

**MEMBANGUN BUDAYA MUTU DI MADRASAH UNGGUL
(Studi Kasus di MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nurul Islam Jember)**

Siti Aminah, M.Pd & Ari Dwi Widodo, M.Pd.I
Dosen tetap Fakultas Tarbiyah dan Ilmu keguruan (FTIK)
IAIN Jember

Abstract¹

The quality culture is a strategy to improve upon the institution towards the needs of society and become a long term goal of Indonesian education. In Jember, there are Madrasah Aliya Negeri 1 Jember and Madrasah Aliyah Unggulan Nurul Islam Jember, both have specification in implementing Islamic education though they have different geographical location and users, but the indicators of quality culture can be seen in excellent programs of society based and students potential oriented, they also can maintain the achievement for local, national and international level. This research aims to reveal how to establish a quality culture in an excellent school. The aspects that will be concerned are a concept, value, culture and the implementation of quality culture in MAN 1 JEMBER and Madrasah Aliyah Unggulan Nurul Islam Jember. The writers will use the qualitative descriptive approach with repetition and continuity of analysis technique within collecting and analyzing data during the process of collecting data in the field and after the data gathered. From this research, it can be known that the quality culture concept of both schools used transformational leadership and intensive motivation is given. As for the quality culture of both school are different, MAN 1 Jember concerned about Ubudiyah aspect and academic extracurricular program, while Madrasah Aliyah Unggulan Nurul Islamiyah concerned about literacy, discipline, and creative culture. To actualize these programs, the principal of both school, did the active communication intensively through all the school members anytime. In addition, the effect of this is all the school member always attempt to do the school program actively, and innovate the program to make a better institution.

¹ Artikel ini adalah executive summary dari penelitian yang bersumber dari Dana penelitian DIPA 2017 IAIN Jember

Key word: *Quality culture, excellent school.*

Abstrak

Budaya mutu di madrasah sebagai strategi memperbaiki lembaga yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dan menjadi salah satu tujuan utama dari strategi jangka panjang pendidikan di Indonesia. Di Jember, terdapat Madrasah Aliyah Negeri Jember I dan Madrasah Aliyah Unggulan Nurul Islam Jember, keduanya memiliki kekhasan dalam melaksanakan pendidikan yang berciri khas agama Islam, walau memiliki perbedaan letak geografis dan pengguna yang berbeda, akan tetapi indikator budaya mutu dari keduanya dapat terlihat dari program-program unggulan yang berbasis masyarakat dan berorientasi pada potensi siswa, serta ouputnya mampu mempertahankan prestasi baik di level lokal, nasional sampai internasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana membangun budaya mutu di madrasah unggul. Adapun aspek yang akan diteliti yaitu konsep, nilai, budaya dan implementasi budaya mutu di MAN I Jember dan MA Unggulan Nurul Islam. Dalam mengkaji penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan tehnik analisis berulang-ulang dan berkesinambungan antara pengumpulan dan analisis data, baik selama pengumpulan data di lapangan maupun sesudah data terkumpul. Dari penelitian ini, dapat diketahui bahwa konsep budaya mutu kedua lembaga sama-sama menggunakan konsep Kepemimpinan Transformasional dan pemberian motivasi yang intens. Adapun nilai budaya mutu di kedua lembaga yaitu Terkait budaya unggul di MAN 1 Jember menekankan aspek ubudiyah dan kegiatan ekstrakurikuler akademik. Budaya unggul di MA Unggulan Nuris adalah budaya membaca, disiplin, dan kreatif. Dan terkait implementasi budaya mutu kepala madrasah kedua lembaga ini sama-sama berupaya aktif berkomunikasi secara intensif dengan semua warga madrasah setiap waktu tanpa kenal waktu. Sedangkan dampak budaya mutu kedua lembaga ini sama-sama warga lembaga selalu aktif dalam setiap kegiatan yang telah ditetapkan oleh madrasah serta terus berupaya mengembangkan, berinovasi dalam setiap kegiatan tersebut dalam rangka meningkatkan mutu lembaga yang lebih baik lagi.

Kata kunci: *Budaya Mutu, Madrasah Unggul*

A. PENDAHULUAN

Madrasah Aliyah merupakan salah satu model pendidikan Islam hasil perpaduan antara pendidikan model sekolah dan pesantren. Pada tataran praktis banyak madrasah aliyah yang kehilangan jati dirinya, sehingga melupakan tugas utama sebagai lembaga penyiapan pendalaman ilmu agama disamping juga sebagai sekolah menengah, sehingga tanpa terasa menyisakan peradaban yang kadang bertentangan dengan nilai-nilai keislaman, baik terencana ataupun tidak. Keadaan demikian itu dapat dibuktikan pada penyelenggaraan pendidikan di madrasah aliyah yang outputnya tidak dapat membaca tulis al-Qur'an dengan baik dan benar, bacaan shalat, hafalan surat pendek dan karakteristik lulusan lainnya².

Oleh karena itu, madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam formal seharusnya dikelola dengan menggunakan pendekatan profesional. Untuk bisa mengelola madrasah secara professional, perlu menggunakan teori-teori manajemen (pendidikan) modern. Teori manajemen modern menganggap bahwa organisasi sebagai suatu sistem terbuka, dengan dasar analisis konseptual dan didasarkan pada data empirik, serta sifatnya sistemik dan integratif.³

Dalam rangka mewujudkan fungsi idealnya, madrasah harus senantiasa mengorientasikan diri agar tetap *survive* dan mampu tampil bermakna, di tengah tuntutan terhadap penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dan penghayatan nilai-nilai agama. Karena itu madrasah harus lebih serius untuk mengadakan pembaharuan pengembangan madrasah secara komprehensif serta kontinyu dan berorientasi ke depan.⁴

Penyediaan lembaga pendidikan Islam yang bermutu merupakan kebutuhan masyarakat dan menjadi salah satu tujuan utama dari strategi jangka panjang pendidikan di Indonesia. Terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan dalam rangka mewujudkan kegiatan peningkatan mutu madrasah yaitu: a) penyamaan komitmen pencapaian mutu oleh

² Munardji, *Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator dan Inovator Peningkatan Mutu Lembaga* (Jurnal Taallum, Vol.02, No. 02, Nopember 2014), 298

³ Hani Handoko dalam A. Fatah yasin, *Orientasi Madrasah dan pengembangan Sumber daya manusia*, (Jurnal madrasah, Vol. 3, No. 1 Juli-Desember 2010), 92

⁴ Deden Makbullah, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*, (PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2011), 142

semua pihak madrasah, b) adanya program khusus peningkatan mutu madrasah, c) adanya peningkatan pelayanan administrasi madrasah, d) kepemimpinan sekolah yang efektif, e) adanya standar kompetensi lulusan yang jelas, f) jaringan kerjasama yang baik dan luas, g) tata kelola lembaga yang efektif, dan h) menciptakan iklim dan budaya lembaga yang kondusif.⁵

Dari beberapa tahapan dalam perbaikan mutu pendidikan, penelitian ini difokuskan pada budaya mutu. Budaya mutu lembaga merupakan faktor penting dalam membentuk peserta didik menjadi manusia yang penuh optimis, berani tampil, berperilaku kooperatif, mempunyai kecakapan personal dan akademik. Suatu lembaga dapat dikatakan bermutu apabila mampu meraih prestasi khususnya prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam hal a) prestasi akademik memenuhi standar yang ditentukan, b) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan dan mamapu mengapresiasi budaya, c) memiliki tanggung jawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterima.⁶

Di Jember, terdapat beberapa madrasah aliyah yang sudah memiliki budaya mutu sesuai sumberdaya yang dimiliki, letak geografis, visi dan misi masing-masing. Di antaranya adalah Madrasah Aliyah Negeri Jember I dan Madrasah Aliyah Unggulan Nurul Islam Jember, keduanya memiliki kekhasan dalam melaksanakan pendidikan yang berciri khas agama Islam, walau memiliki perbedaan letak geografis dan pengguna yang berbeda, akan tetapi indikator budaya mutu dari keduanya dapat terlihat pada ouputnya dalam mempertahankan prestasi. Selain itu MAN Jember I sendiri merupakan MAN Model/Percontohan bagi Madrasah Aliyah lainnya, dan tahun ini MAN Jember I mendapat kepercayaan kembali dari Kementrian Agama untuk membuka MAK (Madrasah Aliyah Keagamaan), setelah sekian lama vakum.

Dari uraian tersebut di atas, penulis mencoba melakukan penelitian dengan tema “Budaya Mutu di Madrasah Aliyah Negeri Jember I dan Madrasah Aliyah Unggulan Nurul Islam Jember”. Dengan fokus penelitian: 1) Bagaimana konsep budaya mutu di Madrasah Aliyah Negeri Jember I dan Madrasah Aliyah Unggulan Nurul Islam Jember?. 2)

⁵ Miftahul Choiri, *Makna School Culture dan Budaya Mutu bagi Stakeholder di MIN Demangan Kota Madiun Tahun ajaran 2014-2015* (Jurnal Kodifikasi, Vol. 9, No. 1, Tahun 2015), hlm 150

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

Bagaimana nilai-nilai budaya mutu di Madrasah Aliyah Negeri Jember I dan Madrasah Aliyah Unggulan Nurul Islam Jember?. 3) Bagaimana implementasi budaya mutu di Madrasah Aliyah Negeri Jember I dan Madrasah Aliyah Unggulan Nurul Islam Jember?. 4) Bagaimana dampak budaya mutu di Madrasah Aliyah Negeri Jember I dan Madrasah Aliyah Unggulan Nurul Islam Jember.

B. KAJIAN TEORITIK

1. Konsep Budaya Mutu di Madrasah Aliyah

Dalam konteks madrasah aliyah budaya mutu merupakan perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assuptions), atau norma-norma yang telah berlaku di madrasah aliyah, disepakati dan diikuti oleh warga madrasah aliyah sebagai pedoman perilaku dan pemecahan berbagai masalah di madrasah tersebut, untuk mempertahankan mutu. Karena budaya mutu madrasah yang kuat sangat signifikan untuk mendukung tujuan madrasah untuk mencapai keunggulan, sebaliknya budaya madrasah yang lemah akan menghambat madrasah tersebut untuk mencapai tujuannya⁷.

Elemen-elemen Iklim Organisasi ialah: 1) kepemimpinan, 2) motivasi dan 3) kepuasan kerja seluruh stake holders organisasi. Iklim (Kesehatan) Organisasi. Menurut Hoy & Miskel (2001) ada tiga tingkatan iklim organisasi (hubungannya dengan pendidikan), yaitu:

- 1) Level Institusional: berkaitan dengan lingkungan sekolah.
- 2) Level Administratif (colleagial leadership): berkaitan dengan fungsi manajerial organisasi.
- 3) Teacher Level: berkaitan dengan proses belajar mengajar, hal ini terdiri dari dua hal:
 - a) Teacher Affiliation, perasaan persahabatan dan persaudaraan guru serta ikatan yang kuat dengan sekolah. Para guru merasa nyaman dengan lingkungan sekolah.
 - b) 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

⁷Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi...*,3.

kemampuan siswa untuk berprestasi dan siswa belajar dengan keras untuk mendapatkan prestasi akademik yang bagus⁸.

2. Nilai-nilai Budaya Mutu

Setiap organisasi memiliki keunikan tersendiri, keunikan tersebut dapat menjadi karakteristik keunggulan pada organisasi tersebut, di antara beberapa karakteristik dalam suatu organisasi 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 asas: tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi, kesatuan, empiri, keakraban, dan integritas⁹.

3. Implementasi Budaya Mutu di Madrasah Aliyah

Penerapan budaya mutu dalam suatu organisasi, termasuk pada madrasah aliyah dapat dilakukan sebagaimana berikut:

a. Sosialisasi

Sosialisasi merupakan proses transformasi warga madrasah untuk berpartisipasi secara efektif terhadap budaya mutu madrasah, sehingga individu warga madrasah mengalami perubahan secara aktif dan dapat mengintegrasikan tujuan madrasah dengan tujuan warga madrasah melalui tahapan komunikasi, interaksi, dan partisipasi. Sosialisasi dapat menyangkut persoalan mikro bahkan persoalan makro¹⁰.

b. Budaya Pemberdayaan

Pesatnya perubahan lingkungan global mempengaruhi segala bidang, termasuk institusi pendidikan seperti

⁸ Jerome, S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip Perumusan dan Langkah Penerapan*. Diterjemahkan oleh Yosol Iriantara, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007),115.

⁹Achmad Shobirin, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2009), 25.

¹⁰Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*.(Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2011), 29

madrasah aliyah, kondisi tersebut memunculkan pola aksi-reaksi suatu organisasi termasuk madrasah aliyah untuk melakukan transformasi, kebutuhan transformasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dapat dilakukan melalui transformasi struktural maupun budaya¹¹. Dalam budaya pemberdayaan harus memahami hal-hal berikut:

- 1) Menciptakan Lingkungan Pemberdayaan yang dapat dilakukan dengan membentuk tim kerja dan sharing informasi, pelatihan sumber daya yang diperlukan, pengukuran, umpan balik, dan reinforcement.
- 2) Model Pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang dapat dilakukan dengan memilih berbagai model, diantaranya: *Desire, Trust, Confidence, Credibility, Accountability, Communication*,¹².
- 3) Pemberdayaan Sebagai Perubahan Budaya. 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.
- 4) Peran Intervensi Antarpersonal Dalam Pemberdayaan
Intervensi antar personal dapat memiliki peranan penting apabila didesain dengan model partisipatif.¹³ 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 individu¹⁴.

Dalam konteks madrasah aliyah pemberdayaan partisipasi dapat dilakukan dengan memberikan

¹¹Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2014) 74.

¹²Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*. (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2011), 29

¹³Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*. (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2011), 63.

¹⁴Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*..., 64.

tanggung jawab kepada semuanya 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.¹⁵

Madrasah yang menggunakan desain partisipatif dalam pemberdayaan akan lebih fokus untuk mencapai budaya mutu, karena terjalannya koordinasi warga madrasah dalam berbagai level untuk mencapai produktifitas.¹⁶. Untuk mencapai kesuksesan dalam melakukan pemberdayaan partisipatif dapat menggunakan model bauran desain berikut:

- 1) Memastikan dan memperjelas pembagian otoritas dan tanggung jawab yang dibutuhkan dalam perubahan budaya mutu di madrasah menuju pada pemberdayaan sumber daya insani.
- 2) Tim work dengan berbagai ketrampilan.
- 3) Menciptakan mekanisme untuk menurunkan resistensi terhadap terjadinya perubahan
- 4) Hemat waktu dan daya untuk mengembangkan tempat kerja¹⁷.

Pemberdayaan 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 efisien¹⁸.

¹⁵Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2009), 127.

¹⁶Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*.(Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2011), 64.

¹⁷Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi...*, 64.

¹⁸ Mukhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012), 262.

c. Standar Sistem Mutu

Di antara berbagai faktor penting dalam penampilan madrasah adalah mutu jasa yang dihasilkan dari pelayanan, sumber daya, output, dan outceme-nya.. Mutu dapat disederhanakan dengan mengikuti definisi yang konkrit, karena adanya beberapa indikator yang menyertainya, seperti sekolah berstandar nasional dengan indikator yang menyertainya. Semua definisi mutu tersebut muaranya adalah kepuasan pengguna madrasah (*costumer satisfaction*)¹⁹.

Standar mutu yang dipakai oleh madrasah tentu harus ditentukan sejak awal berdirinya, sehingga mutu dari madrasah tersebut, dapat terukur ketercapaiannya. Madrasah aliyah merupakan jenjang pendidikan menengah yang diatur oleh Undang-Undang Republik Indonesia melalui sistem pendidikan nasional, merupakan lembaga pendidikan menengah 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 Indonesia²⁰.

Dari uraian tersebut di atas, semakin memperjelas bahwa standar sistem mutu di madrasah aliyah pada intinya minimal harus:

- 1) Sesuai dengan kebutuhan zaman yang dihadapi;
- 2) Memenuhi kebutuhan pengguna jasa;
- 3) Sesuai dengan spesifikasi atau standar (Nasional atau Internasional) sesuai dengan standar yang dipilih.
- 4) Sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Upaya yang dilakukan madrasah aliyah untuk mencapai standar yang ditetapkan antara lain adalah berupaya:

- 1) Mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan kualitas layanan, sumber daya, dan lulusannya;
- 2) Memberikan keyakinan kepada warga madrasah bahwa kualitas yang dikehendaki dicapai, dipertahankan, dan ditingkatkan; dan
- 3) Meyakinkan pengguna jasa madrasah bahwa kualitas yang diharapkan dapat dicapai²¹.

¹⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 51-52.

²⁰ Sekretaris Kementerian Agama RI, *Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Madrasah*, Jakarta.

²¹ Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud, 1996), 8.

d. Mekanisme Perubahan Budaya

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 untuk melakukan perubahan lebih baik perlu mendapatkan dukungan yang diimbangi dengan sikap pemimpin tersebut untuk senantiasa menunjukkan perilaku dan aktivitas yang sesuai dengan visi organisasi. Selanjutnya mekanisme 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 strategi masa depan
2	Organisasi	Hirarki berdasarkan rantai komando	Partisipasi dan pemberdayaan karyawan
3	Pengendalian	Laporan varian	Ukuran dan informasi kualitas untuk self-control
4	Komunikasi	Top-down	Top down dan Botton-up
5	Keputusan	Manajemen krisis	Perubahan yang terencana
6	Manajemen yang fungsional	Parachial, kompetitif	Cross-funcion, integratif
7	Manajemen Kualitas	Fizing atau one-shot manufacturing	Preventif dan berkelanjutan semua fungsi dan kualitas

Dari tabel tersebut dapat dipahami mekanisme perubahan budaya, namun demikian dalam melakukan perubahan budaya perlu memperhatikan: sejarah terciptanya budaya yang sudah ada, tidak memusuhi sistem yang sudah ada, akan tetapi melakukan perbaikan,

kesediaan untuk mendengarkan dan mengamati dan perlihatkan setiap orang yang dipengaruhi oleh perubahan²².

4. Dampak Budaya Mutu di Madrasah Aliyah

Budaya madrasah merupakan satu set asumsi yang dianggap sangat penting walaupun tidak tertulis yang dipahami²³ 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 organisasi)²⁴.

Dari definisi tersebut budaya organisasi merupakan sebuah pedoman bertutur dan bertindak dalam oraganisasi yang dapat berdampak pada efektifitas, inovasi, loyalitas, dan produktivitas²⁵, keempat dampak budaya organisasi tersebut secara rinci dapat diuraikan, yaitu: motivasi kerja, sikap dan komitmen terhadap pekerjaan, mempengaruhi 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&comparativeness*), kepuasan kerja, *sense of belonging & sense of responsibility*, iklim kerja yang kondusif²⁶.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah *field research* (penelitian lapangan). Penelitian ini lebih menitik beratkan kepada hasil pengumpulan data

²² Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud, 1996), 8.

²³ Achmad Shobirin, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2009), 125-126.

²⁴ Achmad Shobirin, *Budaya Organisasi*,...127

²⁵ Achmad Shobirin, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2009), 4.

²⁶ Abd. Muhith, *Administrasi Pendidikan*, (Bondowoso: Mutiara Pres, 2013), 51.

dari informan atau responden yang telah ditentukan.²⁷ Dengan pendekatan kualitatif. Ada dua jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik mengolah data dengan cara mengklasifikasi dan menyaring data. Dan teknik menganalisis data adalah dengan analisis deskriptif kualitatif, yaitu analisis yang menggambarkan keadaan atau status fenomena dengan kata-kata atau kalimat, kemudian dipisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan.

D. PEMBAHASAN DAN DISKUSI HASIL TEMUAN

1. Konsep Budaya Mutu di MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nuris

Pembahasan tentang konsep budaya mutu tidak terlepas dari adanya teori tentang budaya organisasi, dimana budaya organisasi dapat dikatakan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assuptions*), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan berbagai masalah organisasinya²⁸.

Kepala Madrasah MAN 1 Jember memiliki tipe kepemimpinan transformasional, visioner, pemberdayaan dan konstruktif positif. Dengan adanya tipe kepemimpinan transformasional yang ada di dalam diri kepala madrasah yang memudahkan untuk terbentuknya budaya mutu. Di mana kepemimpinan merupakan energi mempengaruhi dan memberi arah yang terkandung di dalam diri pribadi pemimpin. Pemimpin adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan atau anjuran kepada bawahannya.²⁹

Sedangkan tipe kepemimpinan yang ada dalam diri kepala MA Unggulan Nuris berdasarkan hasil wawancara adalah perpaduan antara kepemimpinan kharismatik, visioner dan perfeksionis. Jika dikaji dari teori, maka cirri-ciri tersebut masuk pada model kepemimpinan Tranformasional. Model kepemimpinan transformasional adalah model

²⁷Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*(Bandung: PT Rosda Karya, 2002), 135.

²⁸ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi...*, 2

²⁹ Sudarwan Danim, Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Tranformasional kekepalasekolahan*, (Rinekcipta;Jakarta, 2009), hlm 53

kepemimpinan yang komprehensif dengan menggunakan pendekatan normative..³⁰

Berbicara mengenai kepemimpinan tidak terlepas pula dengan motivasi. Istilah "Motivasi" berasal dari bahasa Latin "Movere" yang berarti "menggerakkan". Wlodkowski (1985) yang cenderung beraliran Behaviorisme menjelaskan motivasi sebagai suatu kondisi yang menyebabkan atau menimbulkan perilaku tertentu, dan yang memberi arah dan ketahanan (*persistence*) pada tingkah laku tersebut. Dan motivasi berpengaruh pada kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja.³¹ Sebagaimana motivasi di MA Unggulan Nuris menjadi salah satu perhatian, dimana kepala madrasah begitu intens memberikan motivasi dengan komunikasi verbal maupun non verbal, memberikan stimulus memotivasi baik secara internal maupun eksternal, baik berupa penghargaan sampai pada teguran baik kepada guru, karyawan maupun siswa. Hal ini berdampak pada kepuasan kerja oleh warga di MA Unggulan Nuris hingga berdampak pula pada kinerja dari warga MA Unggulan Nuris sesuai dengan target dan rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang disertai inovasi kebijakan pimpinan.

Sedangkan Motivasi kerja pimpinan, guru, staff dan karyawan MAN 1 dipengaruhi oleh tujuan bersama sesuai dengan visi misi lembaga. Begitu pula dengan motivasi belajar siswa MAN 1 Jember dipengaruhi factor internal dan eksternal yang dipengaruhi oleh latar belakang keluarga dan lingkungannya.

Terdapat ciri-ciri lembaga pendidikan yang tidak sehat yang tidak dimiliki oleh MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nuris:³²

- a. Lingkungan sekolah mudah diserang oleh kekuatan-kekuatan luar yang merusak. Sedangkan di MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nuris memiliki komitmen yang kuat dan manajemennya berbasis pesantren sehingga siswa-siswanya dan SDM pendidiknya memiliki akhlak mulia.

³⁰ Husaini Usman, *MANAJEMEN Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, Cet ke-2*, (Bumi Aksara ;Jakarta, 2010), Hlm 373

³¹ Teman Koesmono, *pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, (Jurnal manajemen dan Kewirausahaan, Vol 7, No. 2.2005)hlm 1

³²Said Hamid Hasan DKK, *Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa*, (Badan Litbang Kemendiknas: Jakarta, 2010), 116.

- b. Para guru dan administrator diserang oleh tuntutan orang tua yang tidak rasional. Berbeda dengan MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nuris, dimana kepala madrasah menjalin komunikasi yang baik dengan orang tua sehingga tuntutan-tuntutan dari orang tua dapat dikomunikasikan dengan baik dan menjadi rasional.
- c. Kepala sekolah kurang efektif dan hanya sedikit memberikan pengarahannya dan kurang bisa memberikan pengaruh. Berbeda dengan kepala MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nuris yang tiada henti memberi arahan dan membimbing bawahannya agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama.
- d. Kedekatan dan persaudaraan di antara guru lemah. Hal ini tidak ada di MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nuris. Di dua lembaga ini sangat menjalin persaudaraan dan keakaraban antara pimpinan pada bawahan dan pada siswa dengan berbagai aktivitas formal maupun informal dan nonformal.
- e. Perhatian pada prestasi akademik sangat minim dan siswa yang berprestasi kurang dihargai bahkan dipandang sebagai ancaman oleh guru, dan lain-lain. Hal ini sangat jauh berbeda dengan di MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nuris yang mengutamakan bimbingan dan arahan kepada siswa dalam menggali potensi yang dimilikinya agar berprestasi. Dengan adanya program-program unggulan dari MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nuris menunjukkan bahwa kedua lembaga ini berorientasi pada lulusan yang bermutu.

Dari sekian indikator-indikator ini menunjukkan bahwa MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nuris termasuk sekolah yang memiliki iklim dan lingkungan yang sehat, terbuka dan selalu ada perubahan.

2. Nilai-nilai Budaya Mutu di MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nuris

Wujud budaya organisasi pada tingkatan *values* adalah nilai yang dijadikan acuan dalam segala keputusan dan tindakan anggota organisasi serta mencerminkan tujuan, identitas, dan standar penilaian terhadap segala sesuatu. 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 asas: tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi, kesatuan, empiri, keakraban, dan integritas³³.

Terkait keunggulan di MAN 1 JEMBER mengembangkan Program Diversifikasi Madrasah dengan membuka 3 program unggulan yaitu program keagamaan, program akademik/sains dan program ketrampilan. Sedangkan keunggulan MA Unggulan Nuris adalah Madrasah berbasis pesantren dengan keunggulan pembinaan akhlakul karimah, bidang agama dengan kitab kuning (aswaja), sains dan teknologi, serta berdaya saing global.

Terkait budaya unggul di MAN 1 Jember menekankan aspek ubudiyah dan kegiatan ekstrakurikuler akademik. Budaya unggul di MA Unggulan Nuris adalah budaya membaca, disiplin, dan kreatif.

Prestasi merupakan salah satu alat ukur untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan sebuah kegiatan pembelajaran dalam sebuah lembaga pendidikan. Dalam hal ini MAN 1 Jember memaknai sebuah prestasi dari aspek yang bermacam, mulai dari prestasi dalam lomba-lomba lokal maupun nasional, hingga diterimanya para lulusan MAN 1 Jember di Perguruan-perguruan Tinggi terbaik, baik dalam negeri atau luar negeri baik melalui jalur mandiri ataupun beasiswa. Sedangkan menurut warga MA Unggulan Nuris, prestasi menjadi tolok ukur hasil kinerja semua warga madrasah yang selalu diupayakan meningkat setiap waktu, sehingga MA Unggulan Nuris selalu bekerja sama guru serta karyawan memburu kemajuan, bergerak dinamis, dan inovatif.

Kepala Madrasah, guru, karyawan dan siswa MAN 1 Jember bersama-sama berkomitmen menciptakan budaya mutu dengan tujuan untuk mendukung kemajuan madrasah dalam mengantarkan lembaga MAN 1 meraih kesuksesan. Dan makna mutu di lembaga ini adalah ketika lulusannya berhasil sesuai potensi dan bidang yang ditekuninya. Sedangkan tujuan dari warga MA unggulan Nuris dalam peningkatan mutu lembaga adalah melalui manajerial tersistematis antara kepala madrasah, guru, dan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan pendidikan dalam mewujudkan cita-cita bangsa guna mencetak generasi berperadaban. Sesuai dengan cita-cita pendidikan nasional sekaligus sebagai sumbang-asih kepada NKRI yang bertanggung jawab dalam kemajuan bangsa.

Keakraban antara pimpinan, guru, staff, karyawan dan siswa di MAN 1 Jember tetap memperhatikan norma-norma dan kode etik madrasah

³³Achmad Shobirin, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2009), 25.

yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Sedangkan di MA Unggulan Nuris terjalin keakraban yang harmonis antarwarga. Kepala madrasah membaur langsung dengan bawahan sebagai bentuk *controlling* dan dedikasi sebagai pimpinan. Dan juga terjalin komunikasi yang intens antar wakil kepala madrasah (kurikulum, kesiswaan, sarpras, komite) dan selalu mengutamakan musyawarah dan diskusi dalam memutuskan suatu kebijakan. Pola komunikasi interaktif antar staff dan karyawan dalam pelayanan administrative terjalin terbuka dan solid. Termasuk juga pola pelibatan wali murid terhadap langkah strategis madrasah dalam menguatkan kekeluargaan lembaga dengan pihak pengguna jasa pendidikan. Batas komando dan koordinasi setiap warga madrasah mengutamakan keterbukaan dan system gotong royong sehingga tetap terjalin kebersamaan dalam kinerja. Bahkan terhadap alumni madrasah, kepala madrasah berinisiatif membangun kekuatan lembaga secara mendalam dan meluas.

3. Implementasi Budaya Nuris di MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nuris

Strategi implementasi budaya mutu di madrasah aliyah dapat dilakukan melalui sosialisasi. Dimana Sosialisasi merupakan proses transformasi warga madrasah untuk berpartisipasi secara efektif terhadap budaya mutu madrasah, sehingga individu warga madrasah mengalami perubahan secara aktif dan dapat mengintegrasikan tujuan madrasah dengan tujuan warga madrasah melalui tahapan komunikasi, interaksi, dan partisipasi. Sosialisasi dapat menyangkut persoalan mikro bahkan persoalan makro³⁴.

Di MAN 1 Jember, Peran pemimpin dalam memanipulasi budaya pada warga lembaga (guru, staff dan karyawan serta siswa) agar berkontribusi positif adalah dengan memperhatikan kemampuan serta dedikasi yang tinggi terhadap madrasah biasanya pimpinan memberikan tugas/tanggung jawab kepada guru, karyawan atau staff madrasah dalam rangka memberikan kontribusi terhadap perkembangan madrasah, baik berupa bimbingan terhadap siswa/berprestasi dan sebagainya.

Sedangkan peran pemimpin dalam mentransformasikan agar warga lembaga berpartisipasi aktif sehingga lembaga mengalami perubahan yang positif adalah Kepala madrasah terus mentransformasikan ide-ide

³⁴Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*.(Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2011), 29

inovasinya dalam setiap kesempatan yang ada, baik dalam rapat dinas atau non formal baik secara langsung atau tersurat dan kepala madrasah selalu memberikan pemahaman positif dan apresiasi. Hal ini menjadikan warga lembaga MAN 1 Jember selalu berusaha dan berupaya untuk bisa memberikan pengaruh positif terhadap lembaga MAN 1 Jember.

Dan peran pemimpin dalam mengintegrasikan antara tujuan warga lembaga (guru, staff dan karyawan serta siswa) dengan tujuan lembaga (MAN 1 Jember) adalah dengan memperhatikan latar belakang Sumber Daya Manusia lembaga. Yakni tujuan lembaga menjadi prioritas utama akan tetapi tanpa menghilangkan nilai-nilai dan tujuan dari masing-masing warga lembaga serta kemampuan warga lembaga dalam melaksanakan tanggung jawabnya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Sedangkan sosialisasi yang dilakukan di MA Unggulan Nuris dimana dalam memanipulasi budaya pada warga lembaga, MA Unggulan Nuris memiliki karakteristik unggulan dalam pembinaan kader Aswaja, mahir dalam kitab kuning dan tahfiz, kompeten dalam sains dan teknologi, lancar berbahasa asing (Arab, Inggris, dan Mandarin). Perpaduan ini kemudian dikelola oleh kepala madrasah dengan membentuk lingkungan yang representatif dan fokus. Guru dan karyawan dibagi tugas sebagai fasilitator dan pelayan pendidikan berdasarkan budaya yang ditanamkan sesuai dengan potensi dan *passion*-nya. Dengan demikian, setiap karakter akan terbentuk rutinitasnya masing-masing. Dengan demikian budaya unggul di MA Unggulan Nuris telah tersistematis dan ditangani oleh dewan guru dan karyawan atas *control* kepala madrasah.

Dalam mentransformasikan budaya, kepala madrasah MA Unggulan Nuris berupaya aktif berkomunikasi secara intensif dengan semua warga madrasah setiap waktu tanpa kenal waktu. Setiap menginstruksikan program, kepala madrasah MA Unggulan Nuris selalu memulai dengan model/ccontoh dan membahas melalui rapat secara kelembagaan berdasarkan potensi, sarana pendukung, dan target. Kepala madrasah MA Unggulan Nuris selalu ikut terlibat dalam menyukseskan program, selain sebagai pengawas. kepala madrasah MA Unggulan Nuris selalu mengutamakan hal kecil dan detail dalam memutuskan suatu rencana dengan target yang jelas.

Dan dalam mengintegrasikan antara tujuan warga lembaga (guru, staff dan karyawan serta siswa) dengan tujuan lembaga MA Unggulan Nuris, secara persuasif kepala madrasah mengupayakan semua warga madrasah dapat berpartisipasi dalam setiap kegiatan lembaga.

Sosialisasi program dan tata aturan lembaga selalu diutamakan di awal tahun pembelajaran sebelum proses Kegiatan Belajar Mengajar dimulai. Kelengkapan administrasi dan komitmen guru/karyawan disatukan sebelum melaksanakan tugas di Nuris. Sebagai manajer sekaligus motivator, kepala madrasah mengutamakan komitmen sebagai langkah awal melaksanakan tanggungjawab di madrasah. Meskipun terkadang adanya program yang tidak berjalan maksimal disebabkan revolusi eksekusi program di madrasah terlalu cepat.

Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari dua lembaga ini. Jika di MAN 1 Jember melakukan sesuatu tergantung pada apa yang dimilikinya dan dilakukan dengan maksimal, namun berbeda dengan MA unggulan Nuris, kepala madrasah berusaha semaksimal mungkin seakan berlari untuk meraih sesuatu yang berdampak pada ketidakmaksimalan program lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Pemberdayaan adalah sebagai suatu upaya dalam melakukan perubahan budaya. Adanya peningkatan produktivitas; pengembangan sikap tanggung jawab; dan pendelegasian otoritas yang lebih besar kepada seluruh warga madrasah merupakan hasil dari pemberdayaan yang berjalan dengan efektif karena dikomunikasikan dengan seluruh warga madrasah.³⁵

Peran kepala madrasah MAN 1 Jember dalam menciptakan lingkungan pemberdayaan adalah dengan cara mengontrol langsung atau turun langsung ke lapangan. Dan dalam rangka peningkatan SDM, kepala madrasah tidak membatasi kepada para guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Model pemberdayaan SDM yang dilakukan kepala madrasah adalah berbasis kepercayaan, artinya pimpinan memberikan kebebasan kepada para guru untuk meningkatkan kecerdasan intelektualnya baik dengan cara menempuh pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau dengan cara lain, seperti riset atau kursus. Model komunikasi pimpinan terhadap warga lembaga terkait perubahan budaya adalah berdasarkan rapat dinas yang diikuti oleh seluruh stake holder Madrasah. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan memberikan kebebasan yang terkendali kepada bawahan untuk selalu mengembangkan potensi-potensi yang dimilikinya.

Hal itu berbeda dengan yang dilakukan oleh Kepala MA Unggulan Nuris dalam membangun SDM, MA Unggulan Nuris aktif menyelenggarakan seminar/diklat di lembaga sendiri dari pada dengan

³⁵ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*. (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2011), 34.

kegiatan luar dan memberikan intruksi kepada bawahan agar fokus mengabdikan untuk lembaga agar tujuan lembaga dapat tercapai dengan cepat dan maksimal. Namun pemberdayaan SDM di MA Unggulan Nuris dilakukan dengan cara akuntabel dan komunikatif. Dan pimpinan sering berinteraksi langsung kepada bawahan dari pada melalui surat atau pamflet pengumuman untuk menyampaikan instruksinya sehingga musyawarah sering dilakukan tanpa terjadwal, terutama di awal tahun pembelajaran. MA Unggulan Nuris berada di bawah naungan yayasan sehingga kebijakan pemberdayaan tersebut fokus dalam satu tanggung jawab bidang SDM yayasan, namun sudah melalui kebijakan atau atas persetujuan kepala madrasah. Hal itu disebabkan penempatan struktural dan beban tanggung jawab Guru atau karyawan disesuaikan dengan kompetensi dan kebutuhan madrasah. Ketika terjadi perubahan budaya, kepala madrasah berinisiatif untuk mengadakan rapat terbatas dengan wakil-wakilnya untuk memusyawarahkan kemudian hasilnya disampaikan langsung secara lisan dan tertulis kepada semua warga madrasah.

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,³⁶ sebagaimana yang dilakukan di Man 1 Jember dan MA Unggulan Nuris dengan strategi dan teknik yang berbeda dan bervariasi.

Peran intervensi antara personal di MAN 1 Jember sangat tergantung pada pribadi masing-masing stakeholder MAN 1 Jember dan juga tergantung pada kemampuan masing-masing elemen madrasah yang ada. Oleh karena itu keduanya berjalan bersama baik partisipatif atau pun intervensi dari pihak-pihak madrasah yang telah diberi tanggung jawab oleh kepala madrasah.

³⁶Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*. (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2011), 63.

Sedangkan peran intervensi antara personal di MA Unggulan Nuris menggunakan sistem kinerja terbuka dan partisipatif. Semua guru atau karyawan telah diberi tanggung jawab masing-masing namun tetap saling membantu tanpa diminta ketika ada pekerjaan tambahan sebagai bentuk komitmen yang dibuat sejak awal bersama kepala madrasah.

Hal inilah menjadi salah satu faktor dari kedua lembaga ini untuk cepat mengalami perubahan positif yang cukup signifikan, dimana 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 individu³⁷.

Madrasah yang menggunakan desain partisipatif dalam pemberdayaan akan lebih fokus untuk mencapai budaya mutu. Pemberdayaan 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 efisien³⁸.

Di antara berbagai faktor penting dalam penampilan madrasah adalah mutu jasa yang dihasilkan dari pelayanan, sumber daya, output, dan outcome-nya. Mutu dapat disederhanakan dengan mengikuti definisi yang konkrit, karena adanya beberapa indikator yang menyertainya, seperti sekolah berstandar nasional dengan indikator yang menyertainya. Semua definisi mutu tersebut muaranya adalah kepuasan pengguna madrasah (*customer satisfaction*)³⁹.

Standar mutu yang dipakai oleh madrasah tentu harus ditentukan sejak awal berdirinya, sehingga mutu dari madrasah tersebut, dapat terukur ketercapaiannya. Madrasah aliyah merupakan jenjang pendidikan menengah yang diatur oleh Undang-Undang Republik Indonesia melalui sistem pendidikan nasional, merupakan lembaga pendidikan menengah yang berciri khas agama Islam harus mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan yang menjadi kriteria minimal bagi

³⁷Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi...*, 64.

³⁸ Mukhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012), 262.

³⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 51-52.

seluruh pendidikan formal yang berada di wilayah negara kesatuan republik Indonesia⁴⁰.

Berdasar dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Man 1 Jember dan di MA Unggulan Nuris, dapat diamati bahwa meski keduanya merupakan madrasah aliyah namun strategi yang digunakan dalam membuat standar mutu terdapat perbedaan. Jika di MAN 1 jember, hal-hal yang dilakukan oleh lembaga agar sesuai dengan kebutuhan zaman adalah 1) terus berusaha mengembangkan pembelajaran berbasis IT, seperti pelaksanaan UNBK. 2) Kurikulum madrasah disesuaikan dengan standar kurikulum Nasional serta pengembangan minat yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa. 3) Terus melakukan perbaikan/pembaruan sarana prasarana pembelajaran yang mendukung kegiatan belajar mengajar sesuai kebutuhan zaman. Dari sini terlihat bahwa MAN 1 Jember mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dengan menyesuaikan dan peka dengan lingkungan sekitar baik itu berupa kebijakan atau perubahan teknologi maupun kebijakan pemerintah karena memang MAN 1 Jember berada di bawah naungan Kementerian Agama.

Berbeda dengan di MA Unggulan Nuris terkait hal-hal yang telah dilakukan lembaga agar sesuai dengan kebutuhan zaman. MA Unggulan Nuris selalu berinovasi dengan menggali semua potensi guru dan karyawan untuk semakin meningkatkan pengetahuan dan mampu mentransformasikannya kepada siswa. Beberapa guru pilihan diberi tanggung jawab khusus untuk menangani suatu program demi tercapainya tujuan. Madrasah juga melibatkan wali murid untuk menentukan kebijakan, mendatangkan pemateri profesional untuk meningkatkan keterampilan dan kerja sama, mendatangkan pejabat pemerintahan untuk menguatkan kebijakan, dan aktif bekerja sama dengan instansi terkait dalam memperluas jaringan dan memperkaya system agar semakin maju dan berkembang.

Adapun hal-hal yang telah dilakukan oleh lembaga MAN 1 Jember agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan/pengguna jasa adalah selalu mengikuti perkembangan zaman dan kebutuhan para pelanggan pendidikan guna tercapainya madrasah yang bermutu. Sedangkan lembaga MA Unggulan Nuris, kepala madrasah secara partisipatif dan komunikatif untuk meningkatkan pelayanan kepada siswa dan wali siswa. Setiap setahun sekali diadakan pertemuan melalui revisi

⁴⁰Sekretaris Kementerian Agama RI, *Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Madrasah*, Jakarta.

tatatertib, penambahan honor atas beban tanggung jawab khusus, penambahan jam kerja di hari libur, membuat system layanan online, termasuk memprogramkan pos khusus dalam upaya memperluas layanan kepada masyarakat. Yang membedakan dari dua lembaga ini adalah memerankan pihak stakeholder dalam membuat system standar mutu lembaga.

Hal-hal yang telah dilakukan lembaga MAN 1 Jember agar terstandar nasional adalah secara administrasi kelembagaan selalu mengikuti setiap aturan kelembagaan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Baik izin operasional Madrasah maupun akreditasi Madrasah. Di sisi lain terus mempublikasikan setiap kegiatan, prestasi madrasah secara Nasional melalui berbagai media. Sedangkan Kepala MA Unggulan Nuris membuat kebijakan untuk mengadakan supervisi bulanan dengan mencanangkan struktur dan deskripsi 8 standar yang sesuai aturan pendidikan nasional. Dibantu oleh badan khusus yayasan yakni BPF (Badan Pendidikan Formal), mewajibkan setiap KBM terdokumentasi dengan lengkap dan administratif. Guru juga wajib memberikan keterampilan tambahan kepada siswa khusus untuk meraih prestasi. Mengupayakan ekstrakurikuler disesuaikan dengan standar pendidikan nasional dan lengkap dengan adiministrasinya. Banyak sekali inovasi-inovasi dan membangun solidaritas warga internal lembaga untuk berperan sehingga lembaga mengalami perubahan yang sangat pesat.

Sedangkan di MA Unggulan Nuris adalah dengan mengadakan rapat sosialisasi awal tahun dan rapat evaluasi bulanan adalah cara kepala madrasah untuk mengonsolidasikan system yang harus dijalani oleh semua warga madrasah. Jika terjadi suatu tindakan yang terindikasi pelanggaran, kepala madrasah melalui wakilnya untuk menindak langsung dengan aturan yang ada di lembaga. Kepala madrasah secara langsung menginstruksikan semua aspek berbasis data kuantitatif dan teradministratif untuk menghindari pelanggaran hukum. Penanganan siswa juga harus sesuai porsi dan tertera dalam peraturan sekolah yang mengacu peraturan diknas.

Upaya lembaga MAN 1 Jember untuk membuat standar sistem mutu adalah dengan terus melakukan evaluasi secara berkala dalam rangka mengukur sejauh mana standar system mutu telah dilaksanakan dan tercapai. Sedangkan Kepala MA Unggulan Nuris membentuk manajemen mutu yang secara khusus memantau dan memastikan standar yang harus dikerjakan oleh semua warga madrasah. Mulai dari standar pelayanan, pendidikan, penanganan, hingga tanggung jawab mencapai target standar nasional. Tim manajemen mutu dipilih dan diberi

pelatihan khusus yang harus mampu menguasai kurikulum, kesiswaan, humas, dan standar sarana dan prasarana.

4. Dampak Budaya Mutu di MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nuris

Budaya madrasah merupakan satu set asumsi yang dianggap sangat penting walaupun tidak tertulis yang dipahami⁴¹ oleh seluruh warga madrasah. Hal itu termasuk kategori budaya organisasi yang menjadi pedoman bertutur dan bertindak dalam organisasi yang dapat berdampak pada efektifitas, inovasi, loyalitas, dan produktivitas⁴².

Terkait efektivitas, inovasi, loyalitas dan produktivitas warga lembaga MAN 1 Jember adalah seluruh kegiatan terus terkontrol dengan baik, baik dalam pelaksanaan KBM, Ektrakurikuler, Kegiatan siswa diluar madrasah, output lulusan, serta kreatifitas-kreatifitas siswa dalam segala aspek selalu dikembangkan dan dipublikasikan. Dan dalam pelaksanaannya selalu dilakukan evaluasi secara berkala. Sedangkan efektivitas, inovasi, loyalitas dan produktivitas warga lembaga MA Unggulan Nuris, Kepala madrasah memberi ruang yang luas kepada warga madrasah untuk meningkatkan potensinya melalui pengkhususan kelembagaan

Dampak budaya organisasi terdiri dari efektivitas, inovasi, loyalitas dan produktivitas. Dan keempat dampak tersebut dapat diuraikan sebagai berikut: motivasi kerja, sikap dan komitmen terhadap pekerjaan, mempengaruhi 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&comparativeness*), kepuasan kerja, *sense of belonging & sense of responsibility*, iklim kerja yang kondusif⁴³.

Dari cirri-ciri tersebut ternyata ditemukan di kedua lembaga tersebut dengan cara dan bentuk yang berbeda-beda.

Terkait sikap dan komitmen warga lembaga (pimpinan, guru, staff dan siswa) MAN 1 Jember terhadap pekerjaan adalah warga lembaga selalu aktif dalam setiap kegiatan yang telah ditetapkan oleh madrasah serta terus berupaya mengembangkan, berinovasi dalam setiap kegiatan tersebut dalam rangka meningkatkan mutu lembaga yang lebih baik lagi.

⁴¹Achmad Shobirin, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2009), 125-126.

⁴²Achmad Shobirin, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2009), 4.

⁴³Abd. Muhith, *Administrasi Pendidikan*, (Bondowoso: Mutiara Pres, 2013), 51.

Sedangkan di MA Unggulan Nuris, komitmen yang telah ditanamkan sejak awal masuk sebagai warga madrasah membuat warga madrasah lebih professional dalam bekerja.

Adapun gaya kepemimpinan humanis yang dimiliki oleh kepala Madrasah MAN 1 Jember adalah mampu mengenal situasi pekerjaan dan kondisi mental bawahan, sehingga mengetahui kapan waktunya memberikan perintah, berpartisipasi dan mendelegasikan suatu pekerjaan kepada para bawahannya. Sedangkan Kepala MA Unggulan Nuris sangat humanis, dimana ia mampu menempatkan diri sebagai teman, sahabat, saudara, atau pengayom.

Dalam proses pengambilan keputusan, wewenang utama terletak pada kepala madrasah yang bertanggung jawab penuh dalam seluruh kegiatan/kejadian yang ada di madrasah MAN 1 Jember. Namun Dalam pelaksanaannya kepala madrasah memberikan wewenang terhadap para dewan guru, staf, karyawan sesuai dengan kapasitas masing-masing serta kasus yang terjadi di lapangan. Sedangkan di MA Unggulan Nuris ini kepala madrasah memiliki kebijakan mutlak. Namun kepala madrasah memberikan apresiasi positif dengan setiap laporan berbasis data kuantitatif dan terdokumentasi.

Terkait berkomunikasi warga MAN 1 Jember antara pimpinan, guru dan siswa sangat terbuka sesuai dengan aturan/ norma-norma yang ada tanpa ada batasan-batasan baik pangkat/jabatan. Baik komunikasi secara langsung, pendelegasian ataupun melalui fasilitas media sosial. Sedangkan di MA Unggulan Nuris bisa melalui tulisan atau lisan secara langsung.

Dalam rangka membangun struktur organisasi madrasah sangat tergantung pada keputusan kepala madrasah selaku penanggung jawab menyeluruh di MAN 1 Jember. Tentunya dalam hal ini juga memperhatikan motivasi kerja, sumber daya manusia yang ada dalam membangun struktur organisasi Madrasah. Sedangkan di MA Unggulan Nuris sesuai dengan standar Kementerian Pendidikan Nasional, beban tanggung jawab setiap struktur diisi oleh guru/karyawan sesuai dengan potensi dan kecakapannya atas permintaan kepala madrasah dan ditetapkan oleh yayasan. Namun, kepala madrasah berupaya berinovasi dengan membentuk manajemen mutu secara khusus dan bertugas langsung dalam meningkatkan mutu siswa baik input maupun outputnya.

Terkait kinerja pimpinan, guru, staff, karyawan di MAN 1 jember disesuaikan dengan tugas, pokok dan fungsi serta tanggung jawab masing-masing dan dievaluasi dalam setiap pelaksanaan Rapat Dinas

madrasah. Sedangkan di MA Unggulan Nuris diawali dengan komitmen di setiap awal tahun sebelum melaksanakan tugas sehingga membuat warga madrasah lebih loyal dan partisipatif terhadap lembaga. Madrasah memiliki standar sendiri dalam merekrut guru/karyawan termasuk komitmennya dalam melaksanakan tugas. Madrasah selalu memberikan apresiasi khusus bagi guru/karyawan yang loyal dan berpartisipasi aktif. Evaluasi warga madrasah dilakukan setiap sebulan sekali di pekan pertama tiap bulan.

Terkait iklim kerja warga MAN 1 Jember sangat kondusif, disebabkan seluruh stakeholder yang ada terus melakukan komunikasi, kerjasama dan inovasi demi kemajuan bersama. Sedangkan iklim kinerja kondusif yang dimiliki warga madrasah MA Unggulan Nuris menjadi pendukung adanya peningkatan prestasi siswa. Hal ini juga mampu mempengaruhi minat masyarakat untuk lebih mengenal dan masuk ke lembaga MA Unggulan Nuris.

Terkait wawasan keunggulan lembaga, MAN 1 Jember memiliki jargon Madrasah lebih baik, Lebih baik madrasah. Jargon tersebut dilatarbelakangi bahwa para lulusan madrasah tidak hanya unggul dalam aspek pengetahuan umum saja melainkan dalam aspek keagamaan juga lebih unggul, Serta juga terampil dalam berbagai aspek kehidupan pada masa yang akan datang. Sedangkan wawasan keunggulan lembaga di MA Unggulan Nuris selalu mengupayakan peningkatan pelayanan setiap waktu. Peningkatan kualitas pendidikan, peningkatan prestasi baik siswa maupun guru/karyawannya. Berupaya meningkatkan kerja sama baik skala nasional maupun internasional. MA Unggulan Nuris selalu menyelaraskan potensi sesuai dengan kebutuhan perkembangan zaman.

E. KESIMPULAN

Dalam deskripsi umum dan pembahasan dapat disampaikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Konsep budaya mutu yang ada di MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nuris, terdiri dari beberapa indikator: a) Kepala madrasah memiliki tipe kepemimpinan transformatif dan visioner, b) peran kepala madrasah sebagai motivator proaktif kepada bawahan, c) memiliki ciri-ciri lembaga yang sehat dengan iklim dan lingkungan yang terbuka dan selalu ada perubahan.
2. Nilai-nilai budaya mutu yang ada di MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nuris, terdiri dari beberapa indikator: a) memiliki program unggulan yang berorientasi pada potensi siswa, b) memiliki budaya unggul

dalam bidang keagamaan, keilmuan, dan *lifeskill*, c) memiliki prestasi dari berbagai bidang dan selalu berupaya untuk berprestasi, d) berkomitmen menciptakan budaya mutu dalam meraih kesuksesan, dan e) terjalin keakraban yang harmonis antarwarga lembaga.

3. Implementasi budaya mutu yang ada di MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nuris, terdiri dari beberapa bentuk indikator yaitu: a) Tipe kepemimpinan pemberdayaan yang dimiliki kepala madrasah dalam mengelola sumber daya lembaga, b) desain pemberdayaan yang bersifat partisipatif, c) melakukan evaluasi dan perbaikan terus menerus.
4. Dampak budaya mutu yang ada di MAN 1 Jember dan MA Unggulan Nuris, terdiri dari beberapa bentuk indikator yaitu: a) efektivitas, inovasi, loyalitas dan produktivitas warga lembaga selalu dikembangkan, diberi ruang berekspresi dan dipublikasikan, b) penanaman komitmen bersama untuk selalu berinovasi dan adanya apresiasi positif pada setiap prestasi, c) kepemimpinan humanis yang melekat pada diri kepala madrasah, d) pengambilan keputusan *Top-down* administrative dan partisipatif serta transaksional, e) terbangunnya komunikasi, kerjasama dan inovasi demi kemajuan bersama, dan f) memiliki wawasan keunggulan untuk selalu berprestasi dalam segala bidang baik kepala, guru, karyawan dan siswa.

F. Saran

Berdasarkan hasil temuan dalam kesimpulan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dapat disampaikan saran kepada pihak terkait terutama kepala madrasah sebagai pengembang budaya organisasi

1. MAN 1 Jember, 1) melibatkan wali siswa dalam penentuan kebijakan untuk kemajuan lembaga, 2) memberikan motivasi dan apresiasi positif kepada guru/karyawan atau siswa untuk selalu berprestasi, 3) memiliki visi dan aksi berskala nasional dan internasional, 4) Penguatan SDM untuk selalu berinovasi dengan menggali semua potensi guru dan karyawan untuk semakin meningkatkan pengetahuan dan mampu mentransformasikannya kepada siswa, 5) Mendatangkan pemateri profesional untuk meningkatkan keterampilan dan kerja sama, mendatangkan pejabat pemerintahan untuk menguatkan kebijakan, dan aktif bekerja sama dengan instansi terkait dalam memperluas jaringan dan memperkaya system

agar semakin maju dan berkembang, 6) Adanya system manajemen mutu.

2. MA Unggulan Nuris, adalah lembaga yang berdiri dilatarbelakangi oleh yayasan pesantren yang menaunginya hingga manajemen mutu sudah menjadi sistem. Namun perlu memberi ruang bebas terkendali kepada guru untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi dan belajar banyak di luar lembaga sebagai pengembangan karir dan inspirasi serta motivasi pada siswa untuk haus pada ilmu pengetahuan.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah. Mukhammad. 2007. *Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu, dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi (Studi Multi Kasus pada Tiga MTsN di Jawa Timur)*. Disertasi. Malang. Universitas Negeri Malang.
- Achmadi, Abu dan Cholid Narkubo. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta. PT Bumi Aksara.
- Ahmad. Dzaujak. 1996. *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*. Jakarta. Depdikbud
- Anam. Khoirul. 2013. *Pengembangan budaya disiplin pada lembaga pendidikan Islam (Studi Multi Situs pada MTsN Tunggagri Kecamatan Kalidawir Kabupaten Tulungagung, MTsN Tulungagung, dan MTsN 2 Kota Kediri)*, Disertasi. Malang. Universitas Islam Negeri Maulana Ibrahim Malang.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial; Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga Press.
- Choiri. Miftahul. 2015. *Makna School Culture dan Budaya Mutu bagi Stakeholder di MIN Demangan Kota Madiun Tahun ajaran 2014-2015*. Jurnal Kodifikasi. Vol. 9. No. 1
- Darmawan. Wibisono. 2006. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. Airlangga.
- Departemen Agama. 2000. *Al-Qur'an dan terjamahnya*. Jakarta. Diponegoro
- Fahmi.Idrus. 2012, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya. Greisinda Press.
- Hamid. Hasan Said DKK. 2010. *Pengembangan Pendidikan Budaya dan*

- Karakter Bangsa*. Jakarta. Badan Litbang Kemendiknas.
- Ilyasin. Mukhammad & Nanik Nurhayati. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta. Aditya Media Publishing.
- Kai Kristensen. Jens J. *Dahlgaard* and Gopal K. Kanji. 1998, *Fundamentals of Total Quality Management*. Taylor & Francis. First Published.
- Mahfud, Choirul. 2006. *Pendidikan Multi Kultural*. Pustaka Pelajar.
- Makbullah. Deden. 2011. *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Muhaimin. 2008. *Paradigma Pendidikan Islam*. Bandung. Remaja Rosda Karya.
- Muhith. Abd. 2013. *Administrasi Pendidikan*. Bondowoso. Mutiara Pres Muslim, *Shahih Muslim*, Surabaya. al-Hidayah.
- Meleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT Rosda Karya.
- Nawawi. Hadari. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- Nazir. M. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Putra Daulay. Haidar. 2012. *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta. Kencana
- Ramayulis, 2011. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta. Kalam Mulia.
- S. Arcaro. Jerome. 2007. *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip Perumusan dan Langkah Penerapan*. Diterjemahkan oleh Yosol Iriantara. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Sallis. Edward. 2014. *Total Quality Management In Education*. Jogjakarta. IRCiSoD.
- Sarwan. 2006. *Peran Tokoh Informal Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Umat di Pondok Pesantren An-Nuriyah Kaliwining Rambipuji Jember*. dalam Fenomena. Jurnal Penelitian STAIN Jember Vol. 5, No. 2 Juli.
- Sutrisno. Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.
- Sekretaris Kementerian Agama RI, *Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Madrasah*. Jakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Sobirin. Ahmad. 2009. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta. Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN
- Soekanto. Soerjono . 1986. *Pengantar Penelitian Hukum*. Jakarta. UI Press.
- Syaefudin Sa'ud. udin & Abin Syamsuddin Makmur. 2009. *Perencanaan Pendidikan*. Bandung. Remaja Rosdakarya

- Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana. 2009. *Total Quality Management (TQM)*. Yogyakarta. Andi.
- UU Republik Indonesia. Sistem Pendidikan Nasional. Nomor: 20. Tahun 2003.
- Winoto, Suhadi. 2011, *Pengembangan Budaya Sekolah dalam Konteks Mutu Pendidikan*, (Jurnal Edukasi STAIN Jember, Vol.3 No.1 April 2011
- Yasin. A. Fatah. 2010. *Orientasi Madrasah dan pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jurnal madrasah, Vol. 3, No. 1 Juli-Desember