

# **PENGEMBANGAN BUDAYA MUTU DALAM MENINGKATKAN KUALITAS MADRASAH DI MADRASAH IBTIDAIYYAH NEGERI KOTA BANDAR LAMPUNG**

**Syaiful Anwar**

**Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung  
syaiful anwar@yahoo.com**

## **Abstrak**

Mutu merupakan suatu hal yang sangat penting dalam kehidupan manusia baik secara individual, kelompok, maupun masyarakat. Mutu dapat dijamin dengan cara memastikan bahwa setiap individu memiliki kemampuan yang diperlukannya untuk menjalankan pekerjaan dengan tepat. Dengan bantuan perangkat yang tepat, para pekerja akan mampu membuat produk dan jasa secara konsisten sesuai dengan harapan customer. Perbaikan mutu merupakan proses yang berkesinambungan dan tanpa akhir. Pada level kelembagaan, pengembangan mutu memerlukan keseriusan dari semua anggota dewan sekolah dan administrator serta membutuhkan sejenis latihan massal yang memungkinkan setiap individu di sekolah mendapatkan pelatihan. Tulisan ini mengetengahkan pola pengembangan budaya mutu yang diterapkan di Madrasah-madrasah Ibtidaiyyah Negeri se-Kota Bandar Lampung. Melalui pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan Islam pada umumnya.

**Kata Kunci:** *Budaya Mutu; Kepala Sekolah; Madrasah*

### Abstract

DEVELOPING A QUALITY CULTURE IN IMPROVING QUALITY OF MADRASAH (Studies in MIN as Bandar Lampung): Quality is important in human life, both individually, comunally, or socially. Quality can be guaranteed by ensuring that each individual has a capacity needed to carry out the job properly. With the right tools, workers will be able to make products and services in a manner consistent with the costumer expectations. Quality improvement is a continuous process and without ending. At the institutional level, the development of quality requires the seriousness of all school board members and administrators along with a mass training which allows each individual in school to be trained. This study explores the quality culture improvement patterns which are applied in the State Madrasah Ibtidaiyyah of Bandar Lampung. Through a qualitative descriptive approach, this research is expected to give a contribution in improving the quality of Islamic education in general.

**Keywords:** *Quality Culture; Headmaster; Madrasa*

### A. Pendahuluan

Reformasi politik di Indonesia pada penghujung abad ke-20 telah membawa perubahan besar pada kebijakan pengembangan sektor pendidikan, yang secara umum bertumpu pada paradigma otonomisasi dan demokratisasi pendidikan. Dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah bahwa sektor pendidikan merupakan salah satu yang diotonomisasikan sebagaimana sektor-sektor pembangunan yang berbasis kedaerahan lainnya. Otonomisasi dimaksud selanjutnya didorong pada madrasah (sekolah) agar kepala madrasah dan guru memiliki tanggung jawab besar dalam pengembangan mutu madrasah dan peningkatan mutu proses pembelajaran untuk meningkatkan kualitas hasil belajar. Tinggi dan rendahnya mutu hasil belajar peserta didik menjadi tanggung jawab guru dan kepala madrasah sebagai manajerial, karena pemerintah daerah hanya memfasilitasi berbagai aktivitas pendidikan, baik sarana maupun berbagai program pembelajaran yang direncanakan madrasah. Dalam konteks peningkatan mutu ini kepala madrasah di samping bermitra dengan pemerintah daerah juga berkerjasama dengan masyarakat (komite madrasah) untuk membahas program

madrasah dengan para *stakeholder* dan *user* ini. Di sinilah kepala madrasah dapat bertanya dan sekaligus mempertanggungjawabkan berbagai aspek dan pelaksanaan programnya pada *stakeholder* madrasah tersebut.

Untuk lebih melibatkan masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan ini, pemerintah selanjutnya mengeluarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional; di mana salah satu isu penting dalam undang-undang dimaksud adalah pelibatan masyarakat dalam pengembangan sector pendidikan. Ditegaskan lebih jauh dalam pasal 9 undang-undang tersebut bahwa masyarakat berhak untuk berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan guna lebih meningkatkan mutu pendidikan secara umum.

Orientasi mutu dalam kehidupan pembangunan di Indonesia merupakan sesuatu yang sangat urgen, harus didukung dan dikembangkan dalam rangka merespon kecenderungan persaingan global. Imbasnya terjadi pada bidang pendidikan dengan munculnya sejumlah penelitian dalam mutu pendidikan. Mutu merupakan hasil karya dan budidaya manusia karena itu perkara yang mendasar adalah persoalan bagaimana transformasi nilai-nilai yang ada di dalamnya dilaksanakan. Transformasi nilai mutu hanya mungkin dilaksanakan dalam konteks social pada unit-unit terdepan pendidikan, yakni madrasah (sekolah). Dalam konteks ini tranformasi nilai mutu oleh kepemimpinan pendidikan perlu dipersoalkan.

Sistem nilai mutu merupakan sistem budaya mutu yang berkembang dalam interaksi social di antara orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan baik dalam proses edukatif maupun pengelolaan. Kepemimpinan madrasah dipandang sebagai hal strategis dalam upaya mengembangkan mutu, yaitu membina tenaga kependidikan menjadi sadar mutu dengan wujud perilaku sadar mutu.

Semua upaya pengembangan dan peningkatan mutu dimaksud sangat disadari akan sulit terwujud – tidak akan efektif – untuk membawa perubahan tanpa didukung dengan pola pengelolaan madrasah yang sesuai. Oleh sebab itulah

model manajemen yang harus dikembangkan dalam konteks pengembangan mutu madrasah dimaksud adalah manajemen yang demokratis, yang memperbesar pelibatan teamwork dalam proses pengambilan putusan, perencanaan program, pendistribusian tugas dan wewenang, serta perubahan paradigma dalam menilai produktivitas kerja setiap unsur dalam organisasi madrasah, dengan orientasi kepuasan pelanggan.

Gagasan budaya mutu ini dapat diawali dari partisipasi masyarakat dalam pendidikan yang bukan hanya dalam konteks retribusi uang sumbangan pendidikan, tetapi merambah ke dalam pembahasan dan kajian untuk mengidentifikasi berbagai permintaan stakeholder dan user madrasah tentang kompetensi peserta didik yang akan dihasilkannya, sehingga akan memperkaya substansi kurikulum serta menuntut kreativitas dan dinamika pengelolaan madrasah agar dapat melayani permintaan-permintaan tersebut, dengan tetap berpijak pada perkembangan psikologis peserta didik serta kemampuan madrasah dalam memberikan layanan pada para pemakainya tersebut.

Selanjutnya gagasan budaya mutu ini juga dikembangkan dengan sebuah paradigma baru tentang pelibatan peserta didik dalam proses pembelajaran, yang tidak sekedar membuat mereka aktif dalam proses pembelajarannya, tapi mereka juga diberi kesempatan dalam menentukan aktivitas belajar yang akan mereka lakukan, bersama-sama dengan guru mereka, sehingga muaranya para peserta didik belajar dalam suasana yang menyenangkan, dinamis dan penuh keceriaan karena kondisi yang tercipta memang bernuansa aspiratif dan sesuai dengan permintaan para peserta didik. Proses pembelajaran di dalam kelas senantiasa memberikan perhatian pada aspirasi peserta didik, tidak mengabaikan mereka yang lamban dalam proses pemahaman, dan tidak merugikan mereka yang cepat dalam pemahaman bahan ajar. Peserta didik memperoleh pelayanan yang proporsional, dan semua harus bermuara pada batas minimal pencapaian kompetensi sesuai angka yang ditetapkan bersama dalam koridor mastery learning.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2004), h. xiii.

Isu tentang peningkatan mutu dan pengembangan budaya mutu sector pendidikan ini mencuat kepermukaan tidak hanya dalam jalur pendidikan umum, namun pada semua jalur dan jenjang pendidikan. Bahkan menurut Rosyada upaya advokasi untuk jalur pendidikan di Indonesia yang dikelola oleh beberapa departemen teknis, dengan tuntutan *social equity* sangat kuat yang tidak hanya disuarakan oleh departemen terkait sebagai otoritas pengelola jalur pendidikan tersebut, tetapi juga oleh para praktisi dan pengambil kebijakan dalam pembangunan sektor pembinaan sumber daya manusia, karena semua jenis, jalur, dan jenjang pendidikan merupakan unsur-unsur yang memberikan kontribusi terhadap rata-rata hasil pendidikan secara nasional. Karena sejatinya kelemahan proses dan hasil pendidikan dari sebuah jalur pendidikan akan mempengaruhi indeks keberhasilan pendidikan secara keseluruhan.<sup>2</sup>

Pembinaan sumber daya manusia Indonesia harus menjadi prioritas utama sektor pendidikan di Indonesia. Sebab lemahnya sumber daya manusia hasil pendidikan mengakibatkan lemahnya Indonesia bangkit dari keterpurukan sektor lainnya seperti dalam sector ekonomi. Sebagaimana disinyalir Priatmoko bahwa pendidikan merupakan faktor penting dalam pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dikatakan lebih lanjut oleh Priatmoko<sup>3</sup> bahwa hal ini dapat diamati pada negara Jepang, di mana kemajuan ekonomi yang didapatnya sekarang tak lepas dari peranan pendidikan. Sistem pendidikan Jepang yang baik telah menghasilkan manusia-manusia berkualitas sehingga walaupun hancur setelah kekalahan dalam Perang Dunia II, Jepang mampu bangkit cepat dan maju serta dapat bersaing dengan negara yang mengalahkannya dalam peperangan. Hal demikian juga dapat dilihat pada Negara Asia lainnya seperti Korea Selatan, Taiwan, Hongkong, ataupun Singapura yang memperlihatkan bahwa kemajuan ekonomi yang mereka dapatkan adalah karena tingginya kualitas SDM-nya. Fenomena ini sangat berbeda

---

<sup>2</sup> *Ibid*, h. 1.

<sup>3</sup> Dody Heriawan Priatmoko, "Reformasi Pendidikan Indonesia, Suatu Solusi Keluar dari Krisis", dalam <http://www.edents.bravepages.com/edents%20online%20baru/laput%20dody.htm>. Diakses tanggal 12 April 2014.

dengan Indonesia yang ternyata tertinggal jauh dalam kualitas sumber daya manusia yang salah satu penyebab ketertinggalan tersebut adalah akibat dari kekeliruan dalam pembangunan yang berjalan cukup lama pada masa Orde Baru yang menekankan pada pembangunan fisik dan kurang serius dalam pembinaan sumber daya manusia yang mestinya lebih difokuskan dalam peningkatan mutu pendidikan.

Indikator rendahnya mutu pendidikan menurut Priatmoko<sup>4</sup> dapat diamati pada prestasi peserta didik. Dalam skala internasional, menurut Laporan Bank Dunia tahun 1992, studi IEA (International Association for the Evaluation of Education Achievement) di Asia Timur memperlihatkan bahwa keterampilan membaca peserta didik kelas IV SD berada pada level terendah. Gambaran rata-rata skor tes membaca untuk peserta didik SD adalah sebagai berikut : 75,5 (Hongkong), 74,0 (Singapura), 65,1 (Thailand), 52,6 (Filipina), 51,7 (Indonesia). Anak-anak Indonesia ternyata hanya mampu menguasai 30% dari materi bacaan dan mereka kesulitan menjawab soal-soal berbentuk uraian yang memerlukan penalaran. Demikian juga dalam dunia pendidikan tinggi menurut majalah Asia Week dari 77 universitas yang disurvei di Asia Pasifik ternyata empat universitas terbaik Indonesia hanya mampu menempati peringkat ke-61, ke-68, ke-73, dan ke-75. Indikator lain yang menunjukkan betapa kurang bermutunya pendidikan di Indonesia adalah peringkat Indeks Pengembangan Manusia (Human Developmental Index), yakni komposisi dari peringkat pencapaian pendidikan, kesehatan, dan penghasilan per kepala yang menunjukkan bahwa indeks pengembangan manusia Indonesia makin menurun. Dari data UNESCO tahun 2000, di antara 174 negara di dunia, Indonesia menempati urutan ke 102 pada tahun 1996, ke-99 tahun 1997, ke-105 tahun 1998, dan ke-109 tahun 1999, serta menurun ke urutan 112 pada tahun 2000. Bahkan hasil survai Political and Economic Risk Consultant (PERC) mengatakan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia berada di urutan ke-12 dari 12 negara di Asia.

Dari deskripsi fakta di atas jelas bahwa gagasan tentang pengembangan budaya mutu madrasah dalam konteks pendidikan

---

<sup>4</sup> *Ibid.*

di Indonesia menjadi sangat relevan, khususnya dalam konteks peningkatan mutu pada jenjang pendidikan dasar, dimana sudah dikemukakan sebelumnya bahwa perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan adalah di semua jenjang dan jalur, dengan perbaikan komprehensif yang meliputi perbaikan perencanaan, proses pembelajaran, dukungan alat dan sarana pembelajaran, serta perbaikan manajemen yang bermuar pada perbaikan pada hasil pendidikan.

Sosialisasi budaya mutu adalah pokok permasalahan yang dapat dipicu dan dibangkitkan oleh kepala madrasah, lingkungan madrasah, dan tenaga kependidikan yang ada di madrasah. Aspek lingkungan merupakan kompleksitas dari pekerjaan, fisik, sosial, tradisi, ekonomi, dan birokrasi. Aspek tenaga kependidikan diharapkan menjadi sadar mutu yang bermuara pada terimplementasinya nilai mutu ke dalam sikap dan tindakannya. Aspek pemicu dan pendorong utama adalah kepemimpinan kepala madrasah yang diliput dari nilai-nilai mutu yang dikembangkan, pola interaksi kepemimpinan dalam mengembangkan nilai mutu, dan nilai-nilai budaya yang dikembangkan, serta bidang tugas kepemimpinan yang diarahkan dalam mengembangkan mutu.

## **B. Paradigma Pengembangan Budaya Mutu Madrasah**

### **1. Pengertian Mutu**

Mutu merupakan suatu hal yang sangat penting dalam kehidupan manusia baik secara individual, kelompok, bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Mutu memiliki banyak pengertian yang berbeda antara menurut para ahli. Wiyono dalam Makawimbang<sup>5</sup> mengemukakan bahwa mutu adalah factor yang mendasar dari pelanggan. Mutu adalah penentuan pelanggan, bukan ketetapan insinyur, pasar, atau ketetapan manajemen. Ia berdasarkan atas pengalaman nyata pelanggan terhadap produk dan jasa pelayanan, mengukurnya, mengharapkannya, dijanjikan atau tidak, sadar atau hanya dirasakan, operasional teknik atau subyektif sama sekali dan selalu menggambarkan target yang bergerak dalam pasar yang kompetitif. Sementara itu

---

<sup>5</sup> Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta 2011), h. 43.

Juran<sup>6</sup> memberikan pengertian bahwa mutu sebagai “tepat untuk dipakai” dan menegaskan bahwa dasar misi mutu sebuah sekolah adalah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti peserta didik dan masyarakat. Lebih jauh Juran mengatakan bahwa “tepat untuk dipakai” lebih tepat ditentukan oleh pemakai bukan oleh pemberi. Pandangan ini menekankan pentingnya perencanaan dan kontrol mutu dan titik fokus filosofi manajemen mutu adalah keyakinan organisasi terhadap produktivitas individual. Mutu dapat dijamin dengan cara memastikan bahwa setiap individu memiliki bidang yang diperlukannya untuk menjalankan pekerjaan dengan tepat. Dengan perangkat yang tepat, para pekerja akan membuat produk dan jasa secara konsisten sesuai dengan harapan kostumer. Dikatakan Juran bahwa mutu adalah proses yang tidak mengenal akhir. Perbaikan mutu merupakan proses yang berkesinambungan, bukan program yang sekali jalan. Sementara itu di level lembaga pendidikan pengembangan mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah dan administrator serta diperlukan sejenis latihan masal sebagai prasyarat mutu sehingga dimungkinkan setiap individu di sekolah mesti mendapatkan pelatihan.

Mutu memerlukan waktu, proses dan ketelatenan untuk meujudkan ide-ide baru dengan baik sejak awal. Setiap langkah dalam mewujudkan mutu memerlukan disiplin untuk selalu memenuhi seluruh persyaratan pekerjaan agar hasil yang diharapkan terwujud. Dalam sebuah lembaga mutu yang baik lahir dari disiplin bersama, tanggung jawab bersama, dan komitmen bersama, sehingga muaranya adalah hasil terbaik yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang terhadap apa yang dilakukan dan mampu memberikan kepuasan, kenyamanan, kesejahteraan, dan tidak menerima keluhan dari pelanggan.

## 2. Mutu Sebagai Konsep Nilai Budaya

Menelaah nilai sebagai tema abstrak memang tidak sederhana. Nilai atau *value* (Inggris) berasal dari bahasa Latin *valere* atau bahasa Perancis Kuno *valoir* dapat dimaknai sebagai *harga*. Namun ketika kata tersebut sudah dihubungkan dengan

---

<sup>6</sup> *Ibid.*

suatu obyek atau dipersepsi dari suatu sudut pandang tertentu, harga yang terkandung di dalamnya memiliki tafsiran yang bermacam-macam, sehingga timbullah harga menurut ilmu ekonomi, psikologi sosiologi, antropologi, politik, maupun agama. Munculnya perbedaan tafsiran tentang harga suatu nilai bukan hanya disebabkan oleh perbedaan minat manusia terhadap hal yang material atau terhadap kajian-kajian ilmiah, tetapi lebih dari itu, harga suatu nilai perlu diartikulasikan untuk menyadari dan memanfaatkan makna-makna kehidupan<sup>7</sup>.

Mengutip laporan yang ditulis *A Club of Rome* (UNESCO) pada tahun 1993, Mulyana<sup>8</sup> mengemukakan bahwa nilai diuraikan dalam dua gagasan yang saling berseberangan. Di satu sisi nilai dibicarakan sebagai nilai ekonomi yang disandarkan pada nilai produk, kesejahteraan, dan harga, dengan penghargaan yang demikian tinggi pada hal yang bersifat material. Sementara di lain hal, nilai digunakan untuk mewakili gagasan atau makna yang abstrak dan tak terukur dengan jelas. Nilai yang abstrak dan sulit diukur dimaksud antara lain keadilan, kejujuran, kebebasan, kedamaian, dan persamaan. Dikemukakan pula, sistem nilai merupakan sekelompok nilai yang saling berkaitan satu dengan lainnya dalam sebuah sistem yang saling menguatkan dan tidak terpisahkan. Nilai-nilai tersebut bersumber dari agama maupun dari tradisi humanistik. Karena itu perlu dibedakan secara tegas antara nilai sebagai kata benda abstrak dengan cara perolehan nilai sebagai kata kerja.

Nilai acapkali didefinisikan dengan rumusan yang beragam. Sosiolog menafsirkan nilai dari sudut pandangnya sendiri tentang keinginan, kebutuhan, kesenangan seseorang sampai pada sanksi dan tekanan dari masyarakat. Psikolog menafsirkan nilai sebagai suatu kecenderungan perilaku yang berawal dari gejala-gejala psikologis, seperti hasrat, kebutuhan, motif, sikap, dan keyakinan yang dimiliki secara individual hingga pada wujud perilakunya yang unik. Antropolog memandang nilai sebagai harga yang melekat pada pola budaya masyarakat seperti dalam bahasa, adat

---

<sup>7</sup> Rohmat Mulyana, *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 7.

<sup>8</sup> *Ibid*, h. 8-9.

kebiasaan, keyakinan, hokum, dan bentuk-bentuk organisasi social yang dikembangkan manusia. Sementara itu ekonom melihat nilai sebagai harga suatu produk dan pelayanan yang dapat diandalkan untuk kesejahteraan manusia. Adanya perbedaan cara pandang demikian tentu saja berimplikasi pada perumusan definisi nilai, antara lain (1) nilai merupakan keyakinan yang membuat seseorang bertindak atas dasar pilihannya; (2) nilai adalah patokan normative yang mempengaruhi manusia dalam menentukan pilihannya di antara cara-cara tindakan alternative; (3) nilai adalah alamat sebuah kata “ya” (*value is address of a yes*) atau bila diterjemahkan secara kontekstual, nilai adalah sesuatu yang ditunjukkan dengan kata “ya” yang mencakup nilai keyakinan individu secara psikologis maupun nilai patokan normative secara sosiologis; (4) nilai adalah konsepsi (tersirat atau tersurat, yang sifatnya membedakan individu atau ciri-ciri kelompok) dari apa yang diinginkan, yang mempengaruhi pilihan terhadap cara, tjuan, antara dan tujuan akhir tindakan.

Thomas Kuhn<sup>9</sup> menyatakan *a value can be, if it is held to be more than a mere verbal formulation*, bahwa nilai dapat terwujud andaikata nilai itu dilakukan daripada hanya sebagai bentuk ucapan saja. Dari pengertian ini dapat dimaknai bahwa dalam realitas sosial saat simbol-simbol nilai diangkat kepermukaan sebagai wacana saja – tanpa adanya upaya untuk mewujudkannya – cara itu tidak akan cukup meyakinkan orang lain terhadap pemilikan nilai yang sesungguhnya pada orang yang mengucapkannya. Seseorang yang berkata bahwa segala perikehidupan wajib dilandasi oleh rasa keikhlasan, padahal dalam fakta tindaknya banyak menampilkan kaidah dan warna untung rugi secara material, hal ini memperlihatkan adanya distorsi atau disorientasi nilai pada dirinya, karena apa yang diucapkan tidak sesuai dengan tindakannya. Keadaan demikian sejatinya akan semakin mengukuhkan dugaan orang banyak bahwa nilai keikhlasan bukan miliknya.

Driyarkara<sup>10</sup> mengemukakan bahwa “nilai yang sebenarnya

---

<sup>9</sup> Ahmad Sanusi, *Pendidikan Alternatif*. Penyunting D. Supriadi dan R. Mulyana (Bandung: PT Grafindo Media Pratama, 2004), h. 89.

<sup>10</sup> Driyarkara, *Percikan Filsafat* (Jakarta: Pembangunan 1999), h. 75.

bagi manusia, satu-satunya nilai yang betul-betul dapat disebut nilai bagi manusia". Pengertian ini menggambarkan bahwa nilai memegang peranan penting dalam kehidupan manusia yang berhubungan dengan benar dan baiknya suatu perilaku. Di dalamnya mencakup keseluruhan norma yang mengatur tindak dan perilaku manusia dalam kehidupan sosialnya dalam suatu masyarakat. Sebagaimana nilai-nilai yang terdapat dalam suatu organisasi yang berisikan sejumlah kebiasaan, sikap yang tumbuh dan berkembang menjadi pola-pola budaya organisasi (*accepted and expected behavior*).

Menurut Mulyana<sup>11</sup> nilai merupakan rujukan dan keyakinan dalam menentukan pilihan, dan dapat disandingkan dengan fakta, tindakan dan norma serta moral. Pertimbangan nilai merupakan peristiwa yang sering dialami dalam kehidupan sehari-hari. Peristiwa pertimbangan nilai dapat terjadi mulai dari yang sederhana sampai pada yang kompleks. Bayi yang menangis untuk mendapatkan perhatian, pembeli yang memilih barang di supermarket atau politisi yang tengah mendiskusikan persoalan bangsa, merupakan hal-hal yang melibatkan pertimbangan nilai. Pertimbangan nilai dimaksud dapat terjadi pada hal yang sepele, misalnya apakah seseorang memilih kopi atau teh saat hendak memesan minumannya atau pertimbangan nilai tersebut dapat berpengaruh terhadap seluruh hidup seseorang, misalnya apakah menjalani hidup sebagai ilmuwan atau pengusaha, apakah cepat-cepat menikah atau tidak.

Pada kenyataannya kehidupan selalu menuntut manusia untuk menentukan pilihan atas dasar kriteria terbaik atau terburuk demi memastikan acuan nilai. Seseorang boleh berkata bahwa : tindakan orang itu benar, tetapi caranya salah; sikap orang itu baik meski penampilan fisiknya buruk; atau lukisan itu indah walaupun figuranya jelek. Setiap orang memiliki cita rasa nilai (*sense of value*), dan tidak ada satu komunitas masyarakat pun yang terbebas dari sistem nilai. Karena itu ketika seseorang berada pada posisi tidak memilih nilai pun banyak factor luar seperti teman, lembaga, orang tua, atau tetangga ikut menentukan nilai yang pada akhirnya mempengaruhi pilihannya. Untuk

---

<sup>11</sup> Rohmat Mulyana, *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai*, h. 9.

menghindari adanya pilihan tidak baik atau destruktif – tiga di antara nilai-nilai yang menyebabkan kekacauan (*chaos*) dan keruwetan (*complexity*) kehidupan manusia dewasa ini adalah suka mementingkan diri sendiri, ketidakberpihakan pada yang benar, dan ketidaksukaan pada orang lain – maka seseorang harus mempunyai pandangan yang utuh tentang manusia dan alam. Hal ini sangat urgen karena mayoritas manusia di satu sisi sering menyaksikan nilai-nilai konstruktif seperti kesopanan, keadilan, kasih sayang, dan ketaatan, namun di sisi lain tidak jarang ia dihadapkan pada peristiwa yang bermuatan nilai destruktif seperti kebrutalan, kezaliman, kebencian, dan kecurangan.

Kata “budaya” sangat umum dipergunakan dalam bahasa sehari-hari. Paling sering budaya dikaitkan dengan pengertian ras, bangsa, atau etnis. Kata budaya kadang kala dikaitkan dengan seni, music, tradisi-ritual, ataupun peninggalan-peninggalan masa lalu. Di dalam kamus Oxford budaya lebih dilihat sebagai seni dan semua hasil prestasi intelektual manusia yang dilakukan secara kolektif. Kata budaya digunakan dalam berbagai diskursus dan ini diakui karena luasnya aspek kehidupan yang disentuh. Berry<sup>12</sup> mendeskripsikan budaya dalam delapan kategori aktivitas kehidupan, yaitu (1) karakteristik umum; (2) makanan dan pakaian; (3) rumah dan teknologi; (4) ekonomi dan transportasi; (5) aktivitas individual dan keluarga; (6) komunitas dan pemerintahan; (7) kesejahteraan, religi, dan ilmu pengetahuan; dan (8) seks dan lingkaran kehidupan.

Kategorisasi di atas memperlihatkan betapa kompleksnya budaya sebagai sebuah konsep. Budaya menyentuh semua aspek hidup dan kehidupan. Dikatakan Drennan dalam Sanusi<sup>13</sup>, budaya merupakan *how things are done around here*. Dalam perspektif lebih luas budaya merupakan totalitas kehidupan manusia, mencakup unsur jasmaniah dan rohaniah. Koentjaraningrat<sup>14</sup> memformulasikan budaya (kebudayaan) yang mencakup

---

<sup>12</sup> J.W. Berry (ed.), *Psikologi Lintas Budaya: Riset dan Aplikasi*, alih bahasa Edi Suhardono (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1999), h. 90.

<sup>13</sup> Achmad Sanusi, *Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan* (Bandung: FPS IKIP Bandung, 1990), h. 79.

<sup>14</sup> Koentjaraningrat, *Ilmu Antropologi* (Jakarta: Bhatara, 1998), h. 124.

keseluruhan dari (1) gagasan; (2) kelakuan; dan (3) hasil-hasil kelakuan. Definisi ini menggambarkan bahwa segala sesuatu yang ada dalam pikiran manusia, yang dilakukan dan dihasilkan oleh kelakuan manusia adalah kebudayaan, budaya sebagai konstruk kata benda. Dengan demikian di sini kebudayaan diyakini sebagai produk, baik itu berupa gagasan ataupun sudah berwujud suatu perilaku tampak maupun material. Bahkan lebih dari sekedar suatu produk yang masif melainkan hidup dinamis dan menjadi bagian internal tak terpisahkan dari manusia.

Uraian di atas membuktikan bahwa budaya adalah sebuah konsep yang sangat kompleks, yang menyentuh semua aspek kehidupan sehingga mungkin menjadi kehidupan itu sendiri. Setiap budaya tampaknya juga memahami apa arti budaya dengan cara pandang yang tidak selalu sama, sangat tergantung dari aspek yang menjadi penekanan dalam budaya tersebut. Apa yang muncul pertama kali dalam pemikiran orang Indonesia saat mendengar kata budaya, barangkali langsung merujuk pada tari-tarian, seni tradisional, ritual tertentu ataupun sesuatu yang sifatnya tradisi peninggalan masa lalu. Hal ini sangat mungkin berbeda dengan yang dipikirkan pertama kali oleh orang Eropa-Amerika saat mendengar kata yang sama, barangkali lebih sebagai sebuah gaya hidup, perilaku, ataupun bertutur. Dari hal demikian terlihat bahwa pemahaman tentang budaya yang bersifat universal menjadi suatu langkah yang tampak sulit.

Namun berangkat dari kesulitan tersebut terdapat sejumlah kesepakatan dari ciri khas budaya yang dapat dijadikan petunjuk untuk membangun sebuah definisi budaya yang tepat dan ringkas sebagaimana yang diutarakan Dayaksi dan Yuniardi berikut ini<sup>15</sup>.

a. Budaya sebagai sebuah konsep abstrak

Kesepakatan pertama adalah bahwa budaya adalah sebuah konsep yang abstrak. Namun bagaimana mungkin dapat dikatakan abstrak sedang beberapa aspeknya dengan sangat mudah dapat diamati dan ditangkap panca indra.. Sebagai sebuah konsep abstrak – lebih dari sekedar label – budaya

---

<sup>15</sup> Tri Dayaksi dan Salis Yuniardi, *Psikologi Lintas Budaya* (Malang: UPT Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang, 2008), h. 4-5.

memiliki kehidupan tersendiri. Ia terus berubah dan tumbuh sebagai efek pertemuan dengan budaya lain, perubahan kondisi lingkungan, sosiodemografis, dan sebagainya merupakan beberapa factor yang menjadikan budaya hidup dinamis. Perbedaan perilaku dan norma antara generasi tua dan generasi muda dari suatu budaya (gap antar generasi) merupakan bukti nyata terjadinya perubahan dalam budaya.

b. Budaya sebagai konseptual kelompok

Budaya tidak mungkin ada (tercipta) ketika seorang manusia tidak pernah bertemu dengan manusia lain. Meskipun individu tersebut memiliki pola perilaku yang khas, gagasan unik, keyakinan dan norma yang dipedomani, ataupun menghasilkan suatu produk material, tetap tidak dapat disebut budaya karena disebut budaya ketika ia menjadi ciri suatu kelompok. Sifat-sifat unik individual disebut kepribadian dan bukan budaya.

c. Budaya diinternalisasi anggota kelompok

Sejatinya inti dari kebudayaan adalah sistem nilai yang dianut oleh masyarakat pendukung kebudayaan dimaksud, yang memuat sejumlah konsepsi abstrak tentang apa yang dianggap baik dan apa yang dianggap buruk.

Organisasi sebagai kumpulan dari sejumlah individu menampakkan apa yang dimaksud dengan budaya (kebudayaan). Dalam organisasi lahir, tumbuh, dan berkembang suatu konsepsi nilai yang terwujud dalam bentuk sejumlah kebiasaan dan sikap yang bersifat tipikal serta merupakan *accepted and expected behavior*. Demikian juga madrasah adalah sistem sosial yang memiliki sejumlah ekspektasi terhadap serangkaian perilaku dari para anggotanya berdasarkan nilai-nilai tertentu secara normatif. Nilai-nilai normatif dimaksud akhirnya menjadi *the total pattern of human behavior* (kultur), yang menjadi orientasi para anggota organisasi. Dengan kata lain inti budaya adalah nilai yang melandasi sikap dan perilaku orang-orang yang tergabung dalam organisasi (madrasah)..

Dalam perkembangan pengelolaan pendidikan di madrasah dibutuhkan perubahan dan perkembangan orientasi nilai para

warganya karena ia merupakan *passion* dan *a way of life*. Orientasi nilai yang diharapkan adalah orientasi nilai mutu yaitu sistem keyakinan bahwa “hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini”. Dalam perspektif ini nilai budaya mutu lebih bernuansa subyektif-normatif dan obyektif-faktual. Sebagai subyektif normative nilai mutu adalah sejumlah keyakinan yang dimiliki, yang merupakan pafradigma dan prinsip dalam bersikap dan berperilaku, baik yang diinginkan maupun yang dilarang. Saat nilai mutu yang bernuansa subyektif normatif tersebut mewujud dalam tataran implementasi maka harus dilekatkan sejumlah standar (kriteria) bahwa sesuatu itu dapat diberi label berkualitas atau bermutu. Standar atau kriteria inilah yang akhirnya menjadikan mutu dikatakan telah benar-benar terwujud dalam perspektif obyektif factual (*the real quality*)<sup>16</sup>.

### 3. Pengembangan Nilai Dasar (*Core Value*) Mutu dalam Pendidikan

Dalam konteks pendidikan yang efektif, pada tahun 1991 UNESCO telah menekankan pentingnya martabat manusia (*human dignity*) sebagai nilai tertinggi. Penghargaan terhadap martabat manusia dianggap sebagai nilai yang tidak terbatas dan dapat mendorong manusia untuk memilih nilai-nilai dasar yang berkisar di sekelilingnya. Nilai-nilai dasar dimaksud dapat diuraikan seperti berikut ini<sup>17</sup>.

#### a. Nilai dasar kesehatan

Nilai dasar ini berimplikasi pada kebersihan dan kebugaran fisik. Sejatinya fisik manusia diciptakan Tuhan dengan struktur paling sempurna. Hakikat fisik itu merupakan pemahaman keindahan bentuk dan ukuran alam serta benda-benda hasil ciptaan manusia. Karena manusia dikaruniai rasa keindahan (*sense of aesthetic*), maka ia harus mengembangkan apresiasinya terhadap seni dan keindahan. Untuk itu pendidikan harus mampu menumbuhkan rasa keindahan peserta didik

---

<sup>16</sup> Jam'an Satori, *Pengembangan Budaya Mutu di Sekolah* (Bandung: FIP Administrasi Pendidikan UPI Bandung, 1999), h. 9

<sup>17</sup> Rohmat Mulyana, *Pendidikan Umum, Pengembangan Kepribadian, dan Kesadaran Beragama* (Bandung: IMA-PU Pascasarjana UPI, 2003), h. 107-109.

melalui keserasian segala materi yang ada dalam lingkungan pendidikan.

b. Nilai dasar kebenaran

Kebenaran berimplikasi pada upaya memperoleh pengetahuan secara kontinyu dalam segala hal. Peserta didik tidak cukup hanya menemukan kebenaran hanya sampai pada penemuan data dan pengetahuan fakta, namun harus mampu mengembangkan berpikir kritis dan kreatif agar mampu menghadapi tantangan dunia modern di masa mendatang.

c. Nilai dasar kasih sayang

Hakikat moral manusia berada pada tempat paling utama yaitu berada dalam nilai kasih sayang. Nilai tersebut berimplikasi pada kebutuhan untuk memperoleh integritas pribadi, harga diri, kepercayaan diri, kejujuran, dan disiplin diri pada peserta didik. Kemampuan mereka dalam menginternalisasi nilai kasih sayang akan tampak dari kematangan pribadi dan peranan mereka dalam menjalin hubungan interpersonal yang saling memahami.

d. Nilai dasar spiritual

Keberadaan peserta didik dipengaruhi oleh sejumlah dimensi transcendental yang tingkat pemaknaannya bergantung pada pengalaman dan kesadaran pribadi masing-masing. Pada usia tertentu, mereka mampu menjangkau kesadaran supralogis yang membuat dirinya lebih dari sekedar "manusia" (man more than man). Perwujudan dimensi spiritual ini adalah keimanan sedangkan semangat keimanan tersebut disebut spiritualitas.

e. Nilai dasar tanggung jawab sosial

Sebagai individu yang tidak lepas dari lingkungan social, peserta didik senantiasa melakukan interaksi secara individual maupun kelompok. Interaksi yang dilakukan ditandai oleh adanya kepedulian terhadap orang lain, kebaikan antar sesama, kasih sayang, kebebasan, persamaan, dan penghargaan atas hak asasi sesamanya. Karena itu penanaman rasa keadilan dan kedamaian merupakan hal penting dalam menumbuhkan aspirasi peserta didik terhadap kehidupan social.

f. Nilai dasar efisiensi ekonomi

Nilai dasar ini perlu diajarkan agar peserta didik mau bekerja

keras serta mampu memanfaatkan sumber daya alam secara kreatif dan imajinatif. Nilai dasar ini menekankan bahwa tujuan pendidikan harus diarahkan agar peserta didik mampu berkreasi menghasilkan barang yang berharga dan bermanfaat bagi kehidupannya. Karena itu, elemen pendidikan dalam menanamkan nilai dasar efisiensi ekonomi adalah menciptakan semangat untuk berusaha.

g. Nilai dasar nasionalisme

Nilai dasar ini berarti cinta kepada Negara dan bangsa. Rasa cinta ini diwujudkan oleh setiap warga Negara dan setiap unsur politik yang berbeda untuk mencapai suatu tujuan, yaitu membangun harga diri dan citra bangsa. Nilai nasionalisme ini membentuk suatu komitmen kolektif untuk melakukan suatu usaha rekonsiliasi dan rekonstruksi bangsa.

h. Nilai dasar solidaritas global

Nilai ini dapat dimiliki apabila pendidik dan peserta didik memiliki pemahaman yang cukup tentang dunia internasional. Dengan nilai dasar ini, generasi yang memiliki wawasan yang luas tentang kehidupan global dapat disiapkan melalui pendidikan. Nilai dasar solidaritas global ini penting mengingat tatanan kehidupan tidak lagi ditentukan oleh keadaan suatu bangsa. Kehidupan dewasa ini banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor kepentingan lintas Negara dan kesadaran antar bangsa. Dengan demikian generasi di masa mendatang diharapkan mampu kerjasama untuk memperjuangkan perdamaian dan keadilan.

Sementara itu Satori<sup>18</sup> dalam kajiannya mengemukakan empat nilai dasar bagi pengembangan budaya mutu di sekolah/madrasah yaitu seperti dikemukakan berikut ini.

a. Nilai otonomi (kemandirian)

Konteks manajemen yang mandiri seperti “school based management (SBM) atau manajemen berbasis sekolah (MBS)” merupakan lahan yang penting bagi kepemimpinan mutu kepala sekolah. Karena itu kepala sekolah harus mengembangkannya. MBS merupakan jawaban atas perkembangan zaman dan

---

<sup>18</sup> Djam'an Satori, *Peningkatan dan Penjaminan Mutu Pendidikan* (Bandung: UPI, 2010), h. 14-8.

berkembangnya aspirasi masyarakat terhadap perubahan masa depan generasinya melalui tuntutan terhadap keunggulan kualitas penyelenggaraan sekolah menuju sekolah mandiri. Konsep MBS bertalian dengan kebijakan desentralisasi *authority* ke dalam manajemen *partisipatory*, yaitu gagasan bahwa *keputusan-keputusan lebih baik apabila dibuat pada tingkat-tingkat operasional dalam hirarki suatu organisasi yakni pada tingkat sekolah-sekolah.*

Keberhasilan MBS tak dapat dipisahkan dengan kondisi sekolah yang meliputi factor kemampuan sekolah, kepala sekolah, pendapatan masyarakat, partisipasi masyarakat, dan anggaran sekolah serta sarana dan prasarana sekolah. Agar nilai otonomi (kemandirian) benar-banar menjadi ruh sebuah sekolah, maka di sini MBS harus menekankan dua aspek penting, yakni otonomi sekolah dan keputusan yang partisipasif. Dengan kedua hal tersebut maka sekolah memiliki kemampuan untuk menjalin network yang lebih luas. Kondisi demikian akan memungkinkan sekolah melakukan *improvement* di sekolah lebih cepat.

b. Nilai Inovatif

Inovasi Pendidikan adalah sesuatu yang disengaja (berupa ide, praktek atau objek) yang dianggap baru oleh penerima untuk memperbaiki kemampuan dalam bidang pendidikan. Suatu inovasi yang sudah diterima harus dibudidayakan dalam arti mempengaruhi denyut nadi profesional seorang guru, sehingga inovasi itu menjadi “a state of mind dan administrative attitude”. Apabila suatu inovasi telah ditemukan penerapannya sangat sulit dilakukan guru, menjadi kewajiban kepala sekolah untuk mengkondisikannya agar inovasi tersebut dapat dilaksanakan secara bertahap.

Secara umum inovasi mengandung arti adanya perbedaan keadaan sesuatu daripada waktu sebelumnya. Inovasi terjadi karena dilaksanakannya suatu pembaharuan yang dilancarkan untuk memecahkan permasalahan. Agar terwujud suatu inovasi maka perlu dikelola sedemikian rupa oleh kepala sekolah sebagai pemimpin.

Kemauan berubah – secara psikologis dan fisik – dan

senantiasa mampu berperilaku inovatif harus diupayakan kepala sekolah sebagai manajer sekolah. Kepala sekolah senantiasa harus mampu menumbuhkan sikap responsif yang tinggi dalam menyikapi informasi dan perubahan kebijakan yang terjadi. Sehingga memungkinkan warga sekolah khususnya guru dalam menyikapi perubahan. Misalnya dalam perubahan kurikulum guru harus mampu mengubah kebiasaan cara bekerja dan mengajar untuk menjadi lebih mandiri, kreatif, proaktif, koordinatif, integrative, sinkronistis, kooperatif, dan professional. Tidak ada lagi guru yang cenderung mengajar tidak kreatif, menyebalkan, membosankan, atau terkesan *teacher centered* dalam mengajar di kelas..

c. Nilai *Continous Quality Improvement* (CQI)

*Continous Quality Impovement* adalah suatu pendekatan dalam peningkatan mutu pendidikan melalui perbaikan kualitas secara terus menerus. Strategi CQI pada sekolah-sekolah dan kelas-kelas adalah belajar menciptakan proses-proses yang merangsang perbaikan-perbaikan kualitas secara kontinyu bukan hanya sekedar individual tetapi juga secara teknis (kelompok kerja guru. Kelompok kerja kepala sekolah dan kelompok kerja pengawas) yang berkerjasama menciptakan tujuan-tujuan bersama.

Benang merah CQI di sekolah adalah decision making, proses *improvement* dan *empowerment* dari seluruh gugus dengan landasan paham “transformasi dari yang baik ke yang lebih baik, dan pemecahan problems berfokus pada pelanggan, manajemen berdasar fakta dan perbaikan secara kontinyu”.

Kepala sekolah sebagai leader mempunyai peran yang penting untuk membawa sekolah ke dalam perbaikan mutu secara lebih progresif. Dinamika sekolah menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kecepatan dan adaptasi guru yang berpengaruh pada upaya sekolah dalam melakukan process *improvement*

Perbaikan kualitas secara kontinyu dapat dimulai dari penegakan disiplin. Disiplin merupakan aspek penting bagi upaya peningkatan mutu pada satuan pendidikan termasuk pada jenjang pendidikan dasar (SD/MI) karena sejatinya

disiplin adalah bagian budaya sekolah yang perlu dibangun dalam kehidupan masyarakat sekolah. Disiplin sebagai tatanan social yang diproduksi manusia secara terus menerus sebagai bagian dari proses eksternalisasi. Dalam konsep eksternalisasi keberadaan manusia terus menerus mengeksternalisasikan dalam aktivitas. Aktivitas di sekolah yang menjadi kebiasaan, menghasilkan makna-makna yang sudah tertanam sebagai aktivitas rutin. Dengan demikian pembiasaan disiplin memberikan arah dan spesialisasi kegiatan yang berlangsung sepanjang waktu dan membentuk budaya sekolah.

d. Nilai pemberdayaan

Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan guru-guru secara signifikan. tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan guru-guru agar lebih memberikan kontribusi terhadap kemajuan sekolah sistem pembinaan professional yang dikembangkan di Indonesia merupakan wujud dari pemberdayaan guru, yang sering disebut sebagai gugus mutu atau gugus kendali mutu. Dalam gugus mutu itu diharapkan tercapai hal-hal sebagai berikut.

1. Terciptanya suasana kerja saling berpartisipasi aktif antara anggota gugus khususnya maupu seluruh karyawan sehingga tercapai persatuan dan kesatuan kerja yang lebih mantap.
2. Terciptanya peningkatan pengembangan diri serta pengembangan kelompok kerja sehingga diharapkan terjadi peningkatan efektivitas kerja yang mantap, seperti misalnya memperbaiki kemampuan kritis, kemampuan memimpin dan manajerial.
3. Terselenggaranya hubungan kerja yang lebih harmonis serta adanya rasa harga menghargai sehingga diharapkan adanya peningkatan kenyamanan kerja, yang akhirnya dapat mempertnggi tingkat semangat kerja sekaligus terciptanya suatu lingkuna kerja yang lebih sadar perlunya perbaikan hasil kerja.
4. Terbinanya kemampuan kerja yang lebih positif dan konkrit sehingga diharapkan dapat tercapai peningkatan potensi individu termasuk moral karyawan yang mampu berpartisipasi aktif dalam kerja untuk meningkatkan potensi organisasi yang sekaligus potensi bangsa dan Negara.

Menurut Irene<sup>19</sup> pelibatan dan partisipasi dalam kerangka pengembangan mutu sekolah bukan hanya pelibatan guru namun pemberdayaan masyarakat merupakan keniscayaan. Saat ini partisipasi masyarakat merupakan asset penting dalam pengembangan budaya mutu pendidikan, karena itu pemberdayaan masyarakat jangan lagi hanya menjadi jargon untuk legitimasi public atau partisipasi hanya bersifat semu (*pseudo participation*). Sebab bila hanya sebatas jargon maka hambatan-hambatan atas sejumlah kebijakan atau program yang didesain tidak bias berjalan secara optimal. Dengan kata lain peningkatan dan pengembangan mutu gagal jika tidak didukung oleh partisipasi masyarakat. Adapun bentuk pemberdayaan masyarakat dalam konteks peningkatan mutu adalah keikutsertaan dalam perencanaan kebijakan program sekolah, keikutsertaan dalam pengawasan mutu pendidikan, serta keikutsertaan dalam pembiayaan pendidikan.

Di samping pemberdayaan masyarakat, Irene<sup>20</sup> lebih jauh menyarankan untuk lebih meningkatkan budaya mutu di sekolah dengan melibatkan partisipasi peserta didik. Bentuk partisipasi peserta didik dalam kegiatan organisasi sekolah dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah adalah: (a) yang bersifat terpaksa; (b) yang bersifat memperhitungkan untung rugi (*calculative participation*); dan (c) yang muncul dari kesadaran diri sendiri (*moral participation*). Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis akan mengembangkan organisasi siswa intrasekolah yang mandiri dan banyak menimbulkan di kalangan peserta didik “*moral participation*”.

### **1. Stakeholder sebagai Pemicu Pengembangan Budaya Mutu Di Madrasah**

Dalam konteks layanan stakeholder, madrasah dapat dianalisis dalam kaitan “*supplier*” dan “*stakeholders*”. Sebagai *supplier*, madrasah memberikan sejumlah layanan kepada *stakeholders*-nya. Layanan-layanan yang muncul merupakan desakan dari kebuthan-kebutuhan *stakeholders* baik internal

---

<sup>19</sup> Siti Irene AD, *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), h. 43.

<sup>20</sup> *Ibid.*, h. 75.

maupun eksternal. Dalam institusi madrasah, titik temu kepentingan *supplier* dan *stakeholders* terletak pada proses pembelajaran. Sebagai institusi, madrasah berkepentingan terhadap upaya pengajaran, bimbingan dan pelatihan terhadap layanan-layanan belajar sebagai kebutuhannya.

Kebutuhan-kebutuhan *stakeholders* terhadap sekolah bisa potensial maupun faktual. Kebutuhan yang bersifat potensial berupa kebutuhan yang lazim dimiliki oleh *stakeholders* tetapi belum merupakan satu kebutuhan yang mendesak dan bersifat universal. Sedangkan kebutuhan faktual merupakan kebutuhan yang dirasakan sebagai satu desakan (*demand*) untuk dipenuhi dan bersifat konstekstual.

Kajian terhadap sejumlah kebutuhan dan tuntutan (*need dan demand*) itu dapat dianalisis dari titik temu kepentingan sekolah dan *stakeholders* yakni pembelajaran. Respons yang diwujudkan oleh madrasah dalam rangka melayani pembelajaran berisikan sejumlah perilaku yang dilandasi sejumlah konsep nilai, di antaranya nilai kesehatan, nilai kebenaran, nilai kasih sayang, nilai spiritual, nilai tanggung jawab sosial, nilai efisiensi ekonomi, nilai nasionalisme, nilai kemandirian, nilai inovatif, nilai pemberdayaan dan nilai perbaikan serasa kontinu. Nilai-nilai dimaksud harus ditransformaikan dalam perilaku pengelolaan kurikulum, sarana/prasarana, ketenangan, kesiswaan, dan pembiayaan. Inilah fokus kajian dalam penelitian ini.

## **2. Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Mutu Madrasah**

Pengembangan mutu terjadi karena tuntutan zaman seiring dengan kemajuan dan ilmu pengetahuan dalam suasana kompetitif yang ketat. Survival tidaknya suatu bangsa dalam suasana global ini terletak pada upaya-upaya pengembangan mutu.

Dalam sistem institusi madrasah, pengembangan mutu terletak pada persoalan apakah mutu merupakan *culture focus* bagi pihak manajemen? Kalau ya, maka pengembangan mutu hendaknya dimulai dari satuan terdepan Sistem Pendidikan Nasional, yakni madrasah/sekolah. Dalam konteks madrasah, pengembangan mutu terletak ditangan kepala madrasah sebagai pemimpin dan manager. Inti pengembangan mutu di madrasah

ibtidaiyah adalah adanya *sharing* nilai-nilai mutu di antara tenaga kependidikan. Pada konteks inilah kepala madrasah sebagai pemimpin diuji keahliannya.

Dengan demikian, leadership merupakan faktor lain yang menentukan perubahan kultur dalam organisasi. Nilai-nilai mutu berkembang dalam suatu organisasi melalui suatu transformasi. Ketika pemimpin berusaha menanamkan nilai-nilai mutu maka ia melakukan sejumlah transformasi sistem nilai. Transformasi ini terjadi dalam kontrol sosial antara pemimpin formal dengan bawahannya. Hickman dan Silva (1984:69-70) mengemukakan bahwa *culture building requires a sharpening of the soft people skills and it involves three steps: instilling commitment, rewarding competence, and maintaining consistency*. Upaya-upaya pemimpin membentuk *soft people skills* (sistem nilai) adalah suatu transformasi sistem nilai melalui (1) penanaman komitmen, (2) pengembangan dan pengimbalan kompetensi, serta (3) pemeliharaan konsistensi.

Penanaman komitmen berkaitan dengan membangun kesepakatan-kesepakatan tentang filosofi dan tujuan. Pengembangan dan pengimbalan kompetensi merupakan upaya mengembangkan sejumlah kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki. Terakhir, konsistensi yang telah dibangun.

Pola-pola interksi kultural (penanaman komitmen, pengembangan dan pengimbalan kompetensi, serta pemeliharaan konsistensi) ini memerlukan pemimpin yang mumpuni (persolan best). Kouzes dan Posner (1995) mengemukakan kepemimpinan yang demikian adalah kepemimpinan yang mempunyai karakteristik, sebagai berikut:

1. Inisiatif terhadap sesuatu yang inovatif. Karakteristik ini perlu didukung sejumlah komitmen sebagai berikut: (1) sikap uji coba, (2) mengambil resiko, (3) mencari peluang untuk maju, (4) belajar dari kesalahan (5) mempertanyakan status quo, (6) memperbaharui cara kerja, (7) belajar hal yang baru, (8) memberi kesempatan belajar
2. *Sharing* visi dengan karakteristik sebagai berikut: (1) mempelajari masa lalu, (2) menentukan apa yang diinginkan, (3) mentest keyakinan-keyakinan, (4) mengemukakan keinginan-keinginan,

- (5) berbicara positif, (6) mendiskusikan keinginan-keinginan.
3. Mendorong orang lain bertindak dengan karakteristik sebagai berikut: (1) mengembangkan interkasi, (2) partnerships, (3) go first, (4) mengembangkan koneksi, dan (5) melakukan delegasi.
4. Model figure dengan karakteristik sebagai berikut: (1) membuka dialog mengenai personal, (2) mengaudit diri sendiri dan (3) dicontoh orang lain.
5. Memberikan dorongan untuk bertindak dengan karakteristik seperti berikut: (1) menciptakan sistem imbalan, (2) memberikan umpan balik, (3) merayakan keberhasilan, dan (4) menjadi cheerleader.

### **C. Implementasi Pengembangan Budaya Mutu Dalam Meningkatkan Kualitas Madrasah Di MIN Kota Bandar Lampung**

#### **1. Lingkup Pengembangan Budaya Mutu**

Deskripsi nilai mutu yang dikembangkan oleh kepala Madrasah (Kepala Madrasah) yaitu dengan mengidentifikasi respon Kepala Madrasah terhadap sejumlah kebutuhan dan tuntutan *stakeholders* terhadap sarana prasarana, proses pembelajaran, dan pembiayaan.

Kebutuhan *stakeholders* terhadap sarana prasarana sangat dirasakan oleh Kepala Madrasah. Hal ini terlihat dari kelas yang padat dan hanya sepuluh ruangan teori/belajar, halaman, ruang Kepala Madrasah, ruang kerja guru, ruang staf TU, ruang UKS, ruang lab. multimedia, dan ruang perpustakaan yang tidak terlalu luas. Namun bila madrasah ini sedang libur, terlihat bangunan dan halaman sekolah bersih, dan nyaman dengan dihiasi pot bunga. Pandangan yang kontras akan tampak apabila peserta didik sedang istirahat, suasana hiruk pikuk, dan udara terasa panas. Reaksi dan respon Kepala Madrasah terhadap keadaan yang demikian adalah dengan terus mempertahankan kenyamanan dan sanitasi lingkungan. Walaupun demikian Kepala Madrasah tetap memiliki impian mempunyai bangunan madrasah yang lebih besar lagi. Berkenaan dengan media pembelajaran Kepala Madrasah senantiasa menyisihkan dana dari BOS untuk melengkapi media

dan alat peraga pembelajaran. Media dan alat peraga pembelajaran ini dianggap memadai oleh para guru karena sebagian besar guru membuat sendiri media dan alat peraga sehingga para guru memiliki media dan alat peraga sekaligus miliknya sendiri. Namun kualitas dalam menciptakan ide-ide inovatif dalam proses pembelajaran perlu lebih ditingkatkan untuk meminimalisir kekakuan dalam menjabarkan kurikulum pendidikan sehingga proses pencapaian kurikulum selalu berjalan dengan isu-isu di masyarakat dan proses transformasi nilai-nilai pendidikan Islam dapat berjalan dengan lancar.

Kebutuhan *stakeholder* terhadap proses pembelajaran dapat dirasakan oleh Kepala Madrasah melalui pengamatan terhadap pekerjaan guru dan adanya sejumlah komentar dan keluhan dari orang tua peserta didik. Karena Kepala Madrasah rata-rata berpendidikan S.1 bahkan ada yang berpendidikan S,2 Magester pendidikan Islam, serta telah berpengalaman sebagai kepala sekolah ( Kepala Madrasah), maka dia memahami karakteristik anak didik sehingga mumpuni menjelaskan bagaimana mengajar dengan mempedulikan bakat dan minat anak. Kepala Madrasah cukup telaten dalam hal bagaimana guru seharusnya mengajar. Hal ini dirasakan oleh para guru, sehingga adanya komentar dari orang tua bahkan yang bernada keluhan sekalipun dapat disikapi dengan baik. Misalnya adanya permintaan para orang tua agar anak-anak mereka diberi kesibukan dengan kegiatan belajar di rumah – agar tidak banyak bermain *game* di warnet – maka Kepala Madrasah meminta para guru senantiasa memberikan pekerjaan rumah yang proporsional. Selanjutnya kegiatan ini berkembang menjadi kegiatan belajar kelompok peserta didik secara bergiliran di rumah orang tua peserta didik. Adanya forum komunikasi orang tua dan guru juga membuka adanya komunikasi yang terbuka antara *stakeholder* dengan pihak madrasah. Sementara itu aktivitas ekstrakurikuler terus dipacu oleh kepala madrasah sehingga tidak mengherankan bila muaranya madrasah ini memiliki banyak piagam dan piala yang memenuhi rak dan lemari di ruang Kepala Madrasah.

Dalam proses pembelajaran ini Kepala Madrasah mencoba menselaraskan kiprah pendidikannya di madrasah dengan kebijakan makro pemerintah yang tercakup dalam UUSPN No. 20 tahun

2003, misalnya memberikan penekanan pada aspek keimanan dan ketakwaan sebagai nilai dasar/inti pembangunan karakter moral bangsa yang berasal dari keyakinan beragama, pengembangan nilai-nilai kemanusiaan, dan nilai-nilai kehidupan peserta didik perlu dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan belajar mereka, dan untuk mengoptimalkan semua itu guru merupakan teladan bagi peserta didik.

Berkaitan dengan prestasi belajar peserta didik Kepala Madrasah merasakan bahwa orang tua diliputi semacam sindrom yaitu adanya keinginan yang terasa berlebihan NEM adanya bagus sehingga dapat diterima di M.Ts atau SMP favorit. Menyikapi fenomena ini Kepala Madrasah memberikan kesempatan kepada para guru untuk melaksanakan kegiatan bimbingan belajar, khususnya untuk peserta didik kelas VI, di luar jam mengajar biasanya.

Berkenaan dengan kebutuhan dan tuntutan *stakeholders* terhadap pembiayaan tidak terlalu menjadi persoalan bagi madrasah ini. Walaupun madrasah ini telah berkembang menjadi madrasah favorit namun sekolah ini tetap memberikan kesempatan kepada semua masyarakat terutama masyarakat Sukarame dan Way Dady di mana madrasah ini berlokasi. Kepala Madrasah senantiasa berupaya menyikapi secara bijak hal-hal yang berkenaan dengan pembiayaan dengan kesadaran bahwa pendidikan itu memiliki misi sosial. Hal ini terlihat dengan menambah daya tampung peserta didik walaupun bangunan madrasah lokasinya sudah terasa sempit. Hampir setiap guru juga sudah mendapatkan tunjangan sertifikasi guru.

## **2. Nilai Budaya Mutu yang Dikembangkan**

Berangkat dari deskripsi dan identifikasi nilai mutu yang dikembangkan oleh Kepala Madrasah di atas maka dapat dikemukakan analisis jenis nilai budaya mutu yang dikembangkan dalam kerangka meningkatkan kualitas madrasah itu sendiri sebagai berikut.

### **a. Nilai kemandirian;**

Sadar diri atas ketidakberdayaannya. Pernyataan ini mengisyaratkan kemandirian Kepala Madrasah dalam respon

perilakunya terhadap kebutuhan dan tuntutan *stakeholders*. Saat Kepala Madrasah berhadapan dengan masalah bangunan madrasah yang kurang memadai ditinjau dari *school size*, Kepala Madrasah menyadari keterbatasannya. Kondisi *helpless* ini dapat dimaklumi sebab perluasan madrasah akan melibatkan pembuatan keputusan dengan pihak pemerintah (kementerian agama) yang pada gilirannya berkaitan dengan APBN. Karena itu perluasan bangunan madrasah di luar batas kemampuan madrasah, tidak dapat dilakukan serta merta tanpa komunikasi dengan pihak terkait. Namun Kepala Madrasah memiliki kemampuan untuk mengomunikasikan masalah ini dengan pihak yang berwenang sehingga Kepala Madrasah tidak sebatas memimpikannya, tapi berupaya mewujudkan mimpinya itu.

Kemandirian dibangun dengan sikap kompromistik. Pernyataan ini terlihat dari respon Kepala Madrasah dalam menyikapi keinginan orang tua agar anak-anak mereka diberi kesibukan belajar di rumah, agar anak tidak fokus dengan gencarnya hipnotis *game online*. Kepala Madrasah telah berhasil membangun kompromi dengan orang tua bahwa di rumah lebih banyak waktu untuk belajar daripada di sekolah. Mandiri dalam membuat keputusan profesional. Analisis ini terlihat saat Kepala Madrasah berdiskusi dengan para guru sehingga para guru menyadari dan memahami bahwa “dia memahami karakteristik, bakat, dan minat anak sehingga mumpuni menjelaskan bagaimana mengajar sesuai dengan potensi yang dimiliki peserta didik”. Hal ini tentunya dapat dimengerti karena Kepala Madrasah ini berasal dari *grassroot* kependidikan dan merupakan alumni magister kependidikan.

b. Nilai inovatif;

Nilai inovatif dalam pendidikan dimaksudkan sebagai gagasan atau program yang dipersepsi sebagai sesuatu yang baru oleh pengguna. Nilai-nilai inovatif dimasud tampak dari adanya forum silaturahmi antar guru dan orang tua dan peserta didik *rolling* ke rumah orang tua dalam upaya belajar kelompok. Tidak dapat ditampik bahwa inovasi dalam bidang pendidikan tengah gencar-gencarnya merasuki dunia pendidikan. Banyak hal baru diperkenalkan seiring dengan perubahan orientasi kebijakan

pendidikan nasional. Inovasi memang merupakan sesuatu yang amat bermakna dalam perubahan menuju sebuah perbaikan. Kepala Madrasah sudah memiliki sikap yang responsif terhadap kebutuhan dan harapan dari *stakeholdernya*, dari para koleganya, menghargai keahlian dan keterampilan dari guru dan berupaya untuk mengoptimalkan pemanfaatan keahlian koleganya itu untuk peserta didiknya. Kepala Madrasah juga berupaya mencari dan menciptakan forum-forum formal maupun informal untuk menguji dan mengelaborasi inisiatif kebijakan. Tentunya hal ini dilakukan Kepala Madrasah untuk mendorong inovasi dan untuk memaksimalkan akseptabilitas dari putusan-putusan madrasah. Hal ini dapat dilakukan karena Kepala Madrasah telah sukses menjadi profesional sebagai guru dalam waktu yang cukup lama, sehingga cukup sensitif terhadap profesi keguruan dan cukup memiliki pengalaman untuk melakukan optimalisasi pemanfaatan keahlian dan *skill* guru untuk para peserta didiknya.

c. Nilai *Continuous Quality Improvement*;

Nilai ini lebih banyak terlihat dari sisi pribadi Kepala Madrasah. Dia selalu meningkatkan dirinya terutama dalam hal pengetahuan. Banyak pengalaman penataran yang diikutinya, dan pernah menjadi kepala sekolah di MIN lainya sebelum di MIN ini serta senantiasa memiliki impian untuk melakukan perbaikan di madrasah yang dipimpinya. Sebagai pemimpin dia menyadari bahwa dia bertugas memfasilitasi berbagai gagasan dan kemudian diputuskan secara konsensus atau kompromi lalu diimplementasikan secara bersama-sama. Kepala Madrasah berusaha demokratis, lebih menonjolkan keahlian daripada otoritas *official*, yakni pengambilan keputusan tentang sesuatu harus dipertimbangkan berdasarkan pandangan dan pendapat mereka yang memiliki pengetahuan dan keahlian tentang hal tersebut daripada menggunakan otoritas kepemimpinannya. Kendati demikian Kepala Madrasah sangat menyadari bahwa hal demikian tidaklah mudah dan belum tentu semua aspirasi semua anggota tersebut menggambarkan realita, dan pada akhirnya gagasan untuk lebih banyak menyerap aspirasi publik justru bercampur dengan sikap dan pandangan personal, dan terkadang memakan biaya dan waktu.

d. Nilai pemberdayaan;

Nilai ini muncul saat Kepala Madrasah melibatkan para guru secara signifikan dalam kegiatan kurikuler maupun nonkurikuler, misalnya mengizinkan dan mengirim guru-guru untuk mengikuti pendidikan (S1 Kedua), mengikuti mekanisme sistem pembinaan profesional di KKG/MGMP dan sebagainya. Juga mendorong motivasi guru, staf, dan peserta didik untuk terus berprestasi dan menunjukkan prestasi terbaik melalui *collaborative learning*, guru mengajar dengan konsisten, staf tidak sering bolos dan mampu memberikan pelayanan yang tegas namun beradab serta senantiasa mengembangkan *basic skill* para peserta didik melalui program penguatan *basic skill* tersebut termasuk bagi anak yang belum mencapai penguasaan minimal dari target kurikulum dan pengayaan bagi anak yang memiliki kemampuan belajar cepat.

Sementara itu dalam konteks pendidikan yang efektif Kepala Madrasah lebih memberikan penekanan akan pentingnya martabat manusia (*human dignity*) sebagai nilai tertinggi. Adapun nilai dasar yang berusaha diinternalisasi adalah nilai dasar kesehatan, kebenaran, kasih sayang, dan spiritual. Nilai dasar kesehatan berimplikasi antara lain pada kebersihan dan kebugaran fisik. Untuk itu dalam kesehariannya di madrasah berupaya menumbuhkan rasa keindahan peserta didik melalui keserasian segala materi yang ada dalam lingkungan madrasah. Nilai dasar kebenaran berimplikasi pada upaya memperoleh pengetahuan secara kontinyu dalam segala hal. Kepala Madrasah berupaya agar peserta didik bukan hanya menemukan kebenaran sampai pada penemuan data dan pengetahuan fakta, namun hingga menyentuh kemampuan berpikir kritis dan kreatif dalam upaya berkompetesi menghadapi tantangan dunia modern di masa mendatang. Nilai dasar kasih sayang dan spiritual dengan karakteristik menekankan kejujuran, dan disiplin diri pada peserta didik. Sehingga terbentuk karakter dalam menjalin hubungan interpersonal yang saling memahami. Dalam kerangka membangkitkan nilai-nilai kehidupan serta mencoba menjelaskan implikasinya terhadap kualitas hidup masyarakat, Kepala Madrasah senantiasa menanamkan kepada warga madrasah tanpa keraguan untuk menerima dan menghargai nilai spiritual, intelektual, moral, dan estetik. Sekalipun di masyarakat nilai ini masih sangat umum untuk dapat membantu

masyarakat dalam memecahkan masalah yang lebih spesifik. Realitas kehidupan di masyarakat, mereka membutuhkan uraian rinci tentang prinsip-prinsip nilai yang mencakup kemungkinan-kemungkinan tindakan manusia yang luas dan beragam, yang diharapkan akan melahirkan proses pendidikan yang efektif. Untuk menyikapi hal dimaksud Kepala Madrasah mencoba menekankan kepada warga madrasah agar senantiasa menerima dan menghargai nilai-nilai hidup bersih, berucap dan berperilaku benar, saling mengasihi sesama makhluk Tuhan, belajar bertanggung jawab bila diberi pekerjaan, tidak boleh boros, dan selalu cinta tanah air sebagaimana yang tertera dalam visi, misi, dan tujuan madrasah. Dalam konteks ini pendidikan nilai-nilai dasar dapat diposisikan dalam statusnya sebagai kurikulum tersembunyi.

### **3. Pola Interaksi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Mutu**

Gambaran konteks interaksi sosial Kepala Madrasah dengan para guru dapat dijadikan sebagai wahana untuk mengidentifikasi pola interaksi kepemimpinan Kepala Madrasah. Sejatinnya madrasah akan mencapai performa terbaik jika dipimpin oleh Kepala Madrasah yang kuat, visioner, konsisten, demokratis, dan berani mengambil keputusan strategis. Dalam konteks upaya pencapaian berbagai kemajuan dan peningkatan-peningkatan kualitas secara berkelanjutan dalam semua sektor aktivitas madrasah, maka pola-pola interaksi yang disodorkan pada para guru terlihat ada aspek dominan dimiliki Kepala Madrasah yaitu sebagai berikut.

- a. Kepala Madrasah memiliki visi yang kuat sebagai gambaran madrasah di masa yang akan datang dan berorientasi *outcome*, serta mengomunikasikan visinya pada anggota tim kerjanya secara kreatif dengan menggunakan cara-cara tidak langsung. Hal ini nampak dalam diskusi yang begitu antusias saat merespon substansi dan mengemukakan gagasan kritisnya, misalnya dalam menyikapi kurikulum 2013 yang akan diterapkan pada tahun 2014 di madrasah.
- b. Berupaya memperoleh jalan untuk mampu melakukan perubahan-perubahan dalam madrasah. Memberikan kemudahan bagi para guru dalam berbagai persoalan yang

- dihadapi guru di kelasnya. Melakukan kerjasama yang baik dengan guru dalam penetapan kurikulum dan proses pembelajaran.
- c. Mendorong semua guru untuk melakukan yang terbaik dalam bidang dan kewenangannya dengan memberikan bimbingan pada guru agar terus melakukan perbaikan dalam pelaksanaan tugasnya. Misalnya dengan menanyakan kepada para guru tentang sesuatu pekerjaan dan bagaimana pekerjaan itu bisa diselesaikan.
  - d. Melakukan peningkatan skill, keahlian dan profesionalisme guru dengan memberikan berbagai pelatihan dan pendidikan.
  - e. Memberikan dorongan untuk bertindak dengan karakteristik dalam ketelitian/tanggapan tentang nilai-nilai dan keterampilan bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepekaan Kepala Madrasah secara positif sangat berkaitan dengan kecenderungan guru dan staf untuk mengadakan inovasi. Sehingga madrasah yang dipimpinnya menjadi dinamis dan dialektis dalam upaya inovasi.

#### **D. Penutup**

Dari paparan di atas bisa disimpulkan hal-hal sebagai berikut: *Pertama*, sebagai pegawai negeri sipil (PNS) kepala madrasah dan para guru MIN senantiasa berangkat dari kepatuhan terhadap birokrasi. Terhitung sejak pertama diangkat mereka didoktrin soal kepatuhan (loyalitas), diperkenalkan dengan tatanan bahwa dalam menyelesaikan tugas sehari-hari sebagai PNS dikenal adanya hirarkhi dan tidak boleh melanggar hirarkhi ini. Bila ada ide dan gagasan yang muncul harus disampaikan kepada kepala madrasah selanjutnya kepala madrasah melaporkan ke yang lebih atas, dan tidak boleh dilaksanakan sebelum ada keputusan dari atas. Namun demikian, dalam tatanan birokrasi seperti ini telah berkembang nilai-nilai budaya mutu, yakni nilai kemandirian, nilai inovatif, nilai perbaikan yang kontinyu, dan nilai pemberdayaan serta nilai-nilai dasar yaitu nilai dasar kesehatan, kebenaran, kasih sayang, dan spiritual. Nilai-nilai yang dimaksud tumbuh dan berkembang bersentuhan dengan struktur yang telah mapan.

Nilai kemandirian merupakan kemampuan membuat keputusan dan menerima resiko dari keputusan yang diperbuatnya.

Nilai kemandirian ini nampak dalam suasana (1) kompromistik dalam mengambil keputusan; (2) tidak mengambil keputusan karena sadar dirinya tidak berdaya; (3) mandiri dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan kompetensi guru. Dalam prakteknya, substansi yang diputuskan tidak boleh bertentangan dengan kemauan dan tatanan birokrasi.

Nilai inovatif tercermin dari gagasan dan praktek penyelenggaraan madrasah. Inovasi yang ada bukan hanya mengacu pada perbaikan-perbaikan kerja yang bersifat perifer namun sudah merambah pada hal-hal yang bersifat esensial dan orisinal walaupun masih pada tataran yang sangat sederhana. Demikian dengan nilai continuous improvement “perbaikan secara kontinyu” falsafah “*hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini*” berkembang di madrasah dalam iklim yang terbuka, penuh kekeluargaan untuk saling asah, saling asuh, dan saling asih yang secara struktural dikembangkan dalam sistem pembinaan dan pengembangan profesional. Begitu pula nilai pemberdayaan berkembang di madrasah melalui pendekatan komunikasi antarpribadi berupa diskusi dan sharing pengetahuan dan pengalaman, sedangkan secara struktural melalui sistem pembinaan profesional atau pendidikan lanjutan. Sementara itu nilai-nilai dasar yakni kesehatan, kebenaran, kasih sayang, dan spiritual lebih terdeteksi dalam hubungan interpersonal antar warga madrasah dan penataan iklim psikologis lingkungan madrasah – kepala madrasah, guru, peserta didik, staf dan orang tua peserta didik – yang muaranya melahirkan rasa kepedulian, kebersamaan, dan kesadaran kolektif dalam mengembangkan nilai-nilai kehidupan ini, dengan karakteristik antara lain anak sebagai pembelajar merasa tenang, nyaman, senang, dan penuh gairah dalam belajar. Semboyan atau keyakinan bahwa “kebersihan adalah sebagian dari iman” benar-benar dinyatakan dengan tindakan. Dalam konteks ini pendidikan nilai-nilai dasar dapat diposisikan dalam statusnya sebagai kurikulum tersembunyi.

Kedua, pola interaksi kepemimpinan mengacu pada pola interaksi kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan mutu, yakni inisiatif terhadap sesuatu yang inovatif, sharing visi, mendorong orang lain bertindak, dan menjadi teladan (*model*

*figure*). Pola interaksi ini lebih banyak bersifat kultural dalam arti terjadi dalam hubungan antar manusiawi, tidak dikembangkan dalam satu struktur. Karena pola interaksi kepemimpinan lebih menekankan pada tilikan dalam konteks hubungan antar manusia maka perilaku-perilaku kepala madrasah dalam mengembangkan pola interaksi itu sangat beragam dan kontekstual.

## DAFTAR PUSTAKA

- Berry, J.W. (ed.), *Psikologi Lintas Budaya: Riset dan Aplikasi*. alih bahasa Edi Suhardono. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1999.
- Dayaksi, Tri dan Yuniardi, Salis. *Psikologi Lintas Budaya*. Malang: UPT Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang, 2008.
- Driyarkara. *Percikan Filsafat*. Jakarta: Pembangunan 1999.
- Irene AD, Siti. *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Koentjaraningrat. *Ilmu Antropologi*. Jakarta: Bhatara, 1998.
- Makawimbang, Jerry H. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta 2011.
- Mulyana, Rohmat. *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Mulyana, Rohmat. *Pendidikan Umum, Pengembangan Kepribadian, dan Kesadaran Beragama*. Bandung: IMA-PU Pascasarjana UPI, 2003.
- Priatmoko, Dody Heriawan. "Reformasi Pendidikan Indonesia, Suatu Solusi Keluar dari Krisis".<http://www.edents.bravepages.com/edents%20online%20baru/laput%20dody.htm>. Diakses tanggal 12 April 2014.
- Rosyada, Dede. *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Kencana, 2004.
- Sanusi, Achmad. *Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan*. Bandung: FPS IKIP Bandung, 1990.
- Sanusi, Achmad. *Pendidikan Alternatif*. Penyunting D. Supriadi dan R. Mulyana. Bandung: PT Grafindo Media Pratama, 2004.

**Pengembangan Budaya Mutu dalam Meningkatkan Kualitas Madrasah**

Satori, Djam'an. *Peningkatan dan Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung: UPI, 2010.

Satori, Jam'an. *Pengembangan Budaya Mutu di Sekolah*. Bandung: FIP Administrasi Pendidikan UPI Bandung, 1999.

