi adalah kelas A. Pada daerah rawan gempa bumi atau tanahnya labil, bangunan satuan pendidikan harus memenuhi ketentuan standar bangunan tahan gempa. Standar kualitas bangunan satuan pendidikan mengacu pada ketetapan menteri yang menangani urusan pemerintahan di bidang pekerjaan umum.

Satuan pendidikan yang memiliki peserta didik, pendidik, dan/atau tenaga kependidikan yang memerlukan layanan khusus wajib menyediakan akses ke sarana dan prasarana yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kriteria penyediaan akses sarana dan prasarana dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan menjadi tanggungjawab satuan pendidikan yang bersangkutan. Pemeliharaan dilakukan secara berkala dan berkesinambungan dengan memperhatikan masa pakai. Pengaturan tentang masa pakai ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Standar Pengelolaan adalah SNP yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawas kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, propinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, operasional, personalia, keuangan, dan area fungsional kepengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.

Setiap satuan pendidikan dipimpin oleh seorang kepala satuan sebagai penanggung jawab pengelolaan pendidikan. Dalam melaksanakan tugasnya kepala satuan pendidikan SMP/MTs/ SMPLB, atau bentuk lain yang sederajat dibantu minimal oleh satu orang wakil kepala satuan pendidikan. Pada satuan pendidikan SMA/MA/ SMALB, SMK/MAK, atau bentuk lain yang sederajat kepala satuan pendidikan dalam melaksanakan tugasnya dibantu minimal oleh tiga wakil kepala satuan pendidikan yang masing-masing secara berturut-turut membidangi akademik, sarana dan prasarana, serta kesiswaan.

Pengambilan keputusan pada satuan pendidikan dasar dan menengah di bidang akademik dilakukan oleh rapat Dewan Pendidik yang dipimpin oleh kepala satuan pendidikan. Pengambilan keputusan pada satuan pendidikan dasar dan menengah di bidang non-akademik dilakukan oleh komite sekolah/madrasah yang dihadiri oleh kepala satuan pendidikan. Rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah dilaksanakan atas dasar prinsip musyawarah mufakat yang berorientasi pada peningkatan mutu satuan pendidikan.

Setiap satuan pendidikan harus memiliki pedoman yang mengatur kurikulum tingkat satuan pendidikan, silabus, kalender pendidikan/akademik, yang menunjukkan seluruh kategori aktivitas satuan pendidikan selama satu tahun dan dirinci setiap semester, bulan, dan minggu, struktur organisasi satuan pendidikan, pembagian tugas di antara pendidik, pembagian tugas di antara tenaga kependidikan, peraturan akademik, tata tertib satuan pendidikan, yang minimal meliputi tata tertib pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, serta penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana, kode etik hubungan antara sesama warga di dalam lingkungan satuan pendidikan dan hubungan antara warga satuan pendidikan dengan masyarakat, biaya operasional satuan pendidikan, pedoman yang diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan setelah mempertimbangkan masukan dari rapat dewan pendi-

dik dan komite sekolah/madrasah dan ditetapkan oleh pimpinan satuan pendidikan.

Setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 (empat) tahun. Rencana kerja tahunan meliputi kalender pendidikan/akademik yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari libur, jadwal penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan untuk tahun ajaran berikutnya, mata pelajaran atau mata kuliah yang ditawarkan pada semester gasal, semester genap, dan semester pendek bila ada, penugasan pendidik pada mata pelajaran atau mata kuliah dan kegiatan lainnya, buku teks pelajaran yang dipakai pada masing-masing mata pelajaran, jadwal penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pembelajaran, pengadaan, penggunaan, dan persediaan minimal bahan habis pakai, program peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi sekurang-kurangnya jenis, durasi, peserta, dan penyelenggara program, jadwal rapat Dewan Pendidik, rapat konsultasi satuan pendidikan dengan orang tua/wali peserta didik, dan rapat satuan pendidikan dengan komite sekolah/madrasah, untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah, jadwal rapat Dewan Dosen dan rapat Senat Akademik untuk jenjang pendidikan tinggi, rencana anggaran pendapatan dan belanja satuan pendidikan untuk masa kerja satu tahun, jadwal penyusunan laporan akuntabilitas dan kinerja satuan pendidikan untuk satu tahun terakhir yang harus disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari Komite Sekolah/Madrasah.

Pengelolaan satuan pendidikan dilaksanakan secara mandiri, efisien, efektif, dan akuntabel. Pelaksanaan pengelolaan satuan pendidikan untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah yang tidak sesuai dengan rencana kerja tahunan harus mendapat persetujuan dari rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah. Pelaksanaan pengelo-

laan satuan pendidikan untuk jenjang pendidikan tinggi yang tidak sesuai dengan rencana kerja tahunan harus mendapat persetujuan dari lembaga berwenang sebagaimana diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Pelaksanaan pengelolaan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dipertanggungjawabkan oleh kepala satuan pendidikan kepada rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah. Pelaksanaan pengelolaan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi dipertanggungjawabkan oleh kepala satuan pendidikan kepada lembaga berwenang sebagaimana diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Pengawasan satuan pendidikan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Pemantauan dilakukan oleh pimpinan satuan pendidikan dan komite sekolah/madrasah atau bentuk lain dari lembaga perwakilan pihak-pihak yang berkepentingan secara teratur dan berkesinambungan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas satuan pendidikan. Supervisi yang meliputi supervisi manajerial dan akademik dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas atau penilik satuan pendidikan dan kepala satuan pendidikan.

Pelaporan dilakukan oleh pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, dan pengawas atau penilik satuan pendidikan. Pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, laporan oleh pendidik ditujukan kepada pimpinan satuan pendidikan dan orang tua/wali peserta didik, berisi hasil evaluasi dan penilaian dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester. Laporan oleh tenaga kependidikan ditujukan kepada pimpinan satuan pendidikan, berisi pelaksanaan teknis dari tugas masing-masing dan dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester. Untuk pendidikan dasar dan menengah, laporan oleh pimpinan satuan pendidikan ditujukan kepada komite sekolah/madrasah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan, yang

berisi hasil evaluasi dan dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.

Untuk pendidikan dasar, menengah, dan non formal laporan oleh pengawas atau penilik satuan pendidikan ditujukan kepada Bupati/Walikota melalui Dinas Kabupaten/Kota yang bertanggung-jawab di bidang pendidikan dan satuan pendidikan yang bersangkutan. Untuk pendidikan dasar dan menengah keagamaan, laporan oleh pengawas satuan pendidikan ditujukan kepada Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota dan satuan pendidikan yang bersangkutan. Untuk jenjang pendidikan tinggi, laporan oleh kepala satuan pendidikan ditujukan kepada Menteri, berisi hasil evaluasi dan dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.

Setiap pihak yang menerima laporan wajib menindak lanjuti laporan tersebut untuk meningkatkan mutu satuan pendidikan, termasuk memberikan sanksi atas pelanggaran yang ditemukannya.

Standar Pengelolaan Oleh Pemerintah Daerah merupakan tugas Pemerintah Daerah menyusun rencana kerja tahunan bidang pendidikan dengan memprioritaskan program Wajib belajar; Peningkatan angka partisipasi pendidikan untuk jenjang pendidikan menengah; Penuntasan pemberantasan buta aksara; Penjaminan mutu pada satuan pendidikan, baik yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah maupun masyarakat; Peningkatan status guru sebagai profesi; Akreditasi pendidikan; Peningkatan relevansi pendidikan terhadap kebutuhan masyarakat; dan Pemenuhan Standar Pelayanan Minimal (SPM) bidang pendidikan. Realisasi rencana kerja tahunan disetujui dan dipertanggungjawabkan oleh Gubernur atau Bupati/Walikota sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Standar Pengelolaan Oleh Pemerintah. Pemerintah menyusun rencana kerja tahunan bidang pendidikan dengan memprioritaskan program wajib belajar, peningkatan angka partisipasi pendidikan untuk jenjang pendidikan menengah dan tinggi, penuntasan pembe-

rantasan buta aksara, penjaminan mutu pada satuan pendidikan, baik yang diselenggarakan oleh Pemerintah maupun masyarakat, peningkatan status guru sebagai profesi, peningkatan mutu dosen, standarisasi pendidikan, akreditasi pendidikan, peningkatan relevansi pendidikan terhadap kebutuhan lokal, nasional, dan global; pemenuhan Standar Pelayanan Minimal (SPM) bidang pendidikan; dan penjaminan mutu pendidikan nasional.

Pemerintah bersama-sama pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada jenjang pendidikan menengah untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan bertaraf internasional. Menteri menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan bertaraf internasional.

Standar Biaya adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan selama satu tahun. Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya personal sebagaimana meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasi satuan pendidikan meliputi gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya dan standar biaya operasi satuan pendidikan ditetapkan dengan Peraturan Menteri berdasarkan usulan BSNP.

Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; dan penilaian hasil belajar oleh Pemerintah.

Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi terdiri atas penilaian hasil belajar oleh pendidik dan penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi sebagaimana dimaksud diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Penilaian Hasil Belajar oleh Pendidik dilakukan secara berkesinambungan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas. Penilaian digunakan untuk menilai pencapaian kompetensi peserta didik, bahan penyusunan laporan kemajuan hasil belajar dan memperbaiki proses pembelajaran.

Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia serta kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian dilakukan melalui pengamatan terhadap perubahan perilaku dan sikap untuk menilai perkembangan afeksi dan kepribadian peserta didik serta ujian, ulangan, dan/atau penugasan untuk mengukur aspek kognitif peserta didik.

Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi diukur melalui ulangan, penugasan, dan/atau bentuk lain yang sesuai dengan karakteristik materi yang dinilai. Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran estetika dilakukan melalui pengamatan terhadap perubahan perilaku dan sikap untuk menilai perkembangan afeksi dan ekspresi psikomotorik peserta didik.

Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan dilakukan melalui pengamatan terhadap perubahan perilaku dan sikap untuk menilai perkembangan psikomotorik dan afeksi peserta didik dan ulangan, dan/atau penugasan untuk mengukur aspek kognitif peserta didik.

Untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah BSNP menerbitkan panduan penilaian untuk kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi, kelompok mata pelajaran estetika dan kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga, dan kesehatan.

Penilaian Hasil Belajar oleh Satuan Pendidikan. Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan sebagaimana dimaksud bertujuan menilai pencapaian standar kompetensi lulusan untuk semua mata pelajaran. Penilaian hasil belajar sebagaimana dimaksud untuk semua mata pelajaran pada kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan merupakan penilaian akhir untuk menentukan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Penilaian akhir sebagaimana dimaksud mempertimbangkan hasil penilaian peserta didik oleh pendidik. Penilaian hasil belajar sebagaimana dimaksud untuk semua mata pelajaran pada kelompok ilmu pengetahuan dan teknologi dilakukan melalui ujian sekolah/madrasah untuk menentukan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Untuk dapat mengikuti ujian sekolah/madrasah sebagaimana dimaksud, peserta didik harus mendapatkan nilai yang sama atau lebih besar dari nilai batas ambang kompetensi yang dirumuskan oleh BSNP, pada kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, serta kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kese-

hatan. Ketentuan mengenai penilaian akhir dan ujian sekolah/ madrasah diatur lebih lanjut dengan Peraturan Menteri berdasarkan usulan BSNP.

Penilaian Hasil Belajar oleh Pemerintah. Penilaian hasil belajar sebagaimana dimaksud bertujuan untuk menilai pencapaian kompetensi lulusan secara nasional pada mata pelajaran tertentu dalam kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan teknologi dan dilakukan dalam bentuk ujian nasional. Ujian nasional dilakukan secara obyektif, berkeadilan, dan akuntabel. Ujian nasional diadakan sekurang-kurangnya satu kali dan sebanyak-banyaknya dua kali dalam satu tahun pelajaran. Pemerintah menugaskan BSNP untuk menyelenggarakan ujian nasional yang diikuti peserta didik pada setiap satuan pendidikan jalur formal pendidikan dasar dan menengah dan jalur nonformal kesetaraan. Dalam penyelenggaraan ujian nasional BSNP bekerja sama dengan instansi terkait di lingkungan Pemerintah, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/ Kota, dan satuan pendidikan. Ketentuan mengenai ujian nasional diatur lebih lanjut dengan Peraturan Menteri.

Hasil ujian nasional digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk pemetaan mutu program dan/atau satuan pendidikan, dasar seleksi masuk jenjang pendidikan berikutnya, menentukan kelulusan peserta didik dari program dan/atau satuan pendidikan, pembinaan dan pemberian bantuan kepada satuan pendidikan dalam upayanya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Setiap peserta didik jalur formal pendidikan dasar dan menengah dan pendidikan jalur nonformal kesetaraan berhak mengikuti ujian nasional dan berhak mengulanginya sepanjang belum dinyatakan lulus dari satuan pendidikan. Setiap peserta didik sebagaimana dimaksud, wajib mengikuti satu kali ujian nasional tanpa dipungut biaya. Peserta didik pendidikan informal dapat mengikuti ujian nasional setelah memenuhi syarat yang ditetapkan oleh BSNP. Peserta ujian nasional

memperoleh surat keterangan hasil ujian nasional yang diterbitkan oleh satuan pendidikan penyelenggara Ujian Nasional.

Pada jenjang SD/MI/SDLB, atau bentuk lain yang sederajat, Ujian Nasional mencakup mata pelajaran Bahasa Indonesia, Matematika, dan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA). Pada program paket A, Ujian Nasional mencakup mata pelajaran Bahasa Indonesia, Matematika, Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) dan Pendidikan Kewarganegaraan.

Kriteria kelulusan ujian nasional dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Peserta didik dinyatakan lulus dari satuan pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah setelah menyelesaikan seluruh program pembelajaran, memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan, lulus ujian sekolah/madrasah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi dan lulus Ujian Nasional.

Kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan ditetapkan oleh satuan pendidikan yang bersangkutan sesuai dengan kriteria yang dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.



Prilaku Konsumen Madrasah Ibtidaiyah

Konsumen adalah individu atau kelompok yang mempergunakan suatu produk atau jasa tertentu. Ia selalu meminati apa saja yang menjadi kebutuhan atau keinginannya. Konsumen memiliki pri-laku yang berbeda ia meminati sesuatu karena dipengaruhi oleh beberapa hal. Dalam konteks pendidikan di madrasah ibtidaiyah pengguna jasa dan produk pendidikan memiliki kecenderungan yang berbeda terhadap institusi lain.

Prilaku konsumen adalah tindakan yang langsung terlibat dalam mendapatkan, mengkonsumsi, dan menghabiskan produk atau jasa, termasuk proses keputusan yang mendahului dan menyusuli tindakan ini.¹ Sedangkan *The American Marketing Assosiation* menyebutkan bahwa perilaku konsumen merupakan interaksi antara afeksi dan

¹ Setiadi, J. Nugroho, *Perilaku Konsumen*, (Jakarta: Kencana, 2003) 2.

kognisi, perilaku, dan lingkungan di mana manusia melakukan kegiatan pertukaran dalam hidup mereka.²

Dalam konteks pendidikan di madrasah ibtidaiyah konsumen adalah individu atau kelompok yang mempergunakan jasa atau produk pendidikan di madrasah ibtidaiyah, baik konsumen internal, seperti guru madrasah ibtidaiyah, kepala madrasah ibtidaiyah, karyawan madrasah ibtidaiyah, ataupun konsumen eksternal, seperti peserta didik madrasah ibtidaiyah, orang tua peserta didik madrasah ibtidaiyah, masyarakat, ataupun pemerintah. Prilaku mereka menjadi penting untuk dipahami dalam rangka memuaskan kebutuhan mereka terhadap jasa dan produk pendidikan.

Prilaku konsumen dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antara faktor-faktor tersebut adalah kebudayaan, sosial, pribadi, psikologis

Kebudayaan merupakan faktor penentu yang paling dasar dari keinginan dan prilaku seorang. Karena setiap orang akan dipengaruhi oleh budaya tempat ia berada. Kebudayaan merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi prilaku konsumen internal dalam melakukan tindakan berupa sub budaya, korelasi budaya dan kelas sosial. Setiap kebudayaan memiliki sub budaya yang lebih kecil dan memberikan identifikasi dan sosialisasi spesifik bagi anggotanya, sub budaya dapat dipetakan menjadi empat jenis, pertama kelompok nasionalisme, kedua kelompok keagamaan, ketiga kelompok ras, dan keempat kelompok georafis. Kelas sosial merupakan kelompok yang relatif homogen dan bertahan lama dalam masyarakat, yang tersusun secara hirarki, sedangkan keanggotaannya memiliki nilai, minat, dan prilaku yang sama.

Sosial atau masyarakat merupakan sekelompok orang yang terdiri dari individu yang melakukan interaksi secara langsung atau tidak langsung, sosial yang dimaksudkan dalam prilaku konsumen adalah

² Kotler, dalam Setiadi, 3.

sekelompok orang yang memiliki pengaruh langsung atau tidak langsung terhadap konsumen, mereka itu adalah kelompok referensi, keluarga, peran dan status. Kelompok referensi seseorang terdiri dari sebuah kelompok yang memiliki pengaruh langsung atau tidak langsung terhadap perilaku dan sikap seseorang. Keluarga konsumen dapat dibedakan menjadi dua, pertama keluarga orientasi yaitu keluarga yang merupakan orang tua seseorang dan dari orang tua itu memperoleh pemahaman agama, politik, ekonomi, dan merasakan ambisi pribadi, nilai harga diri, serta cinta. Kedua keluarga prokreasi merupakan keluarga dua pasang anak seseorang yang menjadi konsumen paling penting dalam masyarakat. Siapapun memiliki partisipasi dalam kelompok, keluarga, klub, atau organisasi yang dapat diidentifikasi peran dan statusnya.

Pribadi merupakan manusia sebagai perseorangan memiliki umur, tahapan dalam siklus hidup, pekerjaan, keadaan ekonomi, gaya hidup, kepribadian dan konsep diri.

Konsumsi seseorang dipengaruhi oleh tahapan siklus hidup keluarga, kemudian mengalami perubahan pada saat menjalani hidupnya. Kelompok pekerja tertentu yang sangat memiliki minat terhadap produk atau jasa tertentu menjadi sasaran bagi marketing produsen atau penyedia jasa tersebut. Keadaan ekonomi merupakan kondisi seseorang dari segi pendapatan, kekayaan, yang dapat dibelanjakan. Gaya hidup merupakan pola hidup seseorang yang diekspresikan melalui kegiatan, minat, dan pendapat yang menggambarkan seseorang secara keseluruhan pada saat berinteraksi dengan lingkungan, sehingga dapat mencerminkan seseorang dibalik kelas sosialnya. Kepribadian dan konsep diri merupakan karakter biologis yang berbeda menurut seseorang dalam memandang responnya terhadap lingkungan yang relatif konsisten.

Psikologis adalah kondisi jiwa konsumen untuk memilih produk atau jasa yang dipengaruhi oleh motivasi, persepsi, proses belajar ke-

percayaan dan sikap. Motivasi motivasi dalam persoalan psikologi berbeda dengan penafsiran orang awam yang mereduksi arti motivasi dengan arti semangat. Motivasi dalam hal ini adalah sebuah alasan yang mendasari perbuatan seseorang, motivasi tersebut memiliki variasi sesuai tingkatan pemahaman dan levelnya, mengenai motivasi atau faktor pendorong dan harapan atau ekspektasi sesuai tuntunan formal atau non formal, sehingga perilaku pelanggan sangat dipengaruhi oleh motivasinya³. Beberapa kebutuhan selain biogenik, yaitu kebutuhan psikologis seperti aktualisasi diri, rasa aman yang sebagainya.

Persepsi adalah proses yang mempengaruhi seseorang dalam memilih, mengorganisasikan, mengartikan masukan informasi untuk menciptakan suatu gambaran yang berarti di dunia ini. Proses belajar adalah proses perubahan seseorang yang timbul dari pengalaman. Kepercayaan dan sikap suatu gagasan deskriptif terhadap sesuatu yang dimiliki seseorang⁴.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pola konsumsi disimpulkan menjadi beberapa faktor: **pertama**, faktor sosial (Social factors) baik kelompok referensi, keluarga peran dan status, **kedua**, faktor budaya (*cultural factors*) baik kebudayaan maupun subbudaya, **ketiga**, faktor personal (*personal factors*) baik umur dan tahapan siklus hidup, pekerjaan, keadaan ekonomi, gaya hidup maupun kepribadian dan konsep diri, **keempat**, faktor psikologis (*psikological factors*) baik motivasi (perilaku di bawah sadar (sigmun freud), hirarki kebutuhan dari yang primer hingga sekunder (maslow) atau motivasi dua faktor, kepuasan dan ketidakpuasan), persepsi (perhatian yang selektif, gangguan yang selektif maupun mengingat kembali yang selektif), **kelima** proses belajar, dan **keenam**, kepercayaan dan sikap.

³ Sumanto, Psikologi Umum (Yogyakarta: CAPS, 2014), 167-196.

⁴ Ibid. 10-14.

Terkait dengan perilaku konsumen dalam konteks pendidikan, pengguna jasa pendidikan, secara psikologis memiliki motivasi yang berbeda dalam memilih layanan atau jasa pendidikan, memahami konsumen atau pengguna jasa pendidikan merupakan suatu tugas penting yang harus dilakukan oleh pengelola lembaga pendidikan, pengelola pendidikan dalam melakukan pelayanan dan proses pendidikan harus memiliki strategi yang jitu. Untuk dapat memiliki strategi yang jitu diperlukan memahami konsep perilaku konsumen agar konsumen atau pengguna jasa pendidikan terpenuhi kebutuhan dan keinginannya dengan melakukan transaksi atau membangun komitmen dalam menggunakan produk dan jasa serta merasakan kepuasan terhadap produk yang ditawarkan sehingga konsumen menjadi konsumen tunggal⁵.

Konsumen dalam memilih sesuatu dapat dipengaruhi oleh faktor berikut dorongan, motif-motif pembelian (*Buying Motives*), kebiasaan membeli (*Buying Habits*), sikapkonsumen dan keputusan membeli, kebudayaan (*Culture*) dan klub (*Referensi Group*). Faktor yang mempengaruhi pola konsumsi adalah umur, jenis kelamin (*Sex*), jabatan pekerjaan (*Occupation*), suku dan kebangsaan, agama, jumlah pendapatan dan tingkat pendidikan.

Unsur-unsur sistem keputusan membeli tersebut di atas sangat mempengaruhi individu atau kelompok untuk membeli suatu produk atau menggunakan jasa layanan dengan memilih persepsi atau pandangan tertentu untuk memutuskan melalui tahapan setelah menyadari jasa atau produk yang dibutuhkan, identifikasi alternatif, penilaian alternatif; dan perilaku setelah membeli. Terdapat beberapa tahapan dalam memutuskan untuk membeli, tahapan tersebut adalah *Need Recognition* yaitu stimulasi untuk membeli yang dilakukan dari faktor eksternal, sehingga dapat mendorong pembeli untuk membeli produk tertentu, seperti iklan yang memukau, *information Search* yaitu pencarian

⁵ Ibid. 25.

informasi untuk dapat memutuskan membeli barang tertentu, bagaimana fasilitas yang ditawarkan, di mana dapat dibeli, yang dapat diperoleh melalui sumber pribadi seperti keluarga, teman, tetangga dan sebagainya, sumber komersial seperti iklan, marketing, dan melihat display, sumber publik seperti media masa, koran, televisi, dan radio, pengalaman masa lalu, *Evaluation of alternatives*, konsumen sangat berbeda dalam melakukan evaluasi terhadap produk, karena tergantung pada pilihan atribut produk yang sesuai dengan keinginan mereka, *Purchase Decesion*, dan keputusan membeli merupakan tahapan yang harus diambil setelah melalui mengetahui jenis produk, merek, kualitas, model, waktu, harga, cara pembayaran, dan pihak lain yang menjadi pertimbangan. *Postpurchace Behavior*, keputusan ini tergantung pada pengalaman konsumen dalam mengkonsumsi produk yang dibeli, apakah ia merasakan kepuasan atau tidak terhadap produk tersebut, sehingga ia dapat menentukan untuk menggunakan produk itu kembali atau tidak⁶.

Konsumerisme gerakan ini muncul pertama kali di Amerika tahun 1960-an akibat sangat berkuasanya para penjual dan tetekannya para konsumen yang menimbulkan gerakan agar ada keseimbangan antara kekuatan penjual dan konsumen, kemudian gerakan ini menyebar ke balahan dunia, gerakan ini pada saat ini semakin kompleks dan menuntut perlindungan agar produk yang ditawarkan memiliki kualitas dan aman dikonsumsi. Gerakan konsumen ini kemudian mendapat perhatian dari produsen, dan pemerintah menyaratkan jawaban tersebut melalui pendidikan konsumen, produsen mendidik konsumen melalui penyebaran brosur, buletin, dan sebagainya yang memberi informasi tentang barang yang dijual. Produsen memberikan jaminan produk dengan memberikan garansi pada waktu tertentu dan tidak akan rusak bila dipergunakan secara normal.

⁶ Kotler dan Amstrung, *Principle of Marketing*, 1999. 155 dalam Buchuri, *Pemasaran Jasa Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2001), 96-105.

Lembaga Konsumen, lembaga ini dibentuk untuk menerbitkan buletin atau majalah menyangkut mutu atau efek samping produk tertentu dan berusaha menampung keluhan yang dialami konsumen. Peraturan-peraturan pemerintah peraturan ini bertujuan untuk melindungi konsumen agar mereka aman dalam menggunakan suatu produk, sehingga produsen lebih berhati-hati dalam memproduksi barang yang akan dipergunakan oleh konsumen⁷.

⁷ Ibid, 106-107.



Patok Duga (*Benchmarking*) di Madrasah Ibtidaiyah

Patok duga merupakan salah satu cara untuk mengadakan perbaikan, istilah tersebut merupakan istilah yang seringkali digunakan dalam dunia industri, kemudian didopsi untuk meningkatkan daya saing institusi pendidikan termasuk pada madrasah ibtidaiyah. Patok duga dalam dunia bisnis diartikan sebagai suatu proses perbandingan dan pengukuran terus menerus terhadap produk atau jasa dan tata cara internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya baik dari dalam, maupun dari luar industri¹. Dalam konteks madrasah ibtidaiyah patok duga merupakan proses pengukuran terus menerus terhadap produk, jasa, dan tatacara dalam madrasah ibtidaiyah untuk dibandingkan dengan madrasah ibtidaiyah atau sekolah dasar lain yang terbaik, agar menjadi madrasah ibtidaiyah yang memiliki keunggulan.

¹ Fandi & Anastasia, *TQM*, 231.

Dasar pemilikan perlunya patok duga diawali dari tuntutan persaingan yang disebabkan adanya kompetisi dalam meraih banyak pelanggan. Karena dengan banyaknya penyedia jasa atau produk, membuat pelanggan semakin mengerti dan selektif untuk memilih jasa atau produk madrasah yang bermutu tinggi. Tuntutan untuk memuaskan hati pelanggan tersebut membuat madrasah ibtidaiyah melakukan patok duga terhadap internal madrasah ibtidaiyah tersebut untuk dibandingkan dengan keunggulan yang dimiliki oleh mitra atau pesaingnya. Patok duga tidak sama dengan analisis persaingan, untuk lebih detailnya, perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel VI.1 Perbedaan Patok Duga dan Analisis Persaingan

Patok Duga	Analisis Persaingan
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melihat pada proses ✓ Memeriksa bagaimana sesuatu ✓ Dapat membandingkan dengan industri lainnya ✓ Penelitian membagi hasil untuk manfaat bersama ✓ Dapat untuk kompetitif ✓ Kemitraan ✓ Kerjasama/interdependen ✓ Dipergunakan untuk digunakan tujuan perbaikan ✓ Tujuan berupa pengetahuan proses ✓ Fokus pada kebutuhan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melihat pada hasil ✓ Memberikan apa yang telah terjadi dan dijalankan ✓ Persaingan di dalam industri ✓ Selalu kompetitif ✓ Rahasia ✓ Tersendiri ✓ Mandiri ✓ Dipergunakan untuk memeriksa persaingan ✓ Tujuan berupa pengetahuan tentang industri ✓ Proses pada kebutuhan perusahaan

Salah satu pemikiran pentingnya patok duga di madrasah ibtidaiyah adalah langkah mengasingkan diri dalam laboratorium khusus dalam mencari langkah baru untuk pengembangan kualitas atau mengurangi biaya merupakan suatu yang sia-sia, jika proses itu sendiri sudah ada. Bila terdapat madrasah ibtidaiyah atau sekolah dasar yang memiliki cara yang sangat efisien, maka cara logis yang harus dilakukan

oleh madrasah ibtidaiyah lain adalah mengadopsi cara-cara tersebut, kemudian melakukan penyempurnaan untuk menghasilkan produk yang lebih baik.

Tujuan patok duga di madrasah ibtidaiyah dimaksudkan untuk berproses secara langsung dalam meningkatkan efisiensi dan strategi madrasah yang berorientasi budaya menuju usaha belajar, meningkatkan ketrampilan, dan efisiensi, yang kemudian menuju proses pengembangan mutu yang berkelanjutan. Patok duga dipergunakan untuk menentukan proses yang akan diperbaiki secara terus menerus (*incremental*) sesuai perubahan dan kebutuhan. Dan patok duga menawarkan cara ekpres untuk mencapai peningkatan kinerja dan produktifitas. Sedangkan faktor utama pertimbangan yang mendorong madrasah ibtidaiyah untuk melakukan patok duga adalah komitmen terhadap *Total Quality Management*, fokus pada Pengguna Jasa Pendidikan, *Product-to-market time*, waktu siklus proses pendidikan atau pembelajaran dan lulusan yang memiliki keunggulan.

Evolusi Patok Duga bermula dari konsep patok yang dilakukan oleh Xerox pada tahun 1970-an, pada saat itu perusahaan tersebut hampir mengalami kebangkrutan yang disebabkan oleh maraknya persaingan, terutama dari Jepang seperti Ricoh dan Canon, para pesaing tersebut menawarkan harga yang murah dengan kualitas yang tinggi jauh di bawah harga yang ditawarkan pasar Amerika. Selanjutnya CEO David Kearns menawarkan program program baru untuk memperbaharui semangat inovasi Xerox dalam menguasai pasar melalui keterlibatan karyawan dan patok duga. Xerox melakukan upaya perbaikan dengan menekan biaya produksi, penyempurnaan proses produksi hingga penyimpanan di gudang. Akhirnya Xerox bangkit kembali dan sejajar dengan para kompetitornya di negeri Sakura. Keberhasilan Xerox meraih penghargaan *Macolm Baldrige National Quality Award* pada tahun 1989 menyebabkan strategi patok

duga mengalami kejayaan dan mulai banyak diterapkan dalam perusahaan².

Konsep patok duga menurut Watson telah mengalami lima generasi, lima generasi tersebut adalah *Reverse Engineering*, *Competitive Benchmarking*, Proses Benchmarking, *Strategic Benchmarking* dan *Global Benchmarking*. Pada generasi *Reverse Engineering* ini dilakukan perbandingan karakteristik produk, fungsi produk, dan kinerja produk sejenis dari kompetitor. Reverse engineering tidak melibatkan proses bisnis untuk melaksanakan patok duga. Pada generasi ini orientasinya cenderung pada teknis yang menggunakan rekayasa produk dengan membedah dan mempelajari karakteristik kompetitor. *Competitive Benchmarking* adalah upaya patok duga terhadap karakteristik produk, upaya patok duga kompetitif juga melakukan patok duga terhadap proses yang dapat menghasilkan produk unggul. Generasi *Competitive Benchmarking* ini muncul pada tahun 1986.

Proses Benchmarking ini dilakukan di lingkungannya pada proses bisnis kompetitor saja, juga mengandung cakupan yang lebih luas dengan anggapan dasar bahwa beberapa proses bisnis perusahaan terkemuka yang sukses memiliki kemiripan dengan perusahaan yang akan melakukan patok duga. *Strategic Benchmarking* merupakan proses sistematis untuk mengevaluasi alternatif, implementasi strategi bisnis, dan memperbaiki kinerja dengan memahami dan mengadaptasi strategi yang telah berhasil dilakukan oleh mitra eksternal yang telah berpartisipasi dalam aliansi bisnis. Generasi global benchmarking meliputi generasi sebelumnya, dengan cakupan geografisnya adalah mitra dan kompetitor global³.

Terdapat empat jenis dasar *benchmarking* yang dilakukan secara umum, yaitu patok duga internal, patok duga kompetitif, Patok Duga Fungsional dan patok duga generik. Patok duga internal merupakan

² Fandy dan Anatasia, 234-239.

³ Ibid. 239-240.

proses membandingkan operasi salah satu bagian internal lainnya dalam satu organisasi, seperti kinerja divisi atau cabang yang sama dan tersebar secara geografis. Patok duga kompetitif adalah suatu pendekatan dengan melakukan perbandingan terhadap kompetitor mengenai karakteristik produk, kinerja, dan fungsi dari produk yang sama serta dihasilkan kompetitor pada pasar yang sama. Patok duga fungsional adalah proses membandingkan fungsi atau proses dari perusahaan kompetitor yang berada di berbagai industri. Patok duga kompetitor merupakan perbandingan pada proses bisnis fundamental yang cenderung sama pada setiap industri.

Implementasi patok duga dalam pendidikan dapat dilakukan dengan komitmen manajemen, basis pada perusahaan sendiri, identifikasi dan dokumentasi kekuatan dan kelemahan proses, pemilihan proses untuk dipatok duga, pembentukan tim patok duga, penelitian terhadap *Best-In-Class*, pemilihan calon mitra patok duga, mencapai kesepakatan dengan mitra patok duga, pengumpulan data, analisis data dan penentuan Gap kinerja proses kinerja kedua perusahaan, perencanaan tindakan untuk mengurangi Gap atau mengunggulinya dan implementasi perubahan

Manajemen memiliki peranan penting dalam patok duga, di antara peranan manajemen yang harus dilakukan dalam patok duga adalah komitmen terhadap perubahan, mengalokasikan anggaran, menyediakan sumber daya manusia, mengungkapkan prosedur dan kode etik, keterlibatan dalam seluruh kegiatan

Terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam melaksanakan patok duga, syarat-syarat tersebut adalah kemauan dan Komitmen, keterkaitan Tujuan Strategik, tujuan untuk Menjadi Yang Terbaik, Bukan hanya Perbaikan, keterbukaan menerima Ide, pemahaman terhadap Proses, Produk, dan Jasa yang ada, proses yang terdokumentasikan, keterampilan Analisis Proses dan keterampilan Riset, Komunikasi, dan Pembentukan Tim.

Dalam melaksanakan Patok Duga terdapat kode etik dan aturan main pada masing-masing tahapan, kode etik dan aturan main tersebut memerlukan empat penjelasan. Penjelasan *pertama*, memanfaatkan penelitian sekunder untuk mendapatkan data umum tentang perusahaan yang akan dipatok duga atau madrasah lain, membeli produk pesaing pada tempat penjualan umum atau menggunakan lulusan madrasah tersebut, melakukan riset pasar, sedapat mungkin mengumpulkan informasi atau data di saat transaksi terjadi, meminta perusahaan lain atau madrasah lain untuk secara langsung berbagi informasi tentang prosedur yang mereka lakukan, memotivasi karyawan agar membangun data base menyangkut apa saja yang mereka ketahui tentang kompetitor. Penjelasan *Kedua*, masuk secara diam-diam ke dalam sistem perusahaan untuk menggali informasi atau datang ke madrasah yang memiliki keunggulan untuk mengamati secara diam-diam, memanfaatkan seorang untuk menjadi informan, menyadap rahasia perusahaan atau madrasah yang akan dipatok duga atau aktivitas komunikasinya, mempelajari secara cermat langkah-langkah penetapan harga yang dilakukan kompetitor, dan melakukan pertukaran informasi sebelum informasi itu dipublikasikan secara luas. Penjelasan *Ketiga*, merekrut karyawan dari perusahaan kompetitor dengan maksud menggali informasi tentang perusahaan tersebut, bertanya tanpa menyebut nama dan asal perusahaan dalam suatu pertemuan teknis, dan menjadi pelanggan jurnal yang diterbitkan kompetitor atau mengikuti pertemuan yang dilakukan kompetitor, sebagai individual tanpa menyebut asal perusahaan. Penjelasan *Keempat*, membicarakan informasi yang telah diperoleh dari sebuah perusahaan pada saat mengunjungi perusahaan lainnya, menyebarkan informasi kepada publik tentang mitra patok duga tanpa mendapat ijin sebelumnya, menanyakan sesuatu yang kita sendiri belum tentu menggunakannya, mengunjungi dan meminta informasi dari mitra patok duga tanpa lebih dulu menguasai proses yang dijalani oleh perusahaan tempat kita

berasal, dan kunjungan, usulan perubahan, atau rencana dalam rangka mendapatkan manfaat dari perusahaannya sendiri.

Kode etik internasional mengenai patok duga adalah prinsip legalitas, prinsip pertukaran, prinsip kerahasiaan, prinsip penggunaan, prinsip kontak pihak pertama dan prinsip kontak pihak ketiga.

Beberapa faktor penghambat yang menyebabkan kegagalan pelaksanaan patok duga adalah fokus internal, tujuan patok duga terlalu luas, skedul yang tidak realitas, komposisi tim yang kurang tepat, bersedia menerima kompetitor yang bukan kelasnya, penekanan yang tidak tepat, kurang respek terhadap mitra dan terbatasnya dukungan manajemen puncak⁴.

⁴ Ibid, 240-260.



Kepemimpinan di Madrasah Ibtidaiyah

Institusi Pendidikan merupakan organisasi yang dinamis, maju tidaknya institusi tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor, akan tetapi faktor yang paling dominan adalah otoritas kepemimpinan, fakta tersebut dapat diamati pada perkembangan madrasah ibtidaiyah setelah terjadi perubahan kepemimpinan, di Indonesia jabatan kepala madrasah dibatasi dua periode atau delapan tahun dan bias tiga periode jika ia berprestasi, sementara di Malaysia guru besar ia akan menjabat sampai masa pension, dan jika tidak berprestasi ia akan terus dibina dan di pantau, kepala madrasah merupakan sosok pemimpin yang memiliki pengaruh termasuk di madrasah ibtidaiyah.

Kepemimpinan adalah sekumpulan serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian serta kewibawaan yang dijadikan sarana untuk meyakinkan anggotanya sehingga dapat melaksanakan tugas yang dibebankan dengan rela, semangat dan penuh kegembiraan batin serta tanpa merasa terpaksa. Hal tersebut dikuatkan oleh penelitian Petert dan Austin yang berjudul *A Passion For Excellence*, bahwa hasil penelitian tersebut meyakinkan bahwa

yang menentukan mutu institusi adalah kepemimpinan¹. Mereka berkeyakinan bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan beberapa perspektif: **pertama**, Visi dan Simbol, pemimpin institusi pendidikan harus mensosialisasikan dan menkomunikasikan nilai-nilai dalam institusi tersebut kepada guru, karyawan, siswa, masyarakat luas; **kedua**, *Management By Walking* atau manajemen dengan melaksanakan (MBWA) adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan oleh institusi pendidikan; **ketiga**, Siswa merupakan *customer* terdekat, yang harus menjadi fokus pelayanan; **keempat**, Otonomi, eksperimen, dan antisipasi terhadap kegagalan, pemimpin institusi pendidikan harus mampu melakukan inovasi diantara staf-stafnya dan bersiap untuk mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut; **kelima**, Menciptakan rasa kekeluargaan, pemimpin institusi pendidikan harus, menciptakan kekeluargaan dengan siswa, guru, karyawan, wali murid, dan masyarakat pengguna pendidikan; dan **keenam**, Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme, sifat-sifat tersebut merupakan mutu personal penting yang dibutuhkan institusi pendidikan².

Tipe kepemimpinan telah banyak dilakukan pengkajian secara mendalam tentang perilaku kepemimpinan dengan berbagai pendekatan dan objek kajian yang menjadi pusat perhatian para tokoh sebagai keinginan untuk mengungkapkan efektifitas kepemimpinan terhadap perputaran roda organisasi. Proses mempengaruhi ini yang akhirnya memunculkan suatu prototipe gaya kepemimpinan yaitu suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya, dari prototipe ini ada beberapa tipe kepemimpinan, antara lain: a). Tipe paternalistis; b). Tipe militeristis; c). Tipe otokratis; d). Tipe *laisses freire*; e). Tipe administratif; f). Tipe populistis; dan g). Tipe demokratis.

Gaya kepemimpinan ini pada gilirannya ternyata merupakan dasar dalam membedakan atau mengklasifikasikan tipe kepemimpinan yang secara makro, gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu: a). Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal; b). Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja

¹ Sallis, 160-177.

² Ibid, 170-171.

sama; dan c). Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Di sini pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya. Sebenarnya masih ada satu gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan citra dirinya sebagai sosok pemimpin agar ia dapat dipandang penuh dengan wibawa, kharisma, dan prestasi. Gaya yang demikian dalam prakteknya hanya penuh dengan nuansa “politik pencitraan” ketimbang dengan prestasi kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari pembahasan tentang fakta kepemimpinan ada beberapa pengkajian yang menemukan berbagai model kepemimpinan: **pertama**, Kepemimpinan Kharismatik, “Kharisma” berasal dari bahasa Yunani yang mempunyai arti “berkat yang terinspirasi secara agung”, seperti kemampuan untuk melakukan keajaiban atau memprediksikan (*forvesting*) peristiwa yang bersifat futuristik. Ada juga yang mengartikan keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya; atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu. Model kepemimpinan kharismatik ini memiliki daya tarik, energi dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia memiliki pengikut yang luar biasa jumlahnya (kuantitas) dan pengawal-pengawal (pengikut) yang sangat setia dan patuh mengabdikan padanya tanpa ada *reserve* (kualitas). Dengan demikian, interaksi dari jenis kepemimpinan ini adalah lebih banyak bersifat informal, karena dia tidak perlu diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya. Meskipun demikian, kepercayaan pada dirinya sangat tinggi dan para pengikutnyapun mempercayainya dengan penuh kesungguhan, sehingga dia sering dipuja dan dipuji bahkan sampai dikultuskan. Dengan dua indikator ini, kepemimpinan kharismatik secara nalar merupakan kepemimpinan yang luar biasa untuk “mempengaruhi” orang lain tanpa logika yang biasa, sebab kharisma merupakan fakta tanpa nalar, bersifat intuitif, dan misterius.

Kedua, Kepemimpinan Transformasional Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional ini dikemukakan oleh James MacGregor Burn

yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Dari deskripsi tersebut sangat jelas posisi dan peran dari kepemimpinan transformasional yang dapat dimaknai sebagai spirit pemimpin untuk melakukan transformasi atau perubahan terhadap sesuatu menjadi menjadi bentuk lain yang berbeda dan lebih sempurna. Oleh sebab itu, kepemimpinan transformasional mengandung makna sifat-sifat pemimpin yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil yang semuanya bergerak dari status quo ke dinamisasi organisasi. Pola pemimpin transformasional adalah upaya untuk mencoba membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan dalam organisasi. Namun, nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi slogan yang bersifat verbalistik an sich, akan tetapi menjadi spirit substansial dalam organisasi tersebut.

Pada aspek yang lain, kepemimpinan transformasional hadir untuk menjawab tantangan era yang penuh dengan perubahan. Alur era ini memang tidak bisa dipungkiri karena sudah menjadi bagian dari kehidupan organisasi yang didalamnya penuh dengan komponen-komponen yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan pada kemanusiaan itu sendiri. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Integralisasi dalam organisasi yang terus dicoba untuk dibangun dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Jika hal tersebut kemudian menjadi postulat, maka seorang pemimpin dikatakan sebagai transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Sedangkan para pengikut pemimpin transformasional itu sendiri termotivasi untuk tergerak dan melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran

organisasi. Dari kerangka ini kemudian muncul suatu bentuk formulasi tentang sumber pengaruh kepemimpinan transformasional ada dua yaitu kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi. Kekuasaan keahlian membuatnya kredibel dan dipercaya pengikutnya, sedangkan kekuasaan referensi membuatnya menarik bagi para pengikutnya dan tidak mementingkan diri sendiri. Kekuasaan ini memiliki pengaruh yang kuat pada strategi pemberdayaan yang dilakukan pemimpin transformasional yang secara progresif terus-menerus akan membawa perubahan sikap para pengikutnya melalui proses internalisasi dan identifikasi, proses tersebut didesain untuk meningkatkan para pengikutnya untuk tumbuh sendiri, memperbaiki harga diri sendiri yang berfungsi sebagai pribadi yang mandiri.

Dari perilaku-perilaku yang dimunculkan kepemimpinan transformasional tersebut dapat ditarik beberapa karakteristik yang menjadi ciri khas dari kepemimpinan tersebut, antara lain: a). Mempunyai visi yang besar dan mempercayai intuisi; b). Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan; c). Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang; d). Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan; e). Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan; f). Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru; g). Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi; h). Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan; dan i). Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka.

Pada umumnya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai perilaku pemimpin dalam mengkomunikasikan sebuah perubahan kepada yang dipimpinnya baik melalui pembuatan visi dan misi yang menarik, berbicara penuh antusias, memberikan perhatian individu, memfokuskan dan sebagainya. Ada juga yang mengajukan formulasi bahwa ia merupakan sebuah proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.

Ketiga, Kepemimpinan Kultural, kepemimpinan kultural sangat terkait dengan budaya atau tradisi organisasi sebagai satu kesatuan utuh untuk mencapai keefektifan kinerja organisasi. Perilaku yang diterapkan akan mewarnai budaya organisasi baik dengan menemukan berbagai budaya baru (inovatif) maupun dengan mempertahankan (maintenance) berbagai budaya lama yang sudah ada. Artinya, kepemimpinan ini merupakan sebuah model kepemimpinan yang mencoba untuk membandingkan perubahan budaya dan kepemimpinan yang mempertahankan budaya. Kondisi dan kemampuan kepemimpinan tersebut menciptakan sebuah kesan mengenai kompetensi, mengartikulasikan ideologi, mengkomunikasikan pendirian yang kuat dan harapan-harapan yang tinggi serta kepercayaan terhadap pengikutnya, bertindak sebagai model peran dan selain itu memotivasi komitmen pengikut terhadap sasaran-sasaran dan strategi organisasi³.

³ Muhith dan Bahar, *Transformational Leadership* (Jakarta: Rajawali Press, 2014), 16-32.



Budaya Mutu di Madrasah Ibtidaiyah

Lembaga pendidikan di Indonesia keberadaanya diatur oleh Undang-undang tidak hanya dituntut untuk merespon tantangan besar di bidang pendidikan dan fokus pada kualitas, tetapi harus senantiasa melakukan aksinya memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Sitem Pendidikan Nasional bahwa pendidikan nasional bertujuan sebagai berikut:

“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 bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”¹.

¹ Sisdiknas 20: 2003.

Tujuan pendidikan nasional tersebut harus menjadi tolok ukur institusi pendidikan di seluruh wilayah negara kesatuan republik Indonesia dalam menentukan tujuannya, bukan hanya dituntut untuk fokus pada mutu pendidikan, tetapi harus menjadi agen budaya mutu, karena institusi pendidikan merupakan lembaga pendidikan yang harus menyelenggarakan suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat² dan kawah candra dimuka untuk menciptakan generasi yang shalih sebagai pelopor proses pembudayaan dan pemberdayaan tersebut di muka bumi, sebagaimana dianalisis dari firman Allah berikut:

وَلَقَدْ كَتَبْنَا فِي الزَّبُورِ مِنْ بَعْدِ الذِّكْرِ أَنَّ الْأَرْضَ يَرِثُهَا عِبَادِيَ الصَّالِحُونَ (105)

إِنَّ فِي هَذَا لَبَلَاغًا لِقَوْمٍ عَابِدِينَ (106)

Artinya: dan sungguh telah Kami tulis didalam Zabur sesudah (kami tulis dalam) Lauh Mahfuzh, bahwasanya bumi ini dipusakai hambahambaKu yang saleh. Sesungguhnya (apa yang disebutkan) dalam (Surat) ini, benar-benar menjadi peringatan bagi kaum yang menyembah (Allah).³

Institusi pendidikan yang sudah lama berkiprah di Indonesia dan manfaatnya sudah banyak dirasakan oleh bangsa ini, memiliki tanggung jawab untuk memberikan bekal untuk menumbuhkan generasi yang shalih dimulai dari mengajarkan baca tulis yang dikenal dengan CALISTUNG (baca Tulis dan berhitung) kemudian membekali dasar-dasar penyucian diri berupa pelajaran akidah, syariat, dan akhlak, al-qur'an, hadits, dan ilmu yang menjadikan terampil untuk menghadapi persoalan di dunia sebagai bekal dalam kehidupan selanjutnya, baik sebagai dasar untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi ataupun dasar menjalani kehidupan akhirat, sebagaimana tuntunan Allah dalam al-Qr'an:

² Ibid.

³ al-Qur'an, 21:105-; 21:106.

لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ
وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ (164)

Artinya: sungguh Allah telah memberi karunia kepada orang-orang yang beriman ketika Allah mengutus diantara mereka seorang Rasul dari golongan mereka sendiri, yang membacakan kepada mereka ayat-ayat Allah, membersihkan (jiwa) mereka, dan mengajarkan kepada mereka Al kitab dan Al hikmah. dan Sesungguhnya sebelum (kedatangan Nabi) itu, mereka adalah benar-benar dalam kesesatan yang nyata⁴.

Kegiatan tersebut bukan sekedar rutinitas, akan tetapi memiliki nilai investasi ibadah yang terus mengalir untuk melakukan perubahan sosial yang pahalanya akan terus dipetik selama dilestarikan oleh generasi berikutnya sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW.:

مَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً فَعَمِلَ بِهَا بَعْدَهُ كُتِبَ لَهُ مِثْلُ أَجْرِ مَنْ عَمِلَ
بِهَا وَلَا يَنْقُصُ مِنْ أَجْرِهِمْ شَيْءٌ وَمَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً سَيِّئَةً فَعَمِلَ بِهَا
بَعْدَهُ كُتِبَ عَلَيْهِ مِثْلُ وَزْرِ مَنْ عَمِلَ بِهَا وَلَا يَنْقُصُ مِنْ أَوْزَارِهِمْ شَيْءٌ

Artinya: “Barangsiapa yang melestarikan jejak yang baik dalam Islam, lalu diikuti setelahnya, maka ia memperoleh pahala orang yang melakukannya tanpa mengurangi pahala sedikitpun dari pelakunya, dan barangsiapa yang melestarikan jejak yang jelek dalam Islam, lalu dilakukan oleh orang lain setelahnya, maka ia akan mendapatkan dosa orang yang melakukannya tanpa mengurangi sedikitpun dari dosa mereka⁵.

Budaya mutu merupakan salah satu tujuan dilaksanakannya penjaminan mutu pendidikan di wilayah negara kesatuan republik Indonesia, yaitu terbangunnya budaya mutu pendidikan formal, nonformal, dan/atau informal⁶. Pada tataran praktis, banyak institusi pendidikan yang kehilangan jati dirinya, sehingga melupakan tugas utama sebagai

⁴ *Al-Qur'an*, 3:164.

⁵ Muslim, *Shahib Muslim*, (Surabaya: al-Hidayah), 2:465.

⁶ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 63 tahun 2009, tentang sistem penjaminan mutu

lembaga penyiapan kompetensi kognitif, afektif, dan psikomotori, sehingga tanpa terasa menyisakan peradaban yang kadang bertentangan dengan nilai-nilai agama, bangsa, dan kemanusiaan, baik terencana ataupun tidak. Keadaan demikian itu dapat kita buktikan pada penyelenggaraan pendidikan di kalangan mayoritas institusi pendidikan yang outputnya belum memiliki bekal dasar keilmuan yang cukup, akhlak yang anggun, ketrampilan yang kompetitif dan karakteristik lulusan lainnya.

Era teknologi dan informasi mengalami kemajuan yang pesat sehingga dunia seolah-olah semakin kecil, batas antar negara yang menjadi penyekat sudah tidak ada lagi. Komunikasi antar bangsa sudah tidak berjarak sehingga interaksi antar kelompok yang memiliki budaya yang berbeda semakin cepat dan muda, hal tersebut dapat menyebabkan kelompok satu negara dapat meniru budaya kelompok negara lain.

Kecenderungan perilaku global tersebut di atas, merupakan suatu hal yang tak dapat dipungkiri, akan tetapi lingkungan sekelompok orang tinggal dan pergaulan dalam jangka waktu yang lama tetap menjadi faktor penting yang memengaruhi pola pikir dan tindakan seseorang, sehingga fenomena perilaku global tetap tidak akan merubah sepenuhnya terhadap suatu kelompok yang masyarakat yang memiliki karakteristik yang dipegaruhi oleh lingkungan tempat ia tinggal, budaya yang meraka lestarikan dan dengan siapa ia bergaul yang membedakan dengan kelompok lain⁷.

Dari uraian singkat tersebut dapat diberikan kesimpulan bahwa begitu kuatnya budaya suatu kelompok sehingga tidak bisa dengan mudah terkikis oleh budaya kelompok lain, dengan demikian madrasah Ibtidayah sebagai lembaga pendidikan yang harus menyelenggarakan suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat memiliki arti penting untuk dipela-

⁷ Achmad Shobirin, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2009), 47.

jari dan dipahami, untuk memahami konsep budaya mutu pendidikan, haruslah memahami konsep budaya, konsep mutu, dan konsep budaya mutu yang kemudian menjadi konsep budaya mutu pendidikan.

Definisi budaya dalam berbagai literatur antropologi budaya hamir mencapai 164 definisi, sebagaimana diterangkan oleh *Kroeber* dan *Kluckhohn* dalam monografinya yang bertema *Culture review of concepts and definitions*, Edward B. Tylor mendefinisikan budaya dengan: “*Culture civilization in that complex whole which includes knowledges, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society*”⁸ (Kultur atau peradaban adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat⁹. Sedangkan Bronislaw Malinoswksi mengungkapkan: “...it (culture) obviously is the integral whole consisting of implement and consumers’ goods, the constitutional charters for various social groupings, of human ideas and crafts, beliefs and costum”, (kultur adalah keseluruhan kehidupan manusia yang integral yang terdiri dari berbagai peralatan dan barang-barang konsumen, berbagai peraturan untuk kehidupan masyarakat, ide-ide dan hasil kerja manusia, keyakinan, dan kebiasaan¹⁰). sementara Melville Herskovits menyebutkan: “...is a construct describing the totel body of belief, behavior, knowledge, sanctions, values, goals that make up the way of life of a people” (budaya adalah sebuah kerangka pikir (*construct*) yang menjelaskan tentang keyakinan, perilaku, pengetahuan, kesepakatan-kesepakatan, nilai-nilai, tujuan yang kesemuanya itu membentuk pandangan hidup (*way of life*) sekelompok orang¹¹.

⁸Jens J.Dahlgard, Kai Kristensen Aarhus, and Gopal K.Kanji, *Fundamental of TQM*, 252.

⁹ Shobirin, 50.

¹⁰ Ibid., 50.

¹¹ Ibid., 50.

Berdasarkan ketiga definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan keseluruhan kehidupan manusia yang integral yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya, seperti peralatan, barang-barang konsumen, berbagai peraturan untuk kehidupan masyarakat, ide-ide dan hasil kerja manusia, dengan tujuan membentuk pandangan hidup (*way of life*) sekelompok orang.

Konsep Mutu menurut Edward Sallis, dipahami sebagai sesuatu yang absolut, seperti wajah cantik, gedung megah dan sebagainya, dalam konsep tersebut mutu suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan, karena mutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli¹². Mutu dapat juga difahami sebagai suatu yang relatif, dipandang sebagai suatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya, mutu yang dipahami dengan definisi relatif, dapat diartikan bahwa suatu produk atau layanan akan dianggap bermutu bukan karena ia mahal dan eksklusif, akan tetapi apabila produk atau layanan tersebut dapat membuat pelanggan puas, misalnya memiliki nilai keaslian produk, wajar dan familiar¹³.

Sedangkan menurut Joseph Juran: “*Quality*” means those features of products which meet customer needs and thereby provide customer satisfaction”¹⁴,kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi¹⁵. Sedangkan W. Edwards Deming, seperti yang dikutip oleh M. N. Nasution menyatakan bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau kualitas adalah apapun yang men-

¹² Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 51-52.

¹³ Ibid., 51-52.

¹⁴ Juran, *Juran'S Handbook*, 2.1

¹⁵ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 15. Lihat juga dalam Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa* (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), 7.

jadi kebutuhan dan keinginan konsumen¹⁶. Menurut Philip B. Crosby seperti yang dikutip oleh M. N. Nasution menyatakan bahwa kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan atau kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan¹⁷. Feigenbaum juga mencoba untuk mendefinisikan bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*)¹⁸.

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan. sehingga dalam mendefinisikan mutu/kualitas memerlukan pandangan yang komprehensif yang mencakup beberapa elemen kualitas: *pertama*, sesuatu dikatakan berkualitas, kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan; *kedua*, kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan; *ketiga*, kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain); dan *keempat*, kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan¹⁹. Akan tetapi ranah ini, menurut Wayne F., yang dikutip oleh Hadari, mengatakan bahwa *quality is the extent to which products and services conform to customer requirement*²⁰.

Dari kedua uraian mengenai budaya dan mutu, dapat disimpulkan bahwa konsep budaya mutu adalah merupakan keseluruhan kehidupan manusia yang integral yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya,

¹⁶ Ibid. 7.

¹⁷ Ibid.7.

¹⁸ Ibid. 7.

¹⁹ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2009), 3-4.

²⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), 124.

seperti peralatan, barang-barang konsumen, berbagai peraturan untuk kehidupan masyarakat, ide-ide dan hasil kerja manusia, dengan tujuan membentuk pandangan hidup (*way of life*) sekelompok orang untuk mencapai standar yang ditetapkan, memuaskan pelanggan, dan menghindari kegagalan produk dan pelayanan. Sehingga mutu merupakan karakter dari kelompok organisasi tersebut, sebagaimana pendapat Jens J. Dahlgard dkk. Sebagai berikut:

“The special character of the employees is made up of the employees’ values, attitudes, language, experience etc. and it is not unlikely that we will find elements of the company’s quality culture in this complex field. This is where we find the values that substantially determine the actual/ manifest quality of the company’s products and services²¹”.

Selanjutnya Goetsch dan Davis menyebutkan: “budaya Kualitas (mutu) adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus²²”.

Begitu pentingnya budaya mutu dalam suatu organisasi, sehingga mendapatkan perhatian khusus, sedangkan untuk mendeteksi organisasi yang memiliki budaya mutu dapat diketahui melalui indikator berikut: *pertama*, perilaku sesuai dengan slogan; *kedua*, masukan dari pengguna jasa selalu diminta dan dipergunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus; *ketiga*, para karyawan dilibatkan dan diberdayakan; *keempat*, pekerjaan dilakukan dalam suatu tim; *kelima*, manajer tingkat eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan (tanggung jawab tidak didelisasikan); *keenam*, sumber daya yang memadai disediakan dimanapun dan kapanpun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan kualitas secara terus menerus; *ketujuh*, pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua tingkat memiliki

²¹ Jens J. Dahlgard, Kai Kristensen, and Gopal K. Kanji, *Fundamentals of TQM*, Taylor & Francis: First Published, 1998, 262.

²² Goetsch dan Davis dalam Sutirno, 87.

pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus; *kedelapan*, sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus menerus; *kesembilan*, rekan kerja dipandang sebagai pelanggan internal; dan *kesepuluh*, pemasok diperlukan sebagai mitra kerja²³.

Menurut Glimer iklim organisasi adalah karakter-karakter yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi orang-orang di dalamnya. Sedangkan menurut Litein dan Robert, iklim organisasi merupakan serangkaian sifat-sifat terukur pada lingkungan kerja yang didasarkan persepsi sekelompok orang yang tinggal dan bekerja di lingkungan tersebut dan ditunjukkan untuk mempengaruhi perilaku. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan berbagai masalah organisasinya²⁴.

Dalam konteks pendidikan budaya mutu merupakan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah berlaku dalam pendidikan, disepakati dan diikuti oleh warga dalam institusi pendidikan sebagai pedoman perilaku dan pemecahan berbagai masalah di institusi pendidikan tersebut, untuk mempertahankan mutu. Karena budaya mutu pendidikan yang kuat sangat signifikan untuk mendukung tujuan pendidikan untuk mencapai keunggulan, sebaliknya budaya mutu pendidikan yang lemah akan menghambat untuk mencapai tujuannya²⁵.

Elemen-elemen Iklim Organisasi ialah: 1. kepemimpinan, 2. motivasi dan 3. kepuasan kerja seluruh stake holders organisasi. Iklim

²³ Sutrisno, Edy, Budaya Organisasi, 87-88.

²⁴ Ibid, 2.

²⁵ Ibid, 3.

(Kesehatan) Organisasi Menurut Hoy & Miskel terdapat tiga tingkatan iklim organisasi (hubungannya dengan pendidikan): pertama, Level Institusional yang berkaitan dengan lingkungan institusi pendidikan, di mana institusi tersebut dapat menanggulangi lingkungannya dengan cara memperkuat integritas program-program pendidikan, sehingga para guru terlindung dari tuntutan yang tidak rasional baik dari siswa maupun orang tua siswa; kedua, *Level Administrative (collegial leadership)*: berkaitan dengan fungsi manajerial organisasi, di mana hal ditunjukkan oleh sikap pimpinan institusi pendidikan yang bersahabat, supportif, terbuka, dan sesuai dengan norma-norma yang ada; dan ketiga, *Teacher Level*: berkaitan dengan proses belajar mengajar, hal ini terdiri dari dua hal: 1) *Teacher Affiliation*, perasaan persahabatan dan persaudaraan guru serta ikatan yang kuat dengan sekolah. Para guru merasa nyaman dengan lingkungan sekolah dan 2) *Academic Emphasis* (perhatian akademik), sekolah diarahkan untuk mencapai prestasi akademik dan dapat diraih oleh siswa. Hal ini perlu dibentuk dengan lingkungan belajar yang teratur, guru percaya pada kemampuan siswa untuk berprestasi dan siswa belajar dengan keras untuk mendapatkan prestasi akademik yang bagus.

Selanjutnya ciri institusi pendidikan yang tidak sehat adalah: 1) lingkungan institusi mudah diserang oleh kekuatan-kekuatan luar yang merusak; 2) para guru dan administrator diserang oleh tuntutan orang tua yang tidak rasional; 3) integritas institusi rendah; 4) pimpinan kurang efektif dan hanya sedikit memberikan pengarahan dan kurang bisa memberikan pengaruh; 5) para guru tidak menyukai kolega dan pekerjaannya; 6) kedekatan dan persaudaraan di antara guru lemah; 7) bahan-bahan pengajaran dan materi-materi penunjang tidak tersedia; 8) perhatian pada prestasi akademik sangat minim; dan 9) siswa yang berprestasi kurang dihargai bahkan dipandang sebagai ancaman oleh guru.

Dengan demikian, iklim madrasah ibtidaiyah adalah kualitas total lingkungan dalam madrasah tersebut. Bentuk-bentuk iklim madrasah ini, yaitu: a) *the open – closed model*; b) *healthy – sick schools*; c) Penilaian komprehensif lingkungan madrasah; dan d) *Pupil control Ideology*.

Nilai-nilai Budaya Mutu setiap madrasah ibtidaiyah memiliki keunikan tersendiri, keunikan tersebut dapat menjadi karakteristik keunggulan pada madrasah tersebut, diantara beberapa karakteristik dalam suatu madrasah adalah nilai-nilai primer yang dimiliki, jika nilai-nilai primer tersebut dapat dikemas dengan baik sebagai pedoman bertindak dan bekerja dalam organisasi, maka organisasi dapat menjadi budaya organisasi yang positif.

Terdapat berbagai nilai primer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi menurut Miller, nilai-nilai primer atau beberapa nilai budaya tersebut juga dapat disebut dengan asas, asas-asas tersebut terdiri dari delapan butir, yaitu: tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi, kesatuan, empiri, keakraban, dan integritas.

Implementasi Budaya Mutu di madrasah ibtidaiyah dapat mengacu pada penerapan budaya mutu dalam suatu organisasi, melalui tahapan sosialisasi, budaya pemberdayaan, menjadikan pemberdayaan sebagai perubahan budaya, menciptakan peran intervensi antarpersonal dalam pemberdayaan, membuat standar sistem mutu dan menciptakan mekanisme perubahan budaya .

Strategi implementasi budaya mutu di madrasah ibtidaiyah dapat dilakukan melalui sosialisasi, dalam strategi ini pimpinan institusi dapat melakukan tindakan manipulasi budaya dengan mengarahkan seluruh warga madrasah untuk memberikan kontribusi yang positif dan tidak memberi pengaruh negatif. Sosialisasi merupakan proses transformasi warga untuk berpartisipasi secara efektif terhadap budaya mutu madrasah, sehingga individu warga madrasah mengalami perubahan secara aktif dan dapat mengintegrasikan tujuan madrasah dengan tujuan

warga melalui tahapan komunikasi, interaksi, dan partisipasi. Sosialisasi dapat menyangkut persoalan mikro bahkan persoalan makro²⁶.

Pesatnya perubahan lingkungan global mempengaruhi segala bidang, termasuk institusi pendidikan, kondisi tersebut memunculkan pola aksi-reaksi suatu organisasi termasuk madrasah ibtidaiyah untuk melakukan transformasi, kebutuhan transformasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dapat dilakukan melalui transformasi struktural maupun budaya, akan tetapi warga madrasah ibtidaiyah harus memahami transformasi tersebut secara detail dan mendalam, sehingga dapat melakukan perubahan secara efektif, efisien, dan terhindar dari kontra-produktif. Dalam budaya pemberdayaan harus memahami cara menciptakan Lingkungan Perberdayaan dan model Perberdayaan Sumber Daya manusia. Dalam menciptakan lingkungan pemberdayaan dapat dilakukan dengan membentuk tim kerja dan sharing informasi, pelatihan sumber daya yang diperlukan, pengukuran, umpan balik, dan reinforcement. Sedangkan pemberdayaan dapat dilakukan dengan memilih model *Desire*, membiasakan untuk berinisiatif sendiri, melakukan delegasi, dan melibatkan guru, karyawan dan siswa; *Trust*, membagikan informasi dan saran-saran tanpa cemas; *Confidence*, mengekspresikan gambaran tentang kemampuan guru, karyawan dan siswa; *Credibility*, konsistensi tindakan dengan ucapan untuk memelihara lingkungan kerja yang baik; *Accountability*, menetapkan aturan, standar, dan penilaian secara konsisten dan jelas; dan *Communication*, menghasilkan pengertian diantara para karyawan.

Pemberdayaan sebagai suatu upaya dalam melakukan perubahan budaya dapat berjalan dengan efektif apabila dikomunikasikan dengan seluruh warga madrasah, sehingga dapat meningkatkan produktivitas; mengembangkan sikap tanggung jawab; dan mendelegasikan otoritas yang lebih besar kepada seluruh warga madrasah.

²⁶ Ibid.29

Pemberdayaan pada dasarnya merupakan interaksi personal yang saling memberikan manfaat yang didasari sikap pengertian, keterbukaan, kejujuran, dan saling membutuhkan antara pimpinan dan seluruh anggota dalam organisasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan dalam pelayanan dan produktifitas terhadap konsumen. Untuk melakukan pemberdayaan secara efektif, cepat, dan terdeteksi, dapat melakukan pemberdayaan dengan menggunakan sumber daya dari dalam organisasi itu sendiri. Pemberdayaan sebagaimana disebutkan di atas merupakan intervensi antar personal, sedangkan intervensi antar personal dapat memiliki peranan penting apabila didesain dengan model partisipatif, intervensi interpersonal ini memegang peranan penting dalam pemberdayaan yang dilakukan dalam perusahaan jika didukung dengan desain organisasi yang lebih partisipatif. Desain partisipatif merupakan pendekatan yang menuntut orang untuk berpartisipasi dalam perencanaan dan restrukturisasi manajemen dirinya sendiri dan *multi-skilling* di tempat kerjanya²⁷.

Desain pemberdayaan yang bersifat partisipatif dapat mendorong terjadinya perubahan yang sangat signifikan, karena hal tersebut dilakukan dengan melibatkan seluruh anggota dalam organisasi yang memiliki kepentingan untuk mencapai kesuksesan dalam mencapai cita-cita bersama dan cita-cita individu.

Dalam konteks madrasah ibtidaiyah pemberdayaan partisipatif dapat dilakukan dengan memberikan tanggung jawab kepada guru, karyawan dan siswa untuk berpartisipasi dalam memberdayakan madrasah dengan melibatkan diri untuk berdaya dan saling memberdayakan, sesuai dengan potensi dan kompetensi masing-masing dengan cara saling bergantian untuk menjadi inspirator dan nara sumber dalam kegiatan pemberdayaan, sehingga seluruh warga madrasah menjadi produktif.

²⁷ Edy sutrisno, 63.

Institusi pendidikan yang menggunakan desain partisipatif dalam pemberdayaan akan lebih fokus untuk mencapai budaya mutu, karena terjalannya koordinasi warga madrasah dalam berbagai level untuk mencapai produktivitas yang disebabkan oleh adanya tanggung jawab mereka dengan bekal multi skill untuk memenuhi tuntutan internal maupun eksternal. Sedangkan kekuatan struktur demokrasi mereka berwujud tanggung jawab mereka terhadap lingkungan madrasah yang bersifat *human capital*. Untuk mencapai kesuksesan dalam melakukan pemberdayaan partisipatif dapat menggunakan model bauran desain untuk memastikan dan memperjelas pembagian otoritas dan tanggung jawab yang dibutuhkan dalam perubahan budaya mutu di madrasah menuju pada pemberdayaan sumber daya insani, membangun *tim work* dengan berbagai ketrampilan, menciptakan mekanisme untuk menurunkan resistensi terhadap terjadinya perubahan dan hemat waktu dan biaya untuk mengembangkan tempat kerja²⁸.

Perberdayaan partisipatif di madrasah intinya adalah membangun iklim saling menguntungkan melalui interaksi interpersonal dengan asas saling percaya, terbuka, dan saling menghargai dengan rancangan yang mengintegrasikan visi, struktur, dan perubahan budaya madrasah yang lebih baik dalam individu maupun kelompok warga madrasah yang menghasilkan budaya mutu yang efektif dan efisien.

Diantara berbagai faktor penting dalam penampilan madrasah adalah mutu jasa yang dihasilkan dari pelayanan, sumber daya, output, dan outcomenya. Mutu dapat berupa sesuatu yang abstrak dan bisa disederhanakan untuk dapat menjadi kongrit. Mutu madrasah yang abstrak misalnya: sumber daya yang handal, lulusan terbaik, guru yang piawai, sarana yang memadai dan sebagainya. Mutu juga dapat disederhanakan dengan mengikuti definisi yang kongrit, karena adanya beberapa indikator yang menyertainya, seperti sekolah berstandar nasional dengan indikator yang menyertainya. Semua definisi mutu tersebut

²⁸ Edy Sutrisno, 64.

muaranya adalah kepuasan pengguna madrasah (*customer satisfaction*). Standar mutu yang dipakai oleh madrasah tentu harus ditentukan sejak awal berdirinya, sehingga mutu dari madrasah tersebut, dapat terukur ketercapainnya. Madrasah ibtidaiyah merupakan jenjang pendidikan dasar yang diatur oleh Undang-Undang Republik Indonesia melalui sistem pendidikan nasional, merupakan lembaga pendidikan dasar yang berciri khas agama Islam harus mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan yang menjadi kriteria minimal bagi seluruh pendidikan formal yang berada di wilayah negara kesatuan republik Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, semakin memperjelas bahwa standar sistem mutu di institusi pendidikan pada intinya minimal harus sesuai dengan kebutuhan zaman yang dihadapi, memenuhi kebutuhan pengguna jasa, sesuai dengan spesifikasi atau standar (Nasional atau Internasional) sesuai dengan standar yang dipilih, dan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Upaya yang dilakukan madrasah ibtidaiyah untuk mencapai standar yang ditetapkan antara lain adalah berupaya mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan kualitas layanan, sumber daya, dan lulusannya; memberikan keyakinan kepada warga madrasah bahwa kualitas yang dikehendaki dicapai, dipertahankan, dan ditingkatkan; dan meyakinkan pengguna jasa madrasah bahwa kualitas yang diharapkan dapat dicapai. Ketiga upaya tersebut harus dikoordinasikan secara mendalam, terus menerus, dan konsisten, sehingga menghasilkan rencana strategis madrasah yang bermutu, karena proses rencana, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut dilalui melalui riset pasar, rekayasa pengembangan pelayanan, pengadaan barang, jasa, dan sumber daya, perencanaan dan pengembangan, proses, supervisi dan evaluasi, standar operasional prosedur, dan penentuan kelulusan.

Untuk mencapai perubahan yang lebih baik faktor utama adalah komitmen manajemen puncak, karena otoritas tertinggi dan tanggung jawab paling berat berada pada pundak mereka, komitmen pemimpin

puncak untu melakukan perubahan lebih baik perlu mendapatkan dukungan yang diimbangi dengan sikap pemimpin tersebut untuk senntiasa menunjukkan perilaku dan aktivitas yang sesuai dengan visi oragnisasi. Selanjutnya mikanisme perubahan budaya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. d.1 Mekanisme Perubahan Budaya

No	Fokus	Dari Budaya Tradisional	Manajemen Budaya kualitas
1	Rencana	Anggaran Jangka pendek	Isu-isu startegi masa depan
2	Organisasi	Hirarki berdasarkan rantai komando	Partisipasi dan pemberdayaan karyawan
3	Pengendalian	Laporan varian	Ukuran dan informasi kualitas untuk <i>self-control</i>
4	Komunikasi	<i>Top-down</i>	<i>Top down dan Botton-up</i>
5	Keputusan	Manajemen krisis	Perubahan yang terencana
6	Manajemen yang Fungsional	Parachial, kompetitif	<i>Cross-funcion, integratif</i>
7	Manajemen Kualitas	<i>Fizing</i> atau <i>one-shot manufacturing</i>	Preventif dan berkelanjutan semua fungsi dan kualitas

Dari tabel tersebut dapat dipahami mikanesme perubahan budaya, namun demikian dalam melakukan perubahan budaya perlu memperhatikan sejarah terciptanya budaya yang sudah ada, kompromi dengan sistem yang sudah ada, akan tetapi melakukan perbaikan, bersedia untuk mendengarkan dan mengamati; dan memerlihatkan setiap orang yang dipengaruhi oleh perubahan.

Berdasarkan paparan tersebut, jelas bahwa melakukan perubahan perlu persiapan dan kesiapan agar tidak terjadi kegagalan dalam internal organisasi, sehingga upaya yang dilakukan dapat berjalan karena didukung oleh kompetensi dan dilakukan bersama tim.

Proses pemaknaan (*interpretasi*) terhadap *fenomena*, kejadian, dan kegiatan madrasah tidak boleh subyektif, yang hanya dimengerti oleh elit madrasah, tetapi harus dikomunikasikan dan diinternalisasikan kepada setiap warga madrasah agar menjadi budaya dan sistem makna yang dipahami, dijiwai, dan dipraktekkan bersama oleh seluruh warga madrasah. Sehingga tidak hanya difahami dengan sesuatu yang kasat mata saja (*overt*), seperti strategi, struktur, sistem organisasi, dan deskripsi pekerjaan. Sebab hal tersebut hanya merupakan manifestasi dari pernyataan jati diridan budaya madrasah. Dengan demikian budaya madrasah merupakan satu set asumsi yang dianggap sangat penting walaupun tidak tertulis yang dipahami²⁹ oleh seluruh warga sekolah, sebagaimana dianalisis definisi organisasi yang disampaikan oleh Stanley Davis sebagaimana berikut:

“corporate culture is the pattern of shared beliefs and value that give the members of an institution meaning, and provide them with the rules for behavior in thier organization” budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi³⁰.

Berdasarkan definisi tersebut budaya organisasi merupakan sebuah pedoman bertutur dan bertindak dalam oraganisasi yang dapat berdampak pada efektifitas, inovasi, loyalitas, dan produktivitas³¹, keempat dampak budaya organisasi tersebut dapat menciptakan motivasi kerja; sikap dan komitmen terhadap pekerjaan danempengaruhi proses kepemimpinan yang berorientasi *employee (humanistic leadership)*; proses pengambilan keputusan; cara berkomunikasi; cara membangun struktur organisasi; kinerja pegawai; produktivitas organisasi; wawasan keunggulan (lewat manajer yang memiliki filosofi *competitiveness & com-*

²⁹ Sobirin, 125-126.

³⁰ Ibid., 127

³¹ Ibid., 4.

parativeness); kekrasanan dan kepuasan kerja; *Sense of belonging & sense of responsibility*; dan iklim kerja yang kondusif³².

³² Abd. Muhith, *Administrasi Pendidikan*, (Bondowoso: Mutiara Pres, 2013).



Manajemen Mutu Terpadu di Madrasah Ibtidaiyah

TQM (*Total Quality Manajemen*) atau Manajemen Mutu Terpadu diartikan sebagai panduan semua fungsi perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *network*, produktifitas, pengertian, dan kepuasan pelanggan. Definisi lain menyebutkan *TQM* suatu sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi¹. *TQM* dapat pula diartikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha memaksimalkan daya saing dengan melakukan perbaikan jasa, produk, manusia, proses dan lingkungan secara terus menerus.

Menurut Ishikawa dalam Pawita, seperti yang dikutip oleh Fandi dan Anastasia mengatakan bahwa manajemen mutu terpadu atau dikenal dengan *TQM (Total Quality Management)* adalah perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistic yang

¹ Santosa dalam Fandy Ciptono & Anastasia Diana, *TQM* (Yogyakarta: Andi, 2003), 4.

di bangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian kepuasan pelanggan. Dengan demikian *Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah) dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan dari atas sampai bawah, meluas ke hulu dan ke hilir, mencakup mata rantai pemasok dan customer².

Rancangan manajemen kelembagaan terpadu tersebut memiliki kata kunci yang menjadi rujukan utama yaitu mutu pendidikan. Secara leksikal, kata mutu masuk ke dalam bahasa Indonesia dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *quality*. Kata ini berasal dari bahasa Latin, yaitu kualitas yang masuk ke dalam bahasa Inggris melalui bahasa Prancis kuno, yaitu *qualite*. Dalam kamus lengkap (kamus komprehensif) bahasa Inggris, kata itu mempunyai banyak arti, tiga diantaranya: 1) Suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda; 2) Standar tertinggi sifat kebaikan; dan 3) Memiliki sifat kebaikan tertinggi³. Sedangkan di tempat lain, kata “mutu” juga diartikan sebagai *goodness or worth*⁴, atau juga (ukuran) baik buruk suatu benda; kadar; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya)⁵; kualitas; derajat; tingkat; manikam; mutiara; emas kertas; manik; karat (nilai logam mulia); kadar emas; membungkam/diam (karena sedih)⁶. Dengan demikian, mutu

² Isikawa, dalam Pawitra, 1993, p. 135, dalam Fandy Ciptono & Anastasia Diana, *TQM* (Yogyakarta: Andi, 2003), 4.

³ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012) 257.

⁴ Mukhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis dan Praktis* (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012), 289.

⁵ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2000), 768.

⁶ Pius A. Partanto & M. Dahlan al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994), 505.

dalam perspektif ini merupakan derajat atau ukuran baik dan buruk sesuatu sesuai dengan kadar ukuran.

Sedangkan menurut Vincent Gaspersz, Manajemen Mutu Terpadu adalah suatu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuously performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, menggunakan sumber daya manusia dengan modal yang tersedia. Sedangkan menurut Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen dan Gopal K. Kanji: "*A corporate culture characterized by increased customer atisfaction through continuous improvements, in which all employees in the firm actively articipate.*" Artinya suatu kultur [perseroan/perusahaan] yang ditandai oleh kepuasan pelanggan yang ditingkatkan melalui kemajuan berkelanjutan, di mana semua karyawan di dalam kukuh dengan aktif mengambil bagian.

Gerakan mutu terpadu di lembaga pendidikan masih tergolong atau relatif baru, namun seiring dengan tuntutan peningkatan mutu pendidikan menjadi semakin penting untuk menerapkan manajemen mutu terpadu di madrasah ibtidaiyah. Apalagi penerapakan gerakan mutu terpadu ini untuk mereorientasi sistem manajemen, perilaku staf, fokus organisasi, dan proses-proses pengadaan pelayanan pendidikan, sehingga madrasah ibtidaiyah bisa melakukan proses pendidikan lebih baik, pelayanan yang lebih efektif memenuhi kebutuhan, keinginan, dan keperluan pelanggan⁷. Oleh karena itu, pemahaman terhadap dimensi mutu semakin menjadi keharusan dan akan membentuk paradigma baru untuk meningkatkan intensitas serta keinginan dalam berkompetisi dengan sekolah dasar atau madrasah ibtidaiyah lain. Terdapat delapan dimensi yang dapat

⁷ Imas Maesaroh, *Total Quality Management dalam Pengembangan SDM Pondok Pesantren*, dalam A. Halim, dkk. (Edit.), *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 94.

digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, yaitu⁸: kinerja, fitur, kehandalan, konformitas, daya tahan, kemampuan pelayanan, estetika dan kualitas yang dipersepsikan.

Kinerja/performa (*performance*) berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk yaitu karakteristik pokok dari produk inti. *Features* merupakan aspek kedua dari performa yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya, yaitu ciri-ciri atau keistimewaan tambahan atau karakteristik pelengkap/tambahan. Kehandalan (*reliability*) berkaitan dengan kemungkinan suatu produk berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu. Dengan demikian, kehandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk. Konformitas (*conformance*) berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan. Pada kerangka ini yang perlu dimunculkan adalah sejauhmana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya⁹. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan. Kemampuan pelayanan (*serviceability*) merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan/ kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta penanganan keluhan yang memuaskan. Estetika (*aesthetics*) merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subyektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan indivi-

⁸ Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, 304; lihat juga dalam M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 17-18.

⁹ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management (TQM)*, (Yogyakarta: Andi, 2009), 61-62. Lihat juga dalam J.S. Oakland, *Total Quality Management*, (London: Heinemann Professional Publishing Ltd, 1989), 27.

dual. Sedangkan kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), karakteristik yang berkaitan dengan reputasi (*brand name, image*).

Delapan varian tersebut, dapat dijadikan pijakan untuk menganalisis mutu, akan tetapi di madrasah ibtidaiyah yang terpenting adalah pembentukan struktur formal dalam madrasah tersebut yang akan memberikan pengaruh dan efek yang dirasakan terhadap pelaksanaan kerja dan produktivitas lembaga tersebut, yang dalam istilah *Elton Mayo* dari Harvard University disebut sebagai *hawthorne effect*¹⁰. Hal demikian tidak hanya mampu untuk meningkatkan mutu kinerja komponen lembaga pendidikan, namun juga memberikan ruang bagi lembaga pendidikan untuk tetap menjunjung tinggi nilai-nilai keagamaan sebagai dasar dari tuntutan masyarakat terhadap madrasah ibtidaiyah dalam menyikapi realitas kehidupan sebagai persoalan kemanusiaan¹¹. Hal ini berarti, madrasah ibtidaiyah dituntut mencari solusi tepat, sistematis, dan berjangkauan luas ke depan sehingga diharapkan bisa menyelesaikan persoalan kemanusiaan termasuk peningkatan mutu pendidikan. Berdasar pada karakteristik mutu tersebut, maka muncul indikator-indikator yang bisa mendiferensiasi antara madrasah yang capable dengan yang mutu rendah. Indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu madrasah ibtidaiyah pada kerangka ini adalah: 1) Hasil akhir pendidikan; 2) Hasil langsung pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan di madrasah ibtidaiyah. Misalnya tes tertulis, daftar cek, anekdot, skala rating, dan skala sikap; 3) Proses pendidikan; 4) Instrumen input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (siswa); dan 5) Raw input dan lingkungan¹². Pada indikator ini pendidikan memiliki dampak yang

¹⁰ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 269.

¹¹ Abd. A'la, *Pembaruan Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006), 31.

¹² Nur Hasan, *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum Untuk Abad 21: Indikator Cara Pengukuran dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu*

masif terhadap proses manajerial madrasah ibtidaiyah dengan arus kinerja pada mutu madrasah itu sendiri. Hal ini berarti parameter mutu pendidikan ini mengarahkan manajerial madrasah ibtidaiyah.

Pada kerangka yang demikian, madrasah ibtidaiyah harus memiliki kerangka perencanaan startegik dan analisis strategik dalam memunculkan kinerja mutu pendidikan madrasah tersebut dengan berbagai dimensi mutu. Ada delapan dimensi mutu yang bisa dijadikan acuan dalam kerangka ini; 1) Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti (*core product*); 2) Fitur atau ciri-ciri tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap; 3) Reliabilitas (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau kegagalan; 4) Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specification*), yaitu sejauhmana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya; 5) Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan; 6). *Serviceability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, kemudahan direparasi, serta penanganan keluhan secara memuaskan; 7). Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap pancaindera; dan 8). Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab terhadapnya¹³. Sedangkan V. Gasparez mengemukakan bahwa dimensi mutu produk atau jasa meliputi: 1) Berwujud; setting fisik dari jasa tersebut, lokasi, karyawan, material, komunikasi dan peralatannya; 2) Keandalan; kemampuan untuk melakukan jasa yang dijanjikan secara handal dan akurat; 3) Kecepatantanggapan; sejauhmana karyawan menolong konsumen dan menyediakan jasa yang tepat

Pendidikan (Jakarta: Sindo, 1994), 390; lihat juga dalam Umiarso & Imam Gojali, Manajemen Mutu Sekolah, 132.

¹³ Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction*, (Yogyakarta: Andi, 2011), 193-194.

dan cepat; 4) Jaminan; pengetahuan, kemampuan karyawan untuk menjaga kepercayaan dan keyakinan; dan 5) Empati; perhatian dan kepedulian terhadap konsumen secara individual¹⁴.

Dimensi-dimensi tersebut memberikan ruang bagi pengelolaan madrasah ibtidaiyah untuk membingkai pola manajerial, salah satunya dalam peningkatan mutu madrasah ibtidaiyah seperti dalam proses pendidikan untuk mendapatkan output madrasah ibtidaiyah yang sesuai harapan (mutu). Sebab antara proses pendidikan dan mutu pendidikan saling berhubungan, terlebih membangun komitmen bersama tentang mutu bagi seluruh komponen madrasah ibtidaiyah. Agar proses itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil (output) madrasah ibtidaiyah harus dirumuskan terlebih dahulu oleh seluruh komponen madrasah tersebut, dan memiliki target yang jelas untuk dicapai pada tiap kurun waktu tertentu.

Pola manajerial mutu madrasah ibtidaiyah yang demikian mengarahkan untuk menciptakan proses pendidikan yang menghasilkan output yang kompetitif dan sesuai harapan stakeholders. Oleh sebab itu, berbagai input dan proses perlu mengacu pada mutu hasil (*output*) madrasah ibtidaiyah yang ingin dicapai terutama standar yang telah disepakati dengan tetap memetakan customers dan sumberdaya yang bisa melayani mereka. Edward Sallis pada kerangka ini menyatakan sebagai langkah pemetaan proses (*process charting*)¹⁵. Paradigma ini juga akan mengiringi seluruh komponen madrasah ibtidaiyah untuk tetap mengacu pada standar pencapaian output terlebih ketika berlangsung proses pendidikan.

Adapun instrumental input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (santri) seperti para guru perlu untuk memiliki komitmen yang

¹⁴ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 336.

¹⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 94.

tinggi dan total serta kesadaran untuk berubah untuk maju, menguasai bahan ajar dan metode mengajar yang tepat, kreatif, dengan ide dan gagasan baru tentang cara mengajar maupun materi ajar, membangun kinerja dan disiplin diri yang baik dan mempunyai sikap positif dan antusias terhadap santri, bahwa mereka mau diajar dan mau belajar. Kemudian sarana dan prasarana belajar perlu untuk tersedia dalam kondisi layak pakai, bervariasi serta sesuai dengan kebutuhan, termasuk media belajar yang perlu disiapkan sesuai kebutuhan. Biaya pendidikan dengan sumber dana, budgeting, serta dengan kontrol pembukuan yang jelas. Kurikulum yang memuat pokok-pokok materi ajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran pesantren, realistik dan sesuai dengan fenomena kehidupan yang sedang dihadapi. Semua hal tersebut dapat dijadikan indikator dalam melihat mutu pendidikan pesantren dari segi instrumental input, maka jika salah satu dari hal tersebut tidak sesuai dengan standar baku mutu madrasah ibtidaiyah akan menyebabkan keberhasilan peningkatan mutu pendidikan terkendala¹⁶.

Dengan demikian, instrumental input madrasah ibtidaiyah menentukan tingkat dari keberhasilan peningkatan mutu pendidikan terlebih jika dikorelasikan dengan proses pendidikan yang ada. Sebab peningkatan mutu pada proses menunjuk pada peningkatan terus menerus (kontinyu) yang dibangun atas dasar pekerjaan yang menghasilkan serangkaian tahapan interelasi dan aktivitas yang pada akhirnya akan menghasilkan output¹⁷. Konsekuensi logis dalam tataran ini adalah proses pendidikan perlu dipandang sebagai suatu bentuk peningkatan mutu secara terus-menerus (*continuous educational process improvement*), yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide

¹⁶ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 271; lihat juga dalam Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, 310.

¹⁷ Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), 114.

untuk menghasilkan lulusan (*output*) yang berkualitas, pengembangan kurikulum, proses pembelajaran, dan ikut bertanggung jawab untuk memuaskan pengguna lulusan dari madrasah ibtidaiyah. Selanjutnya, berdasarkan informasi sebagai umpan-balik yang dikumpulkan dari pengguna lulusan (*external customers*) itu dapat dikembangkan ide-ide kreatif untuk mendesain ulang kurikulum atau memperbaiki proses pendidikan yang ada saat ini¹⁸.

Manajerial madrasah ibtidaiyah yang demikian merupakan lembaga pendidikan yang telah mampu mendesain lingkungannya dengan warna kinerja organisasi yang telah memiliki komitmen pada mutu pendidikan. Artinya, lingkungan yang berfokus pada mutu adalah sebuah organisasi di mana pengadaan pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan, keperluan para pelanggan (*customers*), dan dengan biaya terjangkau yang menjadi konsensus di kalangan anggota organisasi tersebut. Inti pendekatan semacam ini adalah tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan, yang dengan sendirinya menunjukkan efektifitas pelayanan¹⁹. Konstruksi lingkungan yang demikian akan mendorong proses pendidikan pada arus peningkatan mutu pendidikan, sebab input pendidikan telah memiliki kesiapan yang matang dengan indikator-indikator yang menjadi standar minimum.

Arus peningkatan mutu madrasah ibtidaiyah juga memerlukan bantuan faktor eksternal yang berada di lingkungan *stakeholders*, terutama siswa dan orang tua siswa. Artinya, korelasi *raw input* dan lingkungan terutama dengan siswa itu sendiri yang memiliki ranah berbeda dengan fakta input dan proses pendidikan. Dukungan orang tua siswa dalam hal ini rasa memiliki dan tingkat kepedulian

¹⁸ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 272.

¹⁹ Imas Maesaroh, *Total Quality Management dalam Pengembangan SDM Pondok Pesantren*, dalam A. Halim, dkk. (Edit.), *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 94.

terhadap penyelenggaraan pendidikan dengan bentuk perilaku yang salah satunya peduli pada proses belajar peserta didik di rumah maupun di lembaga pendidikan, merupakan faktor pendorong terhadap peningkatan mutu pendidikan. Jadi stakeholders pendidikan tidak hanya menjadi salah satu pendorong lembaga pendidikan dari segi finansial an sich, walaupun *education is not free*, akan tetapi lebih masuk lagi sebagai sumber informasi (umpan balik) untuk terus melakukan peningkatan dan perbaikan mutu madrasah itu sendiri²⁰. Dengan demikian bantuan stakeholders madrasah ibtidaiyah dibutuhkan dalam pengembangan mutu madrasah ibtidaiyah, baik dukungan finansial, sumber informasi dan kesiapan yang matang dengan indikator-indikator yang menjadi standar minimum. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada masyarakat global yang semakin pesat mengakibatkan perubahan gerak untuk terus berkompetisi dan menuntut setiap orang atau organisasi untuk terus melakukan perbaikan secara terus menerus. Demikian juga madrasah ibtidaiyah tidak lepas dari gerak arus persaingan untuk merebut pasar yang akhirnya menuntut lembaga tersebut untuk mengedepankan kualitas dalam proses manajerial dan pembelajarannya. Dalam kaitannya dengan persoalan kualitas pendidikan ini telah berkembang sebuah pendekatan baru, khususnya dalam proses manajerial madrasah ibtidaiyah, yaitu *Total Quality Management (TQM)*.

Pendekatan tersebut digunakan untuk menggambarkan dua gagasan yang berbeda tetapi saling berkaitan, yaitu: pertama, adalah filsafat perbaikan terus menerus; dan kedua, arti yang saling berkaitan menggunakan *TQM* untuk menggambarkan alat dan teknik, seperti *brainstorming* dan analisis lapangan, di mana digunakan

²⁰ David Wijaya, *Pemasaran Jasa Pendidikan: "Mengapa Sekolah Memerlukan Marketing?"* (Jakarta: Salemba Empat, 2012), 239-242.

untuk meletakkan perbaikan kualitas ke dalam tindakan. Pola yang demikian menempatkan *TQM* sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungan²¹. Baik dalam konteks pikiran ataupun aktivitas praktis, merupakan sikap dari pikiran dan metode perbaikan terus menerus, bahkan ia merupakan *a practical but strategic approach to running an organization that focuses on the needs of its customers and clients. It rejects any outcome other than excellence*²².

Deskripsi tersebut memberikan kerangka yang jelas bahwa hakekat *Total Quality Management (TQM)* adalah filosofi dan budaya (kerja) organisasi (*phylosopy of management*) yang berorientasi pada mutu (kualitas). Tujuan (*goal*) yang akan dicapai dalam organisasi dengan budaya *Total Quality Management (TQM)* memenuhi atau bahkan melebihi apa yang dibutuhkan (*needs*) dan yang diharapkan atau diinginkan (*desire*) oleh pelanggan²³; dengan prinsip perbaikan tiada henti yakni peningkatan mutu dalam semua sektor dan dilakukan oleh semua orang dalam organisasi serta dilakukan secara terus menerus²⁴. Dengan pola yang demikian lazim jika ada pakar yang mendefinisikan *Total Quality Management (TQM)* sebagai sebuah filosofi dengan alat-alat dan proses-proses implementasi praktis yang ditujukan untuk mencapai sebuah kultur perbaikan terus-menerus yang digerakkan oleh semua pekerja sebuah organisasi, dalam rangka

²¹ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 15. Lihat juga dalam Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), 28.

²² Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 25.

²³ Marshal Sashkin & Kisser, *Putting Total Quality Management to Work* (San Francisco: Berret-Kohler Publisher, 1993), 75.

²⁴ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2007), 266.

memuaskan pelanggan²⁵; sebab pada tataran riil sebagaimana dikatakan oleh Michael Armstrong:

“Quality management is concerned with all the activities required to ensure that products and services conform to the standards set by the organization and meet expectations of consumers. These activities include the steps taken to ensure that high quality is achieved (quality assurance), and the actions taken to check that defined quality standards are being achieved and maintained (quality control)”²⁶.

Dengan demikian, *Total Quality Management (TQM)* dalam pendidikan dapat diartikan sebagai suatu bentuk pengelolaan kualitas semua komponen (*stakeholder*) yang berkepentingan dengan visi dan misi organisasi pendidikan, termasuk di madrasah ibtidaiyah. Pada dasarnya *Total Quality Management (TQM)* itu bukan suatu pembebanan ataupun pemeriksaan, tetapi ia merupakan suatu pola manajemen yang lebih dari usaha untuk melakukan sesuatu yang benar setiap waktu, dari pada melakukan pemeriksaan (*checking*) pada waktu tertentu ketika terjadi kesalahan. *Total Quality Management (TQM)* bukan bekerja untuk agenda orang lain, walaupun agenda itu dikhususkan untuk pelanggan (*customer*) dan klien, namun ia adalah agenda untuk kemajuan institusi internal. Sebab mutu bukan merupakan inisiatif, namun ia merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan (*Total Quality Management is both a philosophy and a methodology. It can assist institutions to manage change and to set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures*)²⁷.

Istilah “*total*” dalam *Total Quality Management (TQM)* merupakan pelibatan semua komponen organisasi yang berlangsung secara

²⁵ Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Strategis: Kepemimpinan Pendidikan*, Peterj.: Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), 191-192.

²⁶ Michael Armstrong, *Armstrong’s Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Result* (London: Kogan Page, 2009), hlm. 250.

²⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 3.

terus-menerus; yang dalam organisasi lembaga pendidikan tidak ada bentuk baku pada organisasi pendidikan dengan catatan bentuk organisasi yang digunakan perlu tepat dan mempermudah peningkatan mutu pendidikan di madrasah ibtidaiyah²⁸. Sementara istilah “management” di dalam *Total Quality Management (TQM)* berarti pengelolaan setiap orang yang berada di dalam organisasi, apapun status, posisi atau perannya. Mereka semua adalah manajer dari tanggung jawab yang dimilikinya. Artinya, setiap ruang gerak komponen madrasah ibtidaiyah dalam pembagian tugas memiliki implikasi logis terhadap peningkatan mutu pendidikan yang ada di madrasah tersebut. Dengan konsep pembagian tugas ini telah banyak menimbulkan peningkatan besar produktivitas²⁹.

Total Quality Management (TQM) ketika diterapkan pada madrasah ibtidaiyah, setidaknya memiliki ciri: upaya mencapai atau melampaui standar, menciptakan sebuah kultur mutu, fokus pada kepuasan pelanggan, dan perbaikan terus menerus³⁰. Pada konteks ini, Munro-Faure dan Munro-Faure menyatakan bahwa dalam *Total Quality Management (TQM)* bahwa semua komponen organisasi perlu untuk melakukan beberapa hal,; **pertama**, mengerjakan hal-hal yang benar. yang berarti bahwa hanya kegiatan yang menunjang bisnis demi memuaskan kebutuhan pelanggan yang dapat diterima, sedangkan kegiatan yang tidak perlu maka jangan dilanjutkan lagi; **kedua**, mengerjakan hal-hal dengan benar. Ini berarti bahwa semua kegiatan harus dijalankan dengan benar, sehingga hasil kegiatan tersebut sesuai dengan kebutuhan pelanggan; dan **ketiga**, mengerjakan hal-hal dengan benar sejak pertama kali setiap waktu. Hal ini dilandasi

²⁸ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori & Aplikasi* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 95.

²⁹ Abdul Hadis & Nurhayati B., *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 94.

³⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 46-81

dengan dasar pemikiran untuk mencegah kesalahan yang timbul. Ketiga hal tersebut terangkum dalam *do the right think, first time, every time*, yaitu “kerjakan sesuatu yang benar dengan benar, sejak pertama kali, setiap waktu³¹”.

Total Quality Management (TQM) dalam pendidikan merupakan sistem manajemen pendidikan yang mengangkat mutu (kualitas) sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan (stakeholders) madrasah ibtidaiyah dengan melibatkan seluruh anggota madrasah itu sendiri secara terus menerus. Pada lingkup ini, madrasah ibtidaiyah dikatakan menerapkan *TQM* dengan dasar karakteristik manajemen kualitas yang muncul di dalamnya, antara lain: 1) Komitmen total pada peningkatan nilai secara kontinyu terhadap customer, investor dan tenaga (staf); 2) warga madrasah ibtidaiyah memahami dorongan pasar yang mengartikan kualitas bukan atas dasar kepentingan organisasi tetapi kepentingan customer; dan 3) Komitmen untuk memimpin orang dengan perbaikan dan komunikasi terus-menerus³². Jika dijabarkan lagi, karakteristik tersebut terdiri dari: 1) Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal; 2) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas; 3) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah; 4) Memiliki komitmen jangka panjang; 5) Membutuhkan kerjasama tim; 6) Memperbaiki proses secara kesinambungan; 7) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan; 8) Memberikan kebebasan yang terkendali; 9) Memiliki

³¹ Lesley Munro-Faure & Malcolm Munro-Faure, *Implementing Total Quality Management: Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, Peterj.: Sularno Tjiptowardojo, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 1999), vii-viii.

³² David L. Goetsch & Stanley B. Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000), hlm. 69.

kesatuan yang terkendali; dan 10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan³³.

Konsep *Total Quality Management (TQM)* memusatkan perhatian pada upaya pergerakan dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*human resources empowering and motivating*), sedangkan kepuasan pelanggan merupakan fokus dari pelaksanaan *Total Quality Management (TQM)*. Filosofi ini menyebabkan beberapa implikasi yang sangat besar dalam pelaksanaan sistem manajemen dibandingkan dengan sistem manajemen konvensional. Kepuasan pelanggan yang dinyatakan dalam *Total Quality Management (TQM)* merupakan kepuasan pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal, sehingga penentuan visi dan tujuan harus selalu melibatkan pelanggan, sehingga sebuah organisasi yang hendak menerapkan *Total Quality Management (TQM)* harus mendefinisikan terlebih dahulu siapa yang termasuk dalam pelanggannya yang kebutuhan dan harapannya harus selalu diidentifikasi.

Total Quality Management (TQM) dalam pendidikan adalah filosofi perbaikan terus-menerus di mana lembaga pendidikan dengan menyediakan seperangkat sarana atau alat untuk memenuhi bahkan melampaui kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan pada saat ini dan di masa yang akan datang. *Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. Penerapan itu dilakukan secara bersama-sama, terintegrasi, berkelanjutan, dan oleh semua unsur dari pengambil kebijakan hingga pelaksana kebijakan, dari hulu hingga hilir yang melibatkan seluruh komponen masyarakat. Penerapan fungsi manajemen terse-

³³ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), 127.

but terkesan akan efektif jika mampu menciptakan hubungan *synergic* antara hulu dan hilir serta mampu juga menerapkan prinsip-prinsip keadilan (*fairness*), transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), moralitas (*morality*), keandalan (*reliability*), dan komitmen (*commitment*). Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam lingkungan pendidikan secara umum, dan di lingkungan pesantren akan menjamin terseenggaranya pendidikan yang efektif, efisien dan produktif.

Pada kenyataannya, pengembangan mutu dalam sektor pendidikan Islam merupakan proses “tambal sulam” yang banyak mengadopsi dari berbagai konsep dan yang paling dominan adalah konsep mutu dalam dunia industri. Konsep-konsep mutu yang lahir dari berbagai ranah terutama dari dunia industri tersebut dapat dipahami sebagai pintu masuk untuk perbaikan mutu pendidikan. Konsep mutu yang dikembangkan pendidikan Islam tersebut akhirnya identik dengan produk (barang) dengan standar mutu yang harus dapat terukur dan teruji dengan parameter yang baku. Di sisi yang lain, rembesan konsep mutu dalam pendidikan Islam akhirnya menjadi suatu konsep “paten” yang di dalamnya juga memiliki standar-standar baku layaknya parameter yang digunakan untuk produk industri.

Keadaan tersebut lazim dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pendidikan, sehingga mutu pendidikan menjadi kebutuhan primer bagi lembaga pendidikan untuk bersaing dengan lembaga pendidikan yang lain tanpa melihat batas definitif suatu wilayah atau negara. Namun lembaga pendidikan perlu untuk memiliki tingkat kematangan pola manajerial kelembagaan dengan tingkat efektifitas yang tinggi serta kesiapan yang matang dalam menghadapi tantangan kelembagaan sebagai konsekuensi dari kehidupan yang makin transparan antar bangsa, persaingan yang semakin kuat dan deras, dan ketergantungan yang menjerat. Di lain pihak, ada di antara

masyarakat yang tidak lagi percaya pada kemampuan dan kekuatan dirinya sendiri yang mengarah pada krisis kualitas kemandirian manusia. Selain faktor tersebut, ada faktor lain yang juga memberikan pengaruh luar biasa terhadap pendidikan Islam yaitu kondisi mentalitas manusia sekarang yang banyak memiliki mental konsumerisme, instan, hedonistik dan kapitalistik. Oleh sebab itu, faktor ini menjadi tanggung jawab pendidikan untuk benar-benar tampil sebagai pendidikan yang mampu menjawab tantangan zaman dengan landasan atau pijakan utama *al-Qur'an dan al-Hadist*. Artinya, pendidikan sebagai sistem pendidikan yang paripurna perlu untuk membentengi manusia dengan nilai-nilai religius sebagai salah satu bagian mutu pendidikannya, maka untuk mengkonstruksi mutu pendidikan sesuai dengan “harapan” perlu dirancang pola manajerial kelembagaan yang terpadu yaitu suatu pendekatan yang bertitik tolak pada keadaan saat ini, menelaah ke masa silam dan berorientasi ke masa depan secara cermat, menyeluruh, terpadu dan berkesinambungan. Dalam konteks madrasah ibtidaiyah, pengembangan mutu pendidikan menjadi suatu keharusan untuk dilakukan, karena upaya mencapai mutu itu sendiri merupakan prilaku baik yang menjadi simbul orang beriman, karena Islam bukan hanya menganjurkan menghasilkan produk terbaik tetapi juga menganjurkan proses mencapai mutu tersebut dilakukan dengan cara terbaik, sebagaimana firman Allah:

وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ.

Artinya: “Siapakah yang lebih baik perkataannya daripada orang yang menyeru kepada Allah, mengerjakan amal yang saleh, dan berkata: "Sesungguhnya aku Termasuk orang-orang yang menyerah diri?”³⁴.

³⁴ QS. 41: 33.

Sedangkan berbuat terbaik itu sendiri merupakan salah satu dari tiga sendi agama Islam, sebagaimana hadits yang diriwayatkan oleh Umar RA:

وَسَأَلَهُ عَنِ الْإِحْسَانِ ؟ فَقَالَ : « أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ ، فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ .

Artinya: “Dan Jibril bertanya pada Muhammad SAW. tentang ihsan (berbuat terbaik), lalu dia menjawab: “engkau haru beribadah kepada Allah seakan akan engkau melihatnya, jika tidak mungkin, maka sesungguhnya Dia melihatmu (HR. Bukhari)”³⁵.

Dari dekripsi ayat dan hadits diatas jelas bahwa pengembangan mutu merupakan bagian dari intisari ajaran Islam yang wajib dilakukan oleh pemimpin institusi pendidikan Islam untuk melakukan pelayanan dan hasil yang terbaik.

Tujuan TQM pada madrasah ibtidaiyah adalah untuk menentukan arah lembaga pendidikan tersebut untuk menghasilkan produk dan jasa pendidikan yang bermutu; menciptakan budaya mutu madrasah ibtidaiyah; memberikan kesadaran kepada guru dan karyawan dalam meningkatkan kinerja untuk menghasilkan produk atau jasa pendidikan yang bermutu dalam tim; dan memiliki keunggulan.

Prinsip Total Quality Management (TQM) di madrasah ibtidaiyah adalah kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan³⁶.

Frederick Taylor sebagai bapak manajemen ilmiah memulai evolusi gerakan TQM dari masa studi waktu dan gerak sejak tahun 1920. Sudah menjadi rahasia umum bahwa aspek dari manajemen ilmiah yaitu terjadinya pemisahan antara perencanaan dan pelaksana-

³⁵ HR. Bukhari. 45.

³⁶ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management (TQM)*, (Yogyakarta: Andi, 2009), 13. Lihat juga dalam J.S. Oakland, *Total Quality Management*, (London: Heinemann Professional Publishing Ltd, 1989), 4.

naan, walaupun pembagian tugas dapat meningkatkan produktivitas secara signifikan, namun konsep pembagian tugas tersebut telah menyisihkan konsep lama tentang keahlian atau ketrampilan, yang menyimpulkan bahwa individu yang sangat terampil dalam melakukan semua pekerjaan benar-benar dibutuhkan untuk melahirkan produksi yang berkualitas. Kemudian ide manajemen Tylor memberikan alternatif dengan membuat perencanaan tugas manajemen dan tugas tenaga kerja. Kemudian membentuk departemen kualitas secara terpisah dalam rangka mempertahankan kualitas jasa dan produk yang dihasilkan.

Meningkatnya volume dan Kompleksitas manufaktoring, menyebabkan semakin sulitnya kualitas, sehingga volume dan kompleksitas mendorong timbulnya quality engineering pada tahun 1920-an dan reliability engineering pada tahun 1950-an. Sehingga quality engineering mendorong penggunaan metode statistik dalam pengendalian kualitas yang kemudian mengarah pada konsep control charts dan statistical process control yang kemudian keduanya menjadi aspek fundamental dari TQM.

TQM berasal dari Amerika³⁷ walaupun banyak dipengaruhi oleh perkembangan di Jepang, karena aspek TQM banyak bersumber dari Amerika. Diantara aspek-aspek TQM yang bersumber dari Amerika, yaitu: manajemen ilmiah, konsep ini berupaya menemukan salah satu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan; dinamika kelompok, ide ini mengupayakan dan mengorganisasikan kekuatan pengalaman kelompok; pelatihan dan pengembangan, keduanya merupakan investasi pengembangan sumber daya manusia; motivasi berprestasi; ketertiban Karyawan; sistem sosioteknikal, yang menuntut organisasi beroperasi sebagai sistem yang terbuka; pengembangan organisasi, yang memberi peluang agar organisasi tidak statis dan jemu; budaya organisasi yang menyangkut keyakinan, mitos,

³⁷ Schmidt dan Finnigan, 1992 dalam Boun, et. Al., p. 61 dalam Fandi. 5.

dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi; teori kepemimpinan baru, artinya menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak; *lingking-pin* dalam organisasi, yaitu membentuk tim fungsional silang; dan perencanaan strategik.

Amerika pernah mengalami standar hidup yang paling tinggi di dunia dalam jangka waktu 100 tahun, bahkan pernah menjadi pelopor dan pemimpin untuk mendorong peningkatan standar hidup, baik perbaikan produktivitas, pertumbuhan dan inovasi, karena kemampuan manufaktur Amerika saat itu dapat memberikan basis ekonomi yang memungkinkan mereka membangun masyarakat yang berstandar hidup terbaik di dunia, kemudian pada tahun 1980-an terjadi perubahan besar yaitu menurunnya dominasi Amerika dan kemudian didominasi oleh Jepang. Pengangguran di Amerika semakin banyak dan posisi kompetitifnya semakin terkikis pada pasar global.

Perubahan tersebut sebenarnya bermula sejak berakhirnya perang dunia ke II, produk yang dihasilkan oleh Jepang pada saat itu masih kurang baik dalam pasar Internasional, sehingga harga murah produk Jepang menjadi andalan dalam memenangkan persaingan ekonomi dunia dan hal tersebut disadari oleh Amerika sebagai ancaman persaingan harga bukan kualitas. Kemudian hal tersebut disadari oleh Jepang bahwa kunci sukses untuk memenangkan persaingan di masa depan bukanlah harga yang murah, melainkan kualitas yang tinggi. Kemudian Jepang terus menerus mengutamakan kualitas secara bertahap dengan menciptakan infra struktur sebagai dasar kualitas, yaitu peningkatan sumber daya manusia, perbaikan proses, dan fasilitas. Sementara barat terkonsentrasi dengan penurunan biaya dan harga murah. Kemudian Jepang menemukan strategi untuk menciptakan revolusi kualitas, di antara strategi adalah para manajer tingkat atas secara personal mengambil alih pimpinan revolusi perbaikan kualitas; semua level dan fungsi menjalani pelati-

han untuk mengelola kualitas; revolusi perbaikan kualitas dilakukan terus menerus; dan tenaga kerja dilibatkan dalam perbaikan kualitas melalui konsep pengendalian kualitas (*Quality Control*).

Melalui strategi revolusi perbaikan kualitas tersebut, pada tahun 1970-an kualitas produk Jepang melampaui produk pesaingnya, seperti mobil, motor, barang elektronik, dan sebagainya. Uraian sejarah TQM tersebut menjadikan dasar perlunya TQM dengan alasan sederhana, yaitu cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas terbaik, sengan untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap sumber daya manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik untuk memperbaiki komponen tersebut adalah melalui TQM. Karena penerapan TQM dapat memberika berbagai manfaat, yaitu meningkatnya hasil dan daya saing atau keunggulan³⁸.

Dr. W Edward Deming sebagai bapak Mutu yang diakui dunia memperoleh gelar Ph.D. dalam bidang matematika dan fisika di Universitas Yale sejak ia mengenal konsep dasar manajemen taradisional pada tahun 1920-an, pada waktu bekerja sebagai tenaga paruh waktu pada perusahaan pembangkit listrik di Hawthorn Chicago milik pengusaha terkenal bernama Western Electric yang kemudian ia berfikir mencari cara bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan, karena ia menganggap sistem yang digunakan pada saat itu tidak cocok lagi dan secara ekonomi tidak produktif. Diantar sistem tersebut pemberian insentif dikaitkan dengan jenis pekerjaan dengan tujuan agar dapat meningkatkan produktifitas pekerja yang dilakukan melalui inspeksi dengan mencatat serangkaian kesalahan pekerjaan karyawan.

Kemudian pada tahun 1930-an, ia melakukan kerjasama sama dengan ahli statistik Bell Telephon, yaitu Water A. Shewhart, untuk

³⁸ Ibid. 5-10.

mengembangkan teknik kontrol statistik yang dapat diterapkan dalam proses manajemen. Deming mempercayai bahwa proses statistik yang terkontrol secara sistematis dapat membantu para manajer untuk turut campur tangan atau mebiarkan proses berjalan begitub saja. Selama perang dunia II Deming dapat membuktikan kepada pemerintah tentang metode kontrol secara statistik Shewhart dapat diajarkan kepada karyawan dan mengaflikasikannya dalam pabrik perlengkapan perang.

Kemudian setelah perang dunia II Deming meningkatkan aktifitasnya di pemerintahan kemudian mendirikan perusahaan konsultan. Salah satu klien pertamanya adalah Departemen luar negeri mengirimkannya ke Jepang untuk melakukan persiapan sensus nasional di negara tersebut. Pada saat itu para manajer Amerika mulai kembali pada manajemen tradisional dan melupakan kontrol mutu yang didapat pada perang dunia II. Sementara Deming mendapatkan sambutan luar biasa di Jepang, karena Jepang menganggap keberhasilan ekonomi sangat erat kaitannya dengan metodologi mutu Deming. Keberhasilan tersebut tak lepas dari filosofi Deming yang cenderung menempatkan mutu secara manusiawi, karena jika pekerja diperlakukan secara manusiawi, kemudian mereka berkomitmen kepada pekerjaan untuk dilaksanakan dengan baik dan memiliki proses manjerial yang handal untuk bertindak, maka mutu akan terlahir dengan mudah.

Pokok pikiran Deming tentang mutu dapat dimplementasi dalam dunia pendidikan melalui komite sekolah, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan harus menetapkan tujuan mutu pendidikan yang akan dicapai; meprioritaskan upaya pencegahan kegagalan siswa pada proses pendidikan berlang, bukan mendeteksi kegagalan siswa pada saat selesai pendidikan; dan netul-betul menerapkan

penggunaan metode statistik secara ketat, sehingga dapat membantu terhadap perbaikan outcome siswa dan kegiatan administrasi³⁹.

Begitu pula dengan Dr. Joseph Juran yang memiliki latar belakang pendidikan teknik dan hukum serta memiliki keahlian statistik terkemuka, dia merupakan salah satu tokoh mutu yang diakui dengan meyakini bahwa mutu adalah ketepatan untuk digunakan. Dia pun menyebutkan bahwa dasar mutu sebuah sekolah adalah mengembangkan program layanan untuk memenuhi kebutuhan pengguna seperti murid dan masyarakat, karena mereka itu adalah pengguna dan memiliki hak untuk menentukan. Juran menggunakan pendekatan rasional yang berdasarkan fakta dan menekankan pentingnya proses perencanaan dan pengawasan dalam merefleksikan mutu di dalam organisasi bisnis. Titik sentral filosofi Juran adalah kepercayaannya akan produktivitas individu. Dari keyakinan tentang produktivitas individu menurutnya mutu dapat dijamin melalui langkah dengan memastikan bahwa individu mempunyai keahlian yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan dengan tepat dengan menggunakan alat yang tepat mereka dapat menghasilkan produk dan jasa yang bermutu secara terus menerus sesuai selera pelanggan. Juran juga memiliki peran penting dalam pembangunan Jepang setelah perang dunia II yang diakui jasanya oleh bangsa Jepang dalam mengembangkan kontrol mutu. Dia berupaya menemukan prinsip dasar proses manajemen yang berfokus pada mutu dan tujuan utama. Diantara pokok pikiran mengenai mutu yang dapat diaplikasikan dalam dunia pendidikan adalah meraih mutu merupakan proses yang tak pernah mengenal akhir; perbaikan mutu adalah proses berkesinambungan, bukan sekali jalan; mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah

³⁹Arcaro, S. Jerome, *Pendidikan berbasis Mutu*, terj. Yosol Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 6-8.

dan administrator; pelatihan massal merupakan prasyarat mutu; dan setiap orang di sekolah harus mendapatkan pelatihan.

Pemikiran Deming dan Juran sudah banya diadaptasi untuk digunakan dalam berbagai organisasi di Amerika, termasuk juga di lembaga pendidikan. Namu inti pemikiran keduanya dalam yang dapat diaplikasikan dalam dunia pendidikan adalah sesungguhnya membangun mutu merupakan prinsip dasar dalam lembaga pendidikan, sedangkan filosofi dan strateginya sama dengan keberhasilan yang telah terbukti pada bidang lain.⁴⁰ Arenav Intermediate School yang berlokasi di Bay City, MicHigan, saat Dr. Jo Whan dilantik menjadi pengawas sekolah tersebut pada tahu 1993, langkah awal yang ia lakukan adalah mengembangkan prakarsa mutu untuk wilayah, sebelum memulai pengembangan prakarsa mutu, setiap orang diberi penjelasan mengenai mutu. Ia pun menejelskan kepada para guru dan karyawan bagaimana mengimplementasikan mutu dan mendorong mereka untuk menemukan alternatif program perbaikan sekolah. Upaya penyadara mengenai mutu yang dilakukan oleh Dr. Jo Whan tersebut membuat seluruh guru dan karyawan senang menerima program prakarsa mutu. Wilayah Bay-Arenac Intermediete School memegang erat dan sejalan dengan prinsip-prinsip mutu, semua guru dan karyawan diperlakukan dengan hormat, mereka didorong untuk mengeksplorasi cara baru untuk memperbaiki outcame siswa dan administrasinya. Pelatihan menjadi guru dan staf menjadi program prioritas utama, dewan sekolah dan pengawas bekerja sama untuk menciptakan lingkungan yang terbuka yang mendorong partisipasi total dalam prakarsa mutu. Setiap orang didorong untuk mendapat gagasan yang akan membantu wilayah tersebut yang sudah mengembangkan dasar-dasar mutu mencapai visinya.

⁴⁰ Ibid. 8-9.

Prakarsa mutu Bay-Arenac bersandar pada budaya organisasi bukan bersandar pada keyakinan pengawas atau orang-orang yang punya dorongan mutu. Orang memiliki dorongan mutu adalah orang-orang yang memiliki komitmen terhadap mutu dan mendorong mutu ke dalam organisasi, begitu orang tersebut meninggalkan organisasi, biasanya prakarsa mutu gagal. Sebuah tim perencanaan itu dibentuk untuk menangani prakarsa mutu, fasilitator mutu internal dilatih untuk melatih staf lain dan memfasilitasi tim mutu tingkat fungsi. Tiap bagian menerapkan mutu untuk memperbaiki proses penyusunan anggaran, membuat lingkungan budaya yang positif dan mengembangkan produk baru serta menawarkannya pada wilayah. Pada musim panas 1994, wilayah melakukan survei lembaga mutu untuk seluruh wilayah kedua kalinya. Para staf disurvei dan mengetahui kebutuhan mereka, kurikulum spesifik yang dikembangkan di wilayah itu dan mencari bahan untuk pembuatan pedoman. Lembaga tersebut benar-benar sukses, para staf pengajar, administrasi, dan staf pendukung bekerja sama untuk memecahkan masalah. Tim memfokuskan diri pada perbaikan proses yang mereka awasi langsung, sesi berikutnya dilakukan pada musim gugur.

Uniknya, prakarsa mutu di Bay-Arenac, investasinya dilakukan pada para staf. Pada tahun pertama prakarsa itu, tujuan utama wilayah adalah membantu para staf mengembangkan fokus kostumer internal dan eksternal. Secara tradisional dunia pendidikan hanya mengakui adanya konsep dasar kostumer eksternal, sekalipun tidak menyebut siswa dan orang tua sebagai kostumer, para pendidik berusaha keras untuk memenuhi setiap permintaan yang masuk akal dari para orang tua. Para pendidik tersebut membantu dengan usaha keras terhadap keberhasilan siswanya. Namun membantu para siswa tersebut sama dengan dorongan untuk memuaskan kostumer, tidak mencerminkan sesama pendidik yang memperlakukan para pendidik lainnya. Wilayah Bay-Arenac berhasil menciptakan budaya

mutu, karena fokusnya adalah membantu para staf mengembangkan proses untuk memperbaiki kepuasan customer internal. Keberhasilan program Bay-arenac didorong kerja keras anggota tim perencanaan inti dan koordinator mutu.

Koordinator mutu secara terus menerus memantau kemajuan implementasi untuk memastikan bahwa prakarsa tersebut untuk mencerminkan wilayah. Biasanya beban tanggung jawab tunggal bagi keberhasilan prakarsa ada pada konsultan internal. Wilayah Bay-Arenac memutuskan relasi menang-menang dengan konsultannya untuk memastikan keberhasilan programnya. Karena kemajuan yang dicapai selama tahun pertama proyek, maka untuk selanjutnya Bay-Arenac melaju dengan cepat. Para staf mampu melaju dengan kecepatannya sendiri. Dr. Jo Whan menciptakan bidang pekerjaan bersama stafnya untuk menghilangkan rintangan yang menghalangi keberhasilan, dan para staf didorong untuk mengembangkan cara baru dalam bekerja guna meningkatkan produktivitas dan mutu layanan. Karena sumber dana wilayah semakin berkurang maka para staf mencari cara baru untuk memperoleh pendapatan. Program belajar jarak jauh yang dikembangkan wilayah itu merupakan salah satu program inovatif. Bay-Arenac Intermediet School mengembangkan fokus customer total yang membantu sekolah Bay dan Arenac memperbaiki mutu layanan pendidikan yang diberikan pada komunitas.

Dari deskripsi singkat tersebut Total Quality manajemen dalam pendidikan diterapkan pada awal abad 19 yang diadopsi dari TQM dalam dunia usaha yang diadaptasi sesuai karakteristik pendidikan.⁴¹

Penerapan atau implementasi manajemen mutu terpadu memerlukan beberapa persiapan, untuk melaksanakan TQM dalam pendidikan perlu persiapan, diantara persiapan tersebut adalah menata mutu seakan-akan menata sebuah konstruk yang masih sederhana,

⁴¹ Ibid. 90-95.

carut marut marut, dan tanpa nilai. Menata mutu pendidikan merupakan suatu yang sangat rumit, tetapi bila dilakukan oleh orang yang memiliki profesiolitas, menata mutu pendidikan dapat selesai dengan gemilang. Kegiatan tersebut seringkali mengadopsi teori dan aplikasi yang bukan berasal dari dunia pendidikan, melainkan dari dunia industri dan bisnis, sehingga teori tersebut perlu dilakukan dikritisi, dianalisis, dan diadaptasi agar dapat diimplentasikan dalam dunia pendidikan.

Lembaga pendidikan akan terus tumbuh dan berkembang jika dapat meraih tujuan yang bermanfaat, dalam istilah biologi lembaga pendidikan akan mengalami siklus kehidupan bila memiliki empat tahapan, yaitu formasi, empat formasi tersebut adalah; pertumbuhan, kedewasaan, penurunan atau pembaharuan, dan revitalisasi. Dari masing-masing tahapan tersebut memiliki tantangan sendiri, kegagalan dalam mempertahankan tahapan tersebut dapat mengakibatkan kegagalan sehingga akan mengalami kepunahan⁴². Begitu pula dengan madrasah ibtidaiyah, ia harus mampu melewati tahapan tersebut agar dapat bertahan dan berkembang.

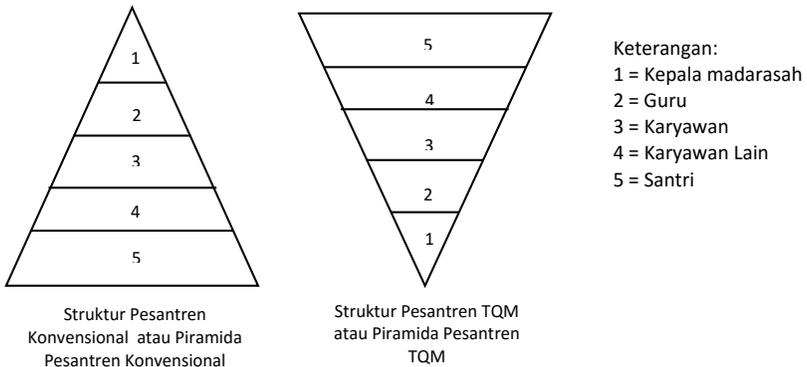
TQM menggunakan rencana strategis yang melibatkan seluruh komponen pendidikan dapat mewujudkan rencana strategis yang memiliki nilai berbeda dalam menghadapi tahapan dan tantangan pada setiap tahapan: **pertama**, merupakan formasi institusi pendidikan, pada tahap ini lembaga pendidikan yang baru atau yang diperbaharui, meninjau kembali Visi dan misi untuk lebih diperjelas dan lugas, mengupayakan engakuan dan dukungan, menemukan bentuk di pasaran dan pelanggan; membangun peogram pendidikan dengan pelanggan dan memastikan bahwa lembaga tersebut memenuhi kebutuhan mereka, dan berani menjamin dan menghadapi risiko; **kedua**, menjawab tantangan dengan pelayanan optimal, membangun jaringan untuk memperluas pelanggan, membangun

⁴² Nur Zazin, Gerakan Menata Mutu Pendidikan, 92-96.

komunikasi yang efektif untuk mendorong etos kerja guru, karyawan dan siswa, melakukan pembinaan dan pelatihan guru dan karyawan, menghadapi tantangan baru dengan berani dan solutif, memiliki keyakinan untuk bertahan dan berkembang, merespon tuntutan peningkatan kualitas pelayanan, menghindari kesalahan dalam sistem manajemen, menyelaraskan kebutuhan pasar dengan visi lembaga; **ketiga**, melakukan pembenahan internal, melakukan inovasi dengan tanpa kehilangan jati diri lembaga, menghindari kegagalan beradaptasi, mengembangkan mutu terpadu, menemukan cara beradaptasi dan memperkuat jalinan dengan pelanggan, melakukan pengembangan berdasarkan perjalanan yang dialami, mempertahankan kondisi dinamis, kemandirian, inovasi, mengevaluasi prestasi dengan berpijak pada tujuan lembaga, mengantisipasi merosotnya pamor lembaga, melakukan revitalisasi secara periodik dan terus menerus; **keempat**, pada tahap ini, jika lembaga pendidikan mampu bertahan dan berkembang, maka akan memiliki karakteristik atau nilai keunggulan yang sulit diadopsi, menjadi tumpuan pengguna produk dan jasa pendidikan dan menjadi acuan dalam mengembangkan mutu pendidikan.

Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana menjelaskan bahwa prinsip dan unsur pokok dalam *Total Quality Management (TQM)*, **pertama**, adalah kepuasan pelanggan. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas itu ditentukan oleh pelanggan (internal maupun eksternal). Kepuasan pelanggan harus dipenuhi dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Dengan menempatkan pemanfaat institusi pendidikan sebagai fokus utama, maka struktur organisasi akan menjadi piramida terbalik. Artinya adalah biasanya susunan organisasi berbentuk kerucut. Kepala ada dibagian atas, menyusul pembantu wakil kepala sebagai pimpinan tengah, guru dan karyawan pendukung. Dalam *Total Quality Management (TQM)*

bentuk krucut ini harus terbalik. Justru pucuk pimpinan (kepala) berada di bawah, yang memberikan implikasi ia harus menjadi pelayan (yang artinya melayani kebutuhan sesuai bidang tugasnya) bagi pimpinan di yang ada level menengah. Begitupun pimpinan menengah harus melayani guru, dan guru harus melayani kebutuhan siswanya. Sehingga kalau diilustrasikan dalam sebuah gambar akan tampak sebagaimana berikut:



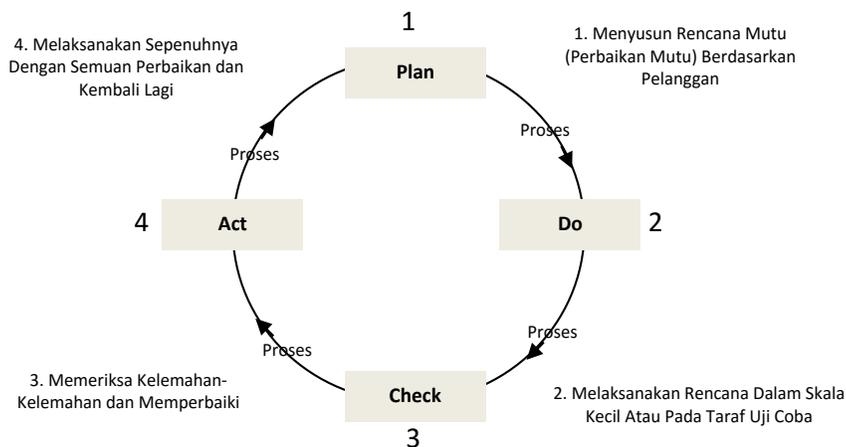
Gambar VII.1: Bentuk Krucut TQM⁴³

Dalam setiap kegiatan atau usaha perbaikan mutu (kinerja bermutu), ada empat langkah yang dilakukan (empat proses) dan keseluruhannya merupakan lingkaran, *Plan (P)*: Langkah pertama, menentukan masalah yang akan di atasi atau kelemahan yang akan diperbaiki dan menyusun rencana (solusi) untuk mengatasi masalah itu, yang berarti meningkatkan mutu; *Do (D)*: Langkah kedua, melaksanakan rencana pada taraf ujicoba dan memperhatikan semua prosesnya, *Check (C)*: Langkah ketiga, mengamati atau meneliti apa yang telah dilaksanakan dan menemukan kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki, di samping hal-hal yang sudah benar dilaku-

⁴³ Jerome, S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip Perumusan dan Langkah Penerapan*. Diterjemahkan oleh Yosol Iriantara, 2007. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 16-21.

kan. Berdasarkan kelemahan-kelemahan itu disusun rencana perbaikan untuk dilaksanakan selanjutnya; dan *Act (A)*: Langkah keempat, melaksanakan keseluruhan rencana peningkatan mutu, termasuk perbaikan kelemahan-kelemahan tersebut pada nomor (3). Hasilnya diamati, dan ada tiga kemungkinan: **pertama**, hasilnya bermutu, sehingga cara bersangkutan dapat dipergunakan dimasa datang; **kedua**, hasilnya tak bermutu. Ini berarti cara bersangkutan tidak baik dan harus diganti atau diperbaiki lagi di masa datang; dan **ketiga**, cara bersangkutan mungkin dapat dipakai untuk keadaan yang berbeda (lain).

Dengan demikian, proses sesungguhnya tidak berakhir pada langkah ke (4), tetapi kembali lagi pada langkah pertama dan seterusnya. Proses-proses berupa lingkaran demikianlah yang terjadi dalam peningkatan mutu berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*). Ilustrasi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar VII.2: Siklus Deming⁴⁴

⁴⁴ Umiarso dan Nurr Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan*(Semarang: Rasail: 2011) hlm. 147.

Perbaikan dan pengembangan sistem penyelenggaraan pendidikan dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap kelayakan dan kinerja di lembaga pendidikan. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada sehingga dapat dilakukan upaya-upaya untuk memperbaikinya. Penilaian terhadap kelayakan dan kinerja yang dilakukan secara terus menerus dalam rangka melakukan perbaikan dan peningkatan mutu pesantren secara berkesinambungan tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan manajemen khususnya manajemen mutu pendidikan. Dalam manajemen mutu ini sesuai fungsi manajemen yang dijabarkan oleh manajer pendidikan diarahkan untuk memberi kepuasan kepada pelanggannya (*customer*), baik pelanggan internal, eksternal yang primer, eksternal yang sekunder, dan eksternal yang tersier. Semua itu dilaksanakan agar penyelenggaraan pendidikan dapat memberi jaminan kepada para pelanggannya bahwa pendidikan yang diselenggarakannya adalah pendidikan bermutu.

Manajemen mutu itu pada hakekatnya, menggambarkan pada semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan. Mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian hingga kepemimpinan yang menentukan kebijakan mutu, tujuan, dan tanggung jawab, serta implementasinya melalui alat-alat manajemen, seperti perencanaan, pengendalian, penjaminan dan peningkatan mutu – baca lingkaran PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) tersebut. Dalam konsep absolut mutu menunjukkan kepada sifat yang menggambarkan derajat “baik”nya suatu barang atau jasa yang diproduksi atau dipasok oleh suatu lembaga tertentu sesuai dengan kebutuhan pelanggan pendidikan.

Kedua, respek terhadap setiap orang. Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas tersendiri yang unik. Dengan begitu, setiap karyawan dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai. Karena itu, setiap karyawan

dalam organisasi diperlakukan secara baik dan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

Ketiga, Manajemen berdasarkan fakta. Organisasi berorientasi pada fakta. Artinya bahwa setiap keputusan organisasi harus didasarkan pada data, bukan pada perasaan (*feeling*). Dua konsep pokok berkaitan dengan fakta; 1) Prioritisasi (*prioritization*), yaitu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan demikian, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. 2) Variasi (*variation*), atau variabilitas kinerja manusia. Data dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

Keempat, Perbaikan berkesinambungan. Perbaikan berkesinambungan merupakan hal yang penting bagi setiap lembaga. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Lingkaran PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) disebut juga lingkaran Deming, karena Deminglah yang menciptakannya. Dengan demikian, proses sesungguhnya tidak berakhir pada langkah ke (4), tetapi kembali lagi pada langkah pertama dan seterusnya. Proses-proses berupa lingkaran demikianlah yang terjadi dalam peningkatan mutu berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*).

Perbaikan dan pengembangan sistem penyelenggaraan pendidikan dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap kelayakan dan kinerja pendidikan. Ini dilakukan

untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada sehingga dapat dilakukan upaya-upaya untuk memperbaikinya. Penilaian terhadap kelayakan dan kinerja yang dilakukan secara terus menerus dalam rangka melakukan perbaikan dan peningkatan mutu pesantren secara berkesinambungan tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan manajemen khususnya manajemen mutu pendidikan. Dalam manajemen mutu ini sesuai fungsi manajemen yang dijalankan oleh manajer pendidikan diarahkan untuk memberi kepuasan kepada pelanggannya (*customer*), baik pelanggan internal, eksternal yang primer, eksternal yang sekunder, dan eksternal yang tersier. Semua itu dilaksanakan agar penyelenggaraan pendidikan dapat memberi jaminan kepada para pelanggannya bahwa pendidikan yang diselenggarakannya adalah pendidikan bermutu.

Manajemen mutu itu pada hakekatnya, menggambarkan pada semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan. Mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian hingga kepemimpinan yang menentukan kebijakan mutu, tujuan, dan tanggung jawab, serta implementasinya melalui alat-alat manajemen, seperti perencanaan, pengendalian, penjaminan dan peningkatan mutu – baca lingkaran PDCA (Plan-Do-Check-Act) tersebut-. Dalam konsep absolut mutu menunjukkan kepada sifat yang menggambarkan derajat “baik”nya suatu barang atau jasa yang diproduksi atau dipasok oleh suatu lembaga tertentu sesuai dengan kebutuhan pelanggan pendidikan.

Dalam Kontek Pendidikan Islam termasuk madrasah ibtidaiyah, siklus tersebut menjadi *PFDCAD* (*Plan-Forecasting-Do-Check-Act-Development*). Enam siklus proses pengembangan mutu tersebut kemudian diberi nama Model transendental Islami (PFDCAD): 1) Perencanaan (*Planing*), Pada proses perencanaan pengembangan mutu madrasah ibtidaiyah berdasarkan *al-Qur'an dan al-Hadits* sebagai-

mana visi madrasah ibtidaiyah yang menginginkan lulusannya menjadi anak yang saleh yang disarikan dari ayat berikut:

وَلَقَدْ كَتَبْنَا فِي الزُّبُورِ مِنْ بَعْدِ الذِّكْرِ أَنَّ الْأَرْضَ يَرِثُهَا عِبَادِيَ الصَّالِحُونَ

Artinya: “ Dan sungguh telah Kami tulis didalam Zabur sesudah (kami tulis dalam) Lauh Mahfuzh, bahwasanya bumi ini dipusakai hamba-hambaKu yang saleh⁴⁵.

Kata *‘ibad al shalihin* tersebut kemudian mencapai derajat hamba yang shalih pribadi maupun sosial dapat dilakukan dengan *tafaqqub fii al-diini* dan *da’wah bii al-bal*, keduanya merupakan anjuran Allah dengan firmanNya:

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرْنَا كُلٌّ فِرْقَةً مِنْهُمْ طَائِفَةٌ لِيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْتَدِرُونَ.

Artinya: “tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya⁴⁶.

Kata *liyatafaqqubuu fii al diini* dan *da’wah* kemudian dijadikan misi bagi pesantren. Dengan demikian pengembangan mutu pendidikan pesantren senantiasa bersumber dari *al-Qur’an* dan *al-Hadits*, melalui perhitungan (analisis) yang rasional terhadap kebutuhan pendidikan pesantren, hasil musyawarah, dan *taushiyah* (fatwa) kyai. Kemudian diteruskan dengan tahapan berikutnya.

Forecasting (Istikharah) merupakan penetapan rencana yang telah diverivikasi melalui konsultasi dengan Allah dengan melakukan *istikharah*. Penetapan melalui *istikharah* ini merupakan ciri khas

⁴⁵ (QS. al-Anbiyaa: 105)

⁴⁶ (QS. al-Taubah: 122)

pengembangan mutu pendidikan pesantren dan merupakan sebuah pengamalan dari hadits berikut:

وَفِي "مُسْنَدِ الْإِمَامِ أَحْمَد" مِنْ حَدِيثِ سَعْدِ بْنِ أَبِي وَقَاصٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ: مِنْ سَعَادَةِ ابْنِ آدَمَ إِسْتِخَارَةُ اللَّهِ وَرِضَاهُ بِمَاقِضَاهُ وَ مِنْ سَقَاوَةِ ابْنِ آدَمَ تَرْكُ إِسْتِخَارَةِ اللَّهِ وَسَخَطُهُ بِمَاقِضَى اللَّهِ.

“Dan di dalam “musnad Imam Ahmad” dari Sa’ad Bin Abi Waqash dari Nabi SAW dia bersabda:”sebagian dari kebahagiaan manusia adalah melakukan istikharah kepada Allah dan rela dengan keputusannya. Sedangkan sebagian dari celakanya manusia adalah meninggalkan istikharah kepada Allah dan membenci keputusannya⁴⁷.

Do (pelaksanaan), dalam melaksanakan rencana pengembangan mutu madrasah ibtidaiyah dengan membentuk lembaga penjamin mutu, baik berupa badan atau biro sesuai dengan istilah yang sesuai dengan karakteristik madrasah ibtidaiyah, menerbitkan kebijakan mutu sebagai dasar untuk melakukan pengembangan mutu madrasah ibtidaiyah, dan menetapkan standar mutu madrasah ibtidaiyah. *Check* (Evaluasi) pada tahapan ini pelaksanaan pengembangan mutu diawasi dan diaudit agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. *Action* (Tindak lanjut) pada tahapan ini dilakukan refleksi terhadap perencanaan, *istikharah*, pelaksanaan, dan evaluasi yang telah dilakukan kemudian dilakukan tahapan berikut. *Development* (Pengembangan) pada tahapan ini pesantren membentuk lembaga untuk pengembangan mutu pendidikan baru untuk mengembangkan mutu pendidikan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan zaman dengan tetap mengikuti nilai-nilai islami.

Dengan demikian, proses pengembangan mutu sesungguhnya tidak berakhir pada langkah ke (6), tetapi kembali lagi pada langkah pertama dan seterusnya. Proses-proses berupa lingkaran demikianlah

⁴⁷ (HR. Ahmad)

yang terjadi dalam peningkatan mutu berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*).⁴⁸

Sistem mutu senantiasa memerlukan umpan balik, sehingga mekanisme umpan balik harus berada dalam sistem mutu. Umpan balik dimaksudkan untuk dapat menganalisis layanan sesuai rencana. Umpan balik merupakan tindak lanjut dari penilaian atau evaluasi, sedangkan evaluasi dan pengawasan merupakan elemen kunci dalam perencanaan strategis. Sedangkan Evaluasi dan umpan balik merupakan elemen yang esensial dalam kultur lembaga yang mau belajar dari pengalaman dan berjalan dinamis. Namun proses evaluasi dalam TQM harus fokus pada pelanggan dan mengeksplorasi isu bahwa organisasi harus memuaskan pelanggan eksternal maupun pelanggan internal dan dapat mengukur sejauh mana lembaga pendidikan dapat mencapai misi dan tujuan strategisnya.

Proses evaluasi harus dapat mengawasi tiap individu dan institusi, sedangkan untuk mencapai pada pengawasan individu dan institusi tersebut, harus dilakukan melalui tiga peringkat berikut: evaluasi secepatnya, artinya evaluasi yang melibatkan pemeriksaan harian atau setiap saat terhadap kemajuan peserta didik; evaluasi jangka pendek, adalah evaluasi yang membutuhkan cara yang lebih terstruktur dan spesifik, dapat menjamin bahwa peserta didik sudah berada dalam jalur yang semestinya dan tengah meraih potensinya. Tujuan evaluasi pada level ini, untuk memastikan terhadap semua yang perlu diperbaiki. Sedangkan pendukung yang harus digunakan pada level evaluasi ini adalah data statistik dan profil peserta didik. Evaluasi ini dilaksanakan pada tingkat tim dan departemen. Untuk menyoroti kesalahan dan masalah sangat tepat menggunakan evaluasi level ini atau evaluasi jangka pendek, karena penekanannya adalah perbaikan yang tujuannya untuk mencegah kegagalan peserta didik; dan evaluasi jangka panjang, merupakan level evaluasi mengenai kemajuan dalam mencapai tujuan

⁴⁸ Muhith, Pengembangan Mutu, 192-200.

strategis. Pelaksanaan evaluasi jangka panjang ini dipimpin oleh institusi secara menyeluruh. Evaluasi ini ditentukan oleh indikator keberhasilan institusi dan memerlukan banyak contoh pengakuan dan sikap pelanggan. Evaluasi ini merupakan cara untuk memperbaharui rencana strategis dengan sebuah usaha terbuka untuk memperoleh data prestasi kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner dan angket atau untuk memperoleh prestasi data kualitatif tentang kesuksesan, tingkatan nilai, dan citra peserta didik dan administrasi melalui wawancara yang dapat dijadikan sebagai cara untuk memperoleh informasi umpan balik dari customer.

Tujuan evaluasi jangka panjang ini adalah pencegahan terjadinya kegagalan terhadap peserta didik, dengan menemukan sesuatu yang tidak menguntungkan pada peserta didik dan kesalahan yang dapat merugikan peserta didik. Kemudian mengantisipasi hal tersebut tidak terjadi lagi. Evaluasi jangka panjang merupakan mekanisme pemeriksaan yang memberikan inisiatif perbaikan secara berkelanjutan dan dapat mengantarkan lembaga pendidikan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Fungsi evaluasi pada tiap-tiap level memiliki perbedaan. Namun pada umumnya evaluasi dipandang sebagai upaya pencegahan yang bertujuan menemukan proses yang benar atau yang salah, kemudian menggunakan hasil evaluasi untuk meningkatkan kinerja pada proses berikutnya. Pencegahan terhadap kesalahan agar tidak terjadi kembali, merupakan fungsi evaluasi yang valid, namun hal tersebut memiliki kekurangan yang mendasar, karena tidak mampu memperbaiki kegagalan yang sudah terjadi. Dalam konteks evaluasi pendidikan, pelajar tidak boleh dibiarkan menderita kerugian besar, perbaikan yang akan dilakukan pada masa berikutnya sama sekali tidak membantu mereka, sebab mereka memerlukan aksi korektif yang segera, untuk mening-

katkan kemampuan belajar mereka untuk menghindari kegagalan dalam proses pembelajaran⁴⁹.

Konsep tentang *TQM* sudah dibahas sebelumnya, namun kadang masih terjadi kekeliruan dalam menanggapi dan memahaminya, sehingga kesalahan tersebut dapat menyebabkan kegagalan dalam mengimplementasikan *TQM* yang kemudian tidak menghasilkan perbaikan, diantara penyebab kegagalan tersebut antara lain adalah kesalahan pemahaman mengenai *TQM*. Kesalahan pemahaman mengenai *TQM* akan menyebabkan kegagalan dalam mengimplementasikannya, yang perlu diingat bahwa *TQM* tidak diterapkan pada dan untuk anda serta bukan untuk memeriksa agenda orang lain, tetapi untuk sebuah institusi yang sejak awal memiliki komitmen untuk melaksanakan agenda yang telah ditetapkan oleh konsumen, sehingga sejak awal institusi tersebut sudah melakukan sosialisasi, pelatihan, dan membuat komitmen untuk melaksanakan *TQM*. Sebab *TQM* bukanlah inspeksi dan tidak menyediakan kesempatan untuk memeriksa bila terjadi kesalahan, tetapi sebuah keinginan untuk selalu baik sejak awal. *TQM* bukanlah pekerjaan manajer senior yang selanjutnya dilaksanakan oleh bawahan, tetapi *TQM* menegaskan bahwa seluruh yang terlibat dalam organisasi harus terlibat dalam meningkatkan mutu secara terus-menerus. Dengan demikian setiap individu (apapun statusnya) dalam organisasi yang menerapkan *TQM* adalah manajer bagi tanggungjawabnya⁵⁰.

Penyebab kegagalan implementasi Total Quality Manajemen dalam Pendidikan antara lain adalah delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik; pembentukan tim yang tidak kompak; tidak memiliki pemahaman yang sama; tidak adanya budaya kerja baru yang lebih berkualitas; menggunakan pendekatan terbatas dan dogmatis; harapan yang berlebihan dan tidak realistis; dan tidak adanya pendampingan

⁴⁹ BSNP, Nomor: 19, tentang Standar Nasional Pendidikan, tahun 2009.

⁵⁰ Sallis, 74.

terhadap seluruh guru dan karyawan dalam mengimplementasikan Total Quality manajemen daalam pendidikan.

Implementasi program-program *TQM* dalam sebuah institusi tidak harus mennggunkan nama *TQM*, terdapat beberapa organisasi yang menggunakan nama berbeda sesuai nama yang menjadi pilihan mereka, tetapi menggukan filosofi *TQM*. Salah satu dari institusi yang melaksanakan *TQM* dengan nama berbeda adalah Boots The Chemist yang member nama program mutu ekstensifnya dengan "*Assured Shopping*". *American Express* menggunakan nama "*American Express Quality Leadbership(AEQL)*" organisasi ini menekankan kepemimpinan bukan manajemen. Terdapat beberapa nama lain yang digunakan dalam mengimplemenasikan *TQM*, seperti *Total Quality Control*, *Total Quality Service*, *Continous Improvement*, *Strategic Quality Management*, *Systematic Improvement*, *Quality First*, *Quality Iniasiatives*, dan *Service Quality*. Nama-nama tersebut adalah sebagian nama institusi yang melaksnakan *TQM*. Dengan demikian pemilihan nama merupakan selerah institusi, yang penting filosofi, tujuan, fungsi, karakteristik, dan budaya *TQM* menjadi program yang pilih, maka institusi tersebut sudah memilih dan berkomitmen melaksanakan *TQM*. Dalam konteks institusi pendidikan nama apapun yang menjadi pilihan, yang esensi adalah kontribusi dan program mutu pada kultur istitusi pendidikan tersebut, sehingga siswa dan orang tua tertarik kepada perubahan yang diciptakan bukan kepada nama atau atribut⁵¹.

⁵¹ Sallis, 79.



Daftar Pustaka

- Abd. Muhith, 2016, Pengembangan Mutu Pendidikan Islam Model Siklus Transendental Islami, Surabaya: Imtiyaz.
- Bahar & Abd Muhit, 2013, Transformational Leadership, Jakarta: Rajawali Pres.
- Baharuddin & Umiarso. 2012, Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- David L. Goetsch & Stanley B. Davis. 2000, Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dedy Mulyasana. 2011, Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing. Bandung: Rosyda.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002, Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka.
- Departemen Agama. 2000, Al Qur'an dan Tajemahannya. Jakarta: Depag RI.

- Departemen Agama. 2006, *Sinergi Madrasah dan Pondok Pesantren suatu Konsep Pengembangan Mutu Madrasa*. Jakarta: Dirjen Pendi Dirjen Madrasah Depag RI.
- Dzaujak Ahmad. 1996, *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdikbud.
- Edward Sallis. 2002, *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana. 2009, *Total Quality Management (TQM)*, Yogyakarta: Andi.
- Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra. 2011, *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta: Andi.
- Gorys Keraf. 2004, *Komposisi*. Plores: Nusa Indah.
- Harold Koontz, dkk. 1980, *Management*, (New York: McGraw-Hill Book Company).
- J.S. Oakland. 1989, *Total Quality Management*, London: Heinemann Professional Publishing Ltd).
- Jens J.Dahlgaard, Kai Kristensen dan Gopal K.Kanji. 2007, *Total Quality Management Process analysis and improvement*. Francis: Taylor.
- John A. Wagner III & John R. Hollenbeck. 2010, *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Joseph N. Juran & A. Blanton Godfray (Edit.). 1999, *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Jerome S. Arcaro. 2007, *Quality in Education*, terj. Yosol Iriantara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kisah sukses implementasi Total Quality Management di dunia bisnis mengilhami lembaga-lembaga lain termasuk pendidikan untuk mengadopsinya. Perusahaan-perusahaan yang dikenal berhasil meningkatkan kinerja, produktivitas, profitabilitas, dan daya saing secara signifikan lewat Total Quality Management antara

lain Xerox, IBM, Alien Bradley, Motorola, Moriot, Harley Davidson, Ford, Toyota, Hewlett-Packard, dan Grup Astra.

- Lesley Munro-Faure & Malcolm Munro-Faure. 1999, *Implementing Total Quality Management: Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, Peterj.: Sularno Tjiptowardojo. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- M.N. Nasution. 2001, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mardiyah. 2012, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: AdityaMedia Publishing.
- Marno & Triyo Supriyatno. 2008, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama.
- Marshal Sashkin & Kisser. 1993, *Putting Total Quality Management to Work*. San Francisco: Berret-Kohler Publisher.
- M. Sulthon dan Moh. Khusnurriddo. 2006, *Manajemen Pondok Pesantren*. LaksBang PRESSindo, Yogyakarta.
- Mujamil Qomar. 2009, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transpormasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. 2010, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Nana Syaodih Sukmadinat, dkk. 2008, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen*. Bandung: Refika Aditama.
- Nanang Fatah. 2012, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: dalam Konteks Penerpan MBS*.(Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nur Zazin. 2011, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori & Aplikasi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

- Saifullah. 2012, *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia.
- Soekanto, Soerjono, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: 2003, Raja Grafindo Persada.
- Sudarwan Danim. 2003, *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudarwan Danim. 2008, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sumanto, 2014, *Psikologi Umum*, Yogyakarta: Center Of Academic Publishing Service.
- Sukarji & Umiarso. 2014, *Manajemen dalam Pendidikan Islam*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Supyarma. 2003. *Kapita Selekta Manajemen Pendidika*, Bandung: Alfabeta.
- Syaiful Sagala. 2006, *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: PT. Nimas Multima.
- Tim Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam/Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren. 2004, *Profil Pondok Pesantren Mu'adalah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam/Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren.
- Tjiptono, Fandy, *Pemasaran Jasa Prinsip Penerapan Penelitian*, Yogyakarta: 2019, Andi.
- Tukiran, Martinus, 2016, *Membangun Manajemen Mutu Berdasarkan ISO 9001: 2015*, Yogyakarta: Leutikaprio.
- Uhar Suharsaputra. 2010, *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Umiarso & Imam Gojali. 2010, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan: "Menjual" Mutu Pendidikan Dengan*

Pendekatan Quality Control bagi Pelaku Lembaga Pendidikan.
Yogyakarta: IRCiSoD.

Umiarso & Nur Zazin. 2011, Pesantren Ditengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren, Semarang: RaSAIL.

UU RI no. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional

Vincent Gaspersz. 2011, TQM Untuk Praktisi Bisnis dan Industri.
Jakarta: Virchristo Publication.

Zamroni. 2011, Dinamika Peningkatan Mutu Pendidikan. Yogyakarta:
Gavin Kalam Utama.

Zulian Yamit. 2004, Manajemen Kualitas Produk dan Jasa.
Yogyakarta: Ekonisia.

Riwayat Hidup Penulis



1. Nama : Dr. H.Abd. Muhith, S.Ag. M.Pd.I
 2. Tempat/tgl lahir : Bondowoso, 16 Oktober 1972
 3. Alamat
 - a. Rumah : Lombok Kulon Wonosari Bondowoso
 - b. Kantor : Jl. Mataram No1. Mangli Kaliwates Jember
 - c. Rumah : Lombok kulon Wonosari Bondowoso.
 - d. Hp : 0823 3874 6462
- **Riwayat Jabatan/Pekerjaan/Profesi**
 - a. Penjaga MIN Kerang 1998-2001
 - b. Guru MIN Kerang 2001-2005
 - c. Kepala MTsS Lombok Kulon (2001-2003)
 - d. Kepala MANU Lombok kulon (2003- 2005)
 - e. Staf Kurikulum Seksi Mapenda Depag Bondowoso (2003-2005)
 - f. Dosen Tetap STAI At Taqwa Bondowoso (2003-2014)
 - g. Dosen Luar Biasa STAI At Taqwa Bondowoso (2014-sekarang)
 - h. Kepala MIN Kerang (2006-2010)
 - i. Kepala MIN Lombok Kulon (2010-2016)
 - j. Jabatan Fungsional Umum dan Tenaga Pengajar FTIK IAIN Jember (2016)
 - k. Dosen Tetap FTIK IAIN Jember (sejak 2017)
 - l. Dosen Tetap Pascasarjana IAIN Jember (sejak 2018)
 - m. Pembina STIS Abu Zairi dan STIS Darul Falah Bondowoso
 - n. Dosen Luar Biasa di Universitas Negeri Jember (sejak 2018)
 - o. Sekretaris Program Studi Pendidikan Agama Islam FTIK IAIN Jember (2018)
 - p. Kepala Laboratorium Terpadu FTIK IAIN Jember (2019)
 - **Riwayat Pendidikan**
 - a. *Pendidikan formal* :
 - MI Nurul Jadid Lombok KI (1982)
 - MINJ Prob. (1984)
 - MTS Miftahul Ulum Bws (1992)
 - MA Miftahul Ulum Situbondo (1996)

- IAINJ Fak Syari'ah Prob (1997)
- S1 Tarbiyah PAI (2001)
- S2 Psikologi Pend. Islam (2003)
- S3 Manajemen Pendidikan Islam (UIN Maliki MALANG 2015).
- b. *Pendidikan nonformal* :
 - Sidogiri (1984-1990)
 - D1 Komputer NJC Prob(1996)
- c. *Diklat* :
 - Wakakur. MA (2005)
 - Pening.Kual. Kepem. Ka MI (2006)
 - KTSP, RKM, Sek Aman dan Sehat, Komite Madrasa AIBEF (2009)
 - Perhitungan Biaya Pend. (USAID 2009)
 - Kompetensi Kepala Madrasah (2010) APM AUS AID (2010)
 - Koperasi (2010)
 - Pengadaan Barang Jasa Pemerintah (2011)
 - Percepatan Akreditasi Lapis (2011)
 - Penelitian Tindakan kelas (2011) Total Quality Management (2012)
 - Lisson Study (212)
 - Kurikulum 2013 (2014)
 - *Diklat Pengadaan Barang Jasa (2019)*
- **Karya Tulis Ilmiah :**
 - *Studi Empiris tentang Sistem Pendidikan dan Pengajaran Madrasah Diniyah Darul Maghfur Lombok Kulon Wonosari Bondowoso (skripsi 2011)*
 - *Quantum Alternatif Pembelajaran Bahasa Arab di MTs Lombok Kulon Wonosari Bondowoso (Tesis 2003)*
 - *Optimalisasi Peran Serta Masyarakat (Jurnal. ISSN:1907-8013)*
 - *Metode Pembelajaran Bahasa Arab (ISBN: 2013)*
 - *Transformational Leadership (ISBN: 2013)*
 - *Administrasi Pendidikan (Modul: 2013)*
 - *Salah Satu Kunci Sukses Manajemen adalah Amanah (Jurnal. ISSN: 2012)*
 - *Gejala Konsumerisme dalam dunia Pendidikan(Jurnal. ISSN: 1907-8013)*
 - *Miftah al-Nur Li al-Ulum(ISBN: 978-602-1330-22-7)*
 - *Pengembangan Mutu Pendidikan Pesantren (Disertasi: 2015)*
 - *Model Siklus Transendental Islami Solusi Pengembangan Mutu Pendidikan Islam(ISBN:978-602-7663-59-2).*
 - *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan (Modul: 2016)*
 - *Konsep Mutu Pendidikan Islam (Jurnal: 2016)*
 - *Karakter Budaya Baca di Madrasah Ibtidaiyah (Jurnal: 2016)*

- *Pendidikan Karakter di MIN Lombok Kulon (Penelitian, 2016)*
- *Menata Mutu Madrasah Ibtidaiyah di Kelompok Kerja Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Bondowoso (Penelitian, 2017)*
- *Pengembangan Mutu Pembelajaran PAI (ISBN: 978-602-7661-71-4)*
- *Total Quality Manajemen dalam pendidikan Islam (ISBN: 2017)*
- *Perlawanan Kyai Salaf Terhadap Kaum Modernis (Penelitian Kompetitif IAIN Jember: 2017)*
- *Penataan Mutu di Madrasah Ibtidaiyah (Jurnal)*
- *Pengembangan Mutu Pembelajaran tematik (ISBN: 2017)*
- *MENATA MUTU Madrasah (ISBN)*
- *Agama Kaum LGBT (Penelitian)*
- *Dari Pembelajaran Tematik Terpadu sampai Pembelajaran Literasi (ISBN)*
- *Pengembangan Mutu Pendidikan Islam Melalui Rekrayasa Pendidikan Agama Islam (Edukais, Jurnal: ISSN254-91-01)*
- *Strategi Pembelajaran Tematik Integratif (Penelitian)*
- *Perencanaan, Assesmenkebutuhsn, transendental dan pengambilan keputusan merupakan mata rantai manajemen pendidikan Islam.*
- *Problematika Pembelajaran Tematik Terpadu (Jurnal)*
- *Ulumul Hadits (Modul)*
- *Ulumul Qur'an (Modul)*
- *Manajemen Modal Intelektual di MIN II Bondowoso (Prosiding)*
- *Kendali Mutu Pendidikan di MIN Bondowoso (penelitian)*
- *Kiai's Transformational Leadership in establishing organization culture at gender pesantren (<https://www.eajournal.org/journal/global-journal>)*
- *Education Management and ESQ Model in Borneo Etam Education Institutional (Journal of Education & Social Policy, 4 (4) pp. 71-70 (SSN2375-0782 (Print) 2375-0790 (Online)*
- *Character education management in islamic Wlwmwntary Shool State of Lombok Kulon Wonosari Bondonowoso Journal of Researchers.3 (8) pp.177-183. ISSN 2343-6743) Distric (Dama Academic Scholarly*
- *Quality Culture of Islamic Boarding School(International Jotrnl Research-Granthaalayah. 6 (10) pp 25-37 ISSN 2395-3629(print) 2350-2530(Online)*
- *Quality Control In The State Islamic National School In Indonesia (IOSR-JRME), 9 (1).pp.84.ISSN 2320-737x (Print) 2320-7388 (Online)*

Riwayat Hidup Penulis

- *Pengembangan Model Pembelajaran Literasi Membaca di MIN III Bondowoso Jatim Indonesia dan Sekolah Kebangsaan Bukit Rokan Utara (F) Sekolah Cluster Kecemerlangan 73200 Gemencheh Negeri Sembilan Malaysia*
- *Cotruction Organization Culturr In Gender Pesantren Through Kiai's Transformational Leadhershship (DOI: <http://dx.doi.org/10.32332/akademika,v24i1.1358>)*
- *Reaktualisasi Zakat dan Muamalah (Jurnal, ESA)*
- *Developing the Quality of Education In Islamic Boarding Hous (pondok pesantre) eas Java.*