

# **Strategi Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan MAN Propinsi DIY Perspektif Total Quality Management (TQM)**

**Subiyantoro**

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta  
email: subiyantorodr@gmail.com

## **Abstract**

*To date, the management of educational empowerment particularly in madrasah (Islamic schools) is still struggling in finding its precise form. The madrasahs are commonly managed base on merely the managers' personal experience, without proper scientific conception. This happens due to unhealthy condition in which the managers are repressed and burdened by complicated bureaucratic matters. On the other hand, they are also required to compete in ever growing critical society. The main purpose of this research is to obtain the description of the Islamic educational empowerment strategies based on the Total Quality Management perspective, particularly in light of the educational leadership toward the development of the Madrasah Aliyah Negeri (State Islamic Senior High Schools) in the Province of Yogyakarta. Three methods of data gathering are employed in this research, namely in depth interview, participant observation, and documentation. The results show that, in empowering the Madrasah Aliyah, the leaders 1) rely on personal experience obtained from previous workplace, either being teacher or school principal; 2) perceive comparative study involving educational stakeholders, such as school committee, supervisors, and educational staff at Province level, as an effective tool in developing the madrasahs; 3) attend trainings or workshops held by the ministry of education; and 4) read books related to managerial tasks. Overall, the Total Quality Management can be observed through continuous improvement, culture change, reversed organization, costumers-organization good relationship, focus on costumers and the quality of teaching-learning process.*

**Keywords:** *Empowerment, Islamic Education/Senior High School, TQM*

## **Abstrak**

*Selama ini pengelolaan dalam pemberdayaan pendidikan di Madrasah masih terus mencari bentuknya sendiri berdasar pengalaman para pengelolanya, tanpa didukung dengan konsep keilmuan yang memadai. Hal terjadi lebih pada karena terikatnya dan terbelenggunya pengelola pada urusan-urusan yang bersifat birokratif. Disisi lain*

mereka harus berkompetisi dalam masyarakat yang semakin kritis. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran konsep tentang strategi pemberdayaan pendidikan Islam berdasarkan perspektif Manajemen Mutu Terpadu (TQM) pada model kepemimpinan pendidikan dalam pengembangan Madrasah Aliyah Negeri Provinsi DIY. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan tiga metode, yaitu: (1) wawancara mendalam (*in-dept interview*); (2) observasi partisipan (*participation observation*) dan dokumentasi (*study of documents*). Dalam Pemberdayaan Madrasah Aliyah, langkah para pemimpin adalah: (1) Mengandalkan pengalaman yang didapat dari sekolah sebelumnya baik sebagai guru maupun kepala sekolah (2) Memandang bahwa *study banding* yang melibatkan para pelaku pendidikan di sekolah, termasuk komite, pengawas maupun pengelola pendidikan di tingkat kantor wilayah (provinsi) merupakan sesuatu yang cukup efektif (3) Mengikuti pelatihan (*workshop*) yang diprakarsai oleh Kementerian/Dinas Pendidikan tingkat Provinsi, dan (4) Mendalami buku/konsep yang terkait dengan tugas-tugas manajerial. Perpektif TQM dapat diamati melalui perbaikan terus menerus, perubahan kultur, organisasi terbalik, terjaganya hubungan dengan pelanggan, fokus kepada pelanggan dan mutu pembelajaran.

**Kata Kunci:** *Pemberdayaan, Pendidikan Islam/Madrasah Aliyah, TQM*

## **Pendahuluan**

Pendidikan kita hari ini dihadapkan pada persoalan rendahnya mutu lulusan, rendahnya pemerataan kesempatan belajar (*equity*), terjadinya kecenderungan penurunan akhlak dan moral yang menyebabkan lunturnya tanggung jawab dan kepekaan sosial serta karakter penting lainnya. Akibatnya, seringkali hasil pendidikan mengecewakan ekspektasi masyarakat yang begitu besar, mereka selalu mempertanyakan relevansi pendidikan dengan berbagai kebutuhan masyarakat dalam dinamika ekonomi, sosial, politik, hukum dan budaya. Selain itu, kualitas lulusan (*output*) masih dirasa kurang sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja, seperti pada sektor perbankan, manufaktur, telekomunikasi maupun sektor lainnya yang cenderung menggugat eksistensi sekolah/madrasah. Bahkan SDM yang dipersiapkan untuk generasi emas penerus bangsa melalui intervensi pendidikan belum sepenuhnya memuaskan jika dilihat dari perspektif karakter dan jati diri bangsa. Perubahan paradigma baru pendidikan kepada mutu (*quality oriented*) merupakan salah satu strategi untuk mencapai pembinaan keunggulan pribadi anak bangsa.

Menjadi sebuah keniscayaan bagi kita untuk mencari format atau model baru tentang manajemen pendidikan untuk meningkatkan mutu lulusan sekolah/madrasah. Oleh karena itu menjadi penting kita mempelajari usaha-usaha di bidang pendidikan dalam beberapa dekade terakhir abad XX di negara maju, seperti Amerika, Jepang dan Inggris. Negara-negara tersebut merasa perlu menerapkan TQM (Total Quality Management) atau Manajemen Mutu Terpadu dalam bidang pendidikan. Sebagai suatu sistem, TQM tidak hanya mengikis problem pendidikan, tetapi sekaligus sebagai model yang mengutamakan perbaikan berkelanjutan. Penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan mengutamakan pencapaian harapan pelanggan melalui upaya perbaikan terus menerus, pembagian tanggung jawab dengan pegawai dalam rangka mengurangi pelajar yang keluar dari sekolah (drop out), tidak naik kelas dan tidak lulus<sup>1</sup>.

Edward Sallis mendefinisikan Manajemen Mutu Terpadu (TQM) sebagai usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan<sup>2</sup>. Sedangkan menurut Bounds, manajemen mutu terpadu adalah sistem manajemen yang terfokus kepada orang, bertujuan untuk meningkatkan mutu secara berkelanjutan dan kepuasan pelanggan. Manajemen mutu terpadu juga dapat diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktifitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Selain itu manajemen mutu terpadu juga didefinisikan sebagai sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi<sup>3</sup>.

Mengacu pada konsepsi tersebut di atas, dapat diketahui bahwa manajemen mutu terpadu disesuaikan dengan sifat dasar sekolah/madrasah sebagai organisasi jasa kemanusiaan melalui pengembangan pembelajaran yang berkualitas, untuk melahirkan lulusan yang sesuai dengan harapan

---

<sup>1</sup> Luk-Luk Nur Mufidah, "Aktualisasi TQM dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal Tadris*, 4 (1) 2009: 92.

<sup>2</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan)*, terj. Ahmad Ali Riyadi, (Yogyakarta: IRCISoD, 2007), hlm. 59.

<sup>3</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2001), hlm. 4

orang tua, masyarakat dan pelanggan pendidikan lainnya. Maka dalam hal ini mutu pendidikan dipahami suatu proses yang melibatkan pemusatan pada pencapaian kepuasan harapan pelanggan pendidikan, perbaikan terus menerus, pembagian tanggung jawab dengan para pegawai dan pengurangan pekerjaan tersisa dan pengerjaan kembali. Sebagai upaya konstruktif dalam mewujudkan peningkatan mutu pendidikan di madrasah/sekolah perlu didukung kemampuan manajerial Kepala sekolah/madrasah. Seorang Kepala sekolah/madrasah hendaknya berupaya aktif untuk mendayagunakan sumber-sumber, baik personal maupun material, secara efektif dan efisien dalam rangka menunjang tercapainya tujuan pendidikan di madrasah/sekolah secara optimal.

Berkenaan dengan hal tersebut, perlu merumuskan dan mengaktualisasikan strategi pemberdayaan pendidikan (Islam) berdasarkan perspektif Manajemen Mutu Terpadu (TQM) dalam rangka memperkokoh organisasi sekolah/madrasah untuk memberikan arah dan jalan bagi perubahan menuju kemajuan, serta menjadikan sikap proaktif daripada bersikap reaktif terhadap sesuatu yang mempengaruhi sekolah/madrasah.

Suatu kenyataan di lapangan bahwa, pengelolaan dalam pemberdayaan Madrasah terkadang masih terus mencari bentuknya sendiri berdasar pengalaman para pengelolanya, tanpa didukung dengan konsep keilmuan yang memadai. Hal tersebut bukannya para pengelola tidak mampu, tetapi lebih pada karena terikatnya dan terbelenggunya pada urusan-urusan yang bersifat birokratif. Disisi lain mereka harus berkompetisi dalam masyarakat yang semakin kritis. Oleh karena itu penelitian ini menjadi penting mengingat semakin kompetitifnya dalam pencapaian kualitas pendidikan yang menjadi dambaan masyarakat, terlebih bagi Madrasah Aliyah yang terus memberdayakannya agar bisa berdiri sama tinggi dengan Sekolah Umum yang telah menjadi dambaan pelanggannya.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran konsep tentang strategi pemberdayaan pendidikan Islam berdasarkan perspektif Manajemen Mutu Terpadu (TQM) pada model kepemimpinan pendidikan dalam pengembangan Madrasah Aliyah Negeri Provinsi DIY. Untuk memperoleh gambaran tentang model aktualisasi Manajemen Mutu

Terpadu (TQM) serta mengetahui hasil dalam pemberdayaan pendidikan Islam di Madrasah Aliyah Negeri Provinsi DIY.

Selain itu juga untuk Mengetahui dan memahami faktor pendukung dan penghambat dalam pemberdayaan pendidikan Islam berdasarkan perspektif Manajemen Mutu Terpadu (TQM) pada model kepemimpinan pendidikan dalam pengembangan Madrasah Aliyah Negeri provinsi DIY.

Dari hasil penelitian ini diharapkan akan mampu memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praksis. Secara terotis, diharapkan mampu memperkaya khazanah keilmuan tentang teori pemberdayaan pendidikan Islam berdasarkan perspektif Manajemen Mutu Terpadu (TQM) dalam upaya memperteguh organisasi sekolah/madrasah untuk memberikan arah dan jalan bagi perubahan menuju pendidikan Islam berkemajuan. Secara Praksis, memberikan masukan konstruktif kepada lembaga pendidikan Islam tentang urgensi strategi pemberdayaan berdasarkan perspektif Manajemen Mutu Terpadu (TQM). Juga, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang strategi pemberdayaan pendidika Islam berdasarkan perspektif Manajemen Mutu Terpadu (TQM) pada kasus lainya untuk memperkaya, memperkuat dan membandingkan hasil temuan.

## **Telaah Pustaka**

Kajian pustaka penting dilakukan untuk mengetahui dimana letak perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya dengan mendasarkan pada *literature* berkaitan dengan strategi pemberdayaan pendidikan (Islam) berdasarkan perspektif Manajemen Mutu Terpadu (TQM), berikut telaah pustaka terkait:

Erva Yuly Rakhmawati (2012), UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang menulis tentang Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMA Negeri 1 Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMAN 1 Yogyakarta telah menerapkan *Total Quality Management* dalam pengelolaan pendidikannya. Namun demikian, penerapan *Total Quality Management* masih terkendala oleh sistem koordinasi yang belum berjalan dengan baik terutama koordinasi internal.

Liza Rositasari (2009), UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, mengkaji tentang Pengelolaan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pacitan dalam Perspektif *Total Quality Management (TQM)* : Tinjauan terhadap Pelanggan Eksternal Sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan layanan yang dilaksanakan MAN Pacitan adalah layanan akademik dan layanan administrasi, dimana keduanya sudah berjalan secara optimal. Strategi manajemen yang dilaksanakan dalam meningkatkan layanan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan eksternal sekunder adalah dengan mengoptimalkan konsep yang dikemukakan oleh W. Edward Deming ,yaitu siklus PDCA (Plan-Do-Check-Action).

Nisaul Kamilah (2009), UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, menulis tentang Program Percepatan Tuntas (PATAS) di SD Muhammadiyah Sapen dalam Perspektif TQM: Tinjauan Kepuasan Pelanggan Eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditinjau dari tingkat kepuasan, PATAS telah berhasil memuaskan pelanggannya baik dalam aspek keterpercayaan, ketanggapan, keterjaminan, perhatian dan bukti fisiknya.

Endang Sri Rahayu (2006), UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Unsur-Unsur TQM dan Pengaruhnya terhadap Hasil Pembelajaran di SMAN 3 Yogyakarta. Hasil analisis uji hipotesa menunjukkan bahwa, ada pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel unsur-unsur TQM terhadap hasil pembelajaran di SMAN 3 Yogyakarta dengan hasil korelasi  $r = 0,593$  dikuadratkan  $\times 100\% = 35,16\%$ . Sehingga Hipotesa ( $H_a$ ) diterima dan Hipotesa ( $H_o$ ) ditolak.

## **Kajian Teori**

Teori merupakan alur logika atau penalaran, yang merupakan seperangkat konsep, definisi, dan proposisi yang disusun secara sistematis, yang secara umum mempunyai fungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan pengendalian suatu gejala.<sup>4</sup> Sementara Nana Syaodih Sukmadinata menyatakan bahwa, ada tiga karakteristik utama sistem teori, yaitu pertama, pernyataan suatu teori bersifat memadukan (*unifying statement*), kedua, pernyataan tersebut berisi kaidah-kaidah umum (*universal proposition*), dan

---

<sup>4</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 81.

ketiga, pernyataan bersifat meramalkan (*predictive statement*).<sup>5</sup> Dengan demikian, teori merupakan suatu perangkat pernyataan yang bertalian satu sama lain, yang disusun sedemikian rupa sehingga memberikan makna fungsional terhadap serangkaian kejadian. Perangkat pernyataan tersebut dirumuskan dalam bentuk definisi, hipotesis, generalisasi, dan hukum.

Dalam dunia pendidikan, manajemen mutu terpadu (TQM) bukanlah hal yang baru dalam perkembangan ilmu manajemen modern, apalagi pendidikan yang diselenggarakan oleh negara-negara yang sudah maju. Hal ini seiring dengan apa yang dikatakan oleh Sallis sebagaimana yang dikutip oleh Syafaruddin bahwa gerakan mutu yang intinya bertumpu pada pengejaran mutu, bukanlah hal yang baru.<sup>6</sup>

Aktualisasi TQM dalam lembaga pendidikan didasarkan pada lima kata kunci, yaitu : visi (*vision*), strategi dan tujuan (*strategy and goals*), tim (*teams*), alat (*tools*), dan *three Cs of TQM* (3 Cs), yang meliputi budaya (*culture*), komitmen (*commitment*), dan komunikasi (*communication*). Kelima kata kunci tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

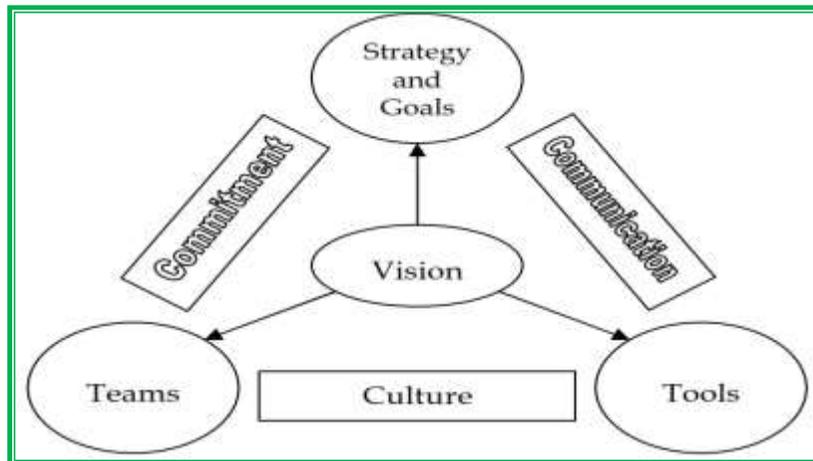
1. Visi (*vision*), merupakan suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, yaitu angan-angan yang ingin dicapai oleh suatu lembaga yang sifatnya masih abstrak dan merupakan cermin masa depan.
2. Strategi dan tujuan (*strategy and goals*). Strategi merupakan program luas untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi, respon organisasi pada lingkungannya sepanjang waktu. Tujuan (*goals*), merupakan sasaran yang diusahakan untuk dicapai oleh suatu lembaga. Lembaga sering kali mempunyai lebih dari satu sasaran, di mana sasaran merupakan elemen dasar suatu lembaga.
3. Tim (*teams*), terdiri dari dua orang atau lebih yang saling berinteraksi dan mempengaruhi menuju ke sasaran yang sama.
4. Alat (*tools*) adalah sarana fisik seperti komputer, buku, printer atau berupa rumus, bagan, diagram, grafik dan sebagainya yang berfungsi untuk memecahkan persoalan yang ada.

---

<sup>5</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek* (Bandung: Rosdakarya, 2010), hlm. 17.

<sup>6</sup> Lihat, Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan; Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2002)

5. *Three Cs of TQM* (3Cs) yang meliputi: (a) budaya (*culture*) adalah aturan-aturan, asumsi-asumsi dan nilai-nilai implisit yang menyatukan lembaga atau organisasi. Menurut Murgatroyd dan Morgan, suatu organisasi TQM adalah organisasi yang telah menciptakan sebuah budaya, bahwa inovasi sangat dihargai; status merupakan pelengkap bagi kinerja dan kontribusi; kepemimpinan merupakan fungsi aksi, bukan posisi; hadiah dibagi rata atas kerja tim; pengembangan program belajar dan pelatihan dipandang sebagai suatu yang penting bagi kelanjutan organisasi atau lembaga, (b) komitmen (*commitment*), dalam arti yang luas adalah mengambil resiko guna mencapai tujuan, bekerja dengan sistematis demi menjaga yang lain dan kesempatan untuk memotivasi dan berkembang. (c) komunikasi (*communication*), dalam menjalankan organisasi TQM dengan sukses, komunikasi di dalam dan antar anggota kuat, sederhana dan efektif serta berdasarkan kenyataan dan saling memahami, bukan berdasarkan rumor atau asumsi.<sup>7</sup> Berdasar konsep yang telah dipaparkan tersebut, maka selanjutnya dapat dilihat pada skema berikut:



<sup>7</sup> Luk-Luk Nur Mufidah, "Aktualisasi TQM dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal Tadris*, 4 (1) 2009 : 94-95.

## **Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menerapkan penelitian kualitatif. Yakni penelitian dengan bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian secara holistik, dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.<sup>8</sup> Lebih lanjut menurut Sarwono bahwa penelitian kualitatif merupakan sebuah proses penelitian yang mencoba untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas yang ada dalam interaksi manusia.<sup>9</sup>

Sehingga pada penelitian ini, data dikumpulkan dengan latar alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Pemaknaan terhadap data tersebut hanya dapat dilakukan apabila diperoleh kedalaman atas fakta yang diperoleh. Penelitian ini diharapkan dapat menemukan sekaligus mendeskripsikan data yang utuh mengenai strategi pemberdayaan pendidikan Islam berdasarkan perspektif Manajemen Mutu Terpadu (TQM) pada model kepemimpinan pendidikan dalam pengembangan Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi DIY.

## **Latar Setting Penelitian**

Tempat penelitian ini akan dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Daerah Istimewa Yogyakarta, dan akan diambil secara proporsional, pada Madrasah Aliyah di kota Kecamatan, kota Kabupaten dan Kotamadya Yogyakarta. Hal tersebut dengan pertimbangan bahwa pada hasil penelitian terdahulu, pada lingkungan tersebut memiliki kultur yang berbeda yang tentu akan berpengaruh pada strategi pemberdayaannya. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2016.

## **Subyek dan Informan Penelitian**

Suharsimi Arikunto mendefinisikan subyek penelitian sebagai sebuah benda, hal, ataupun orang yang menjadi tempat dimana data untuk variabel

---

<sup>8</sup> Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 6.

<sup>9</sup> Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), hal. 193.

penelitian yang dipermasalahkan itu melekat.<sup>10</sup> Teknik pengambilan subjek yang digunakan adalah *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* yakni teknik penentuan subyek dengan pertimbangan tertentu.<sup>11</sup> Subyek penelitian ini adalah Kepala Madrasah dan pihak lain yang terlibat dalam organisasi sekolah sebagai orang yang sangat berpengaruh terhadap strategi pemberdayaan pendidikan Islam berdasarkan perspektif Manajemen Mutu Terpadu (TQM) pada model kepemimpinan pendidikan dalam pengembangan Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi DIY.

Dalam memilih informan, peneliti tidak lagi melihat jumlah informannya, tetapi lebih mengutamakan ketepatan dalam memilih informasi (*purposive*). Cara tersebut digunakan untuk mengarahkan pengumpulan data sesuai dengan kebutuhan melalui penyeleksian dan pemilihan informan yang benar-benar menguasai informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya untuk menjadi sumber data.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pemberdayaan pendidikan Islam berdasarkan perspektif Manajemen Mutu Terpadu (TQM) pada model kepemimpinan pendidikan pengembangan Madrasah Aliyah Negeri Provinsi DIY. Oleh karena itu pemilihan informan berdasarkan kriteria berikut: Informan cukup lama dan intensif menyatu dengan aktifitas yang menjadi sasaran penelitian. Informan masih aktif terlibat dalam lingkungan aktifitas yang menjadi sasaran penelitian. Informan terlibat langsung dalam pembentukan nilai-nilai atau peraturan-peraturan pada sasaran penelitian.

Dari kriteria yang disebutkan di atas, maka peneliti menyusun beberapa subyek yang dapat menjadi informan dalam penelitian ini, diantaranya: (1) Kepala Madrasah. Sebagai orang yang memegang jabatan tertinggi dalam organisasi madrasah. Kepala Madrasah memiliki tanggung jawab yang mendorongnya untuk terlibat dalam kepemimpinan pendidikan pada pembangunan madrasah. Kepala madrasah menjalankan fungsinya sebagai seorang *leader*, sehingga keberadaannya sangat berpengaruh pada budaya organisasi yang ada. (2) Guru. Guru merupakan subyek sekaligus

---

<sup>10</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2007), hal. 88

<sup>11</sup> Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial; Format-format Kuantitatif dan Kualitatif* (Surabaya: Airlangga University Press, 2001), hal. 118.

obyek dalam pengembangan budaya organisasi di madrasah. Guru yang dapat dijadikan informan adalah guru yang masih aktif mengajar dan keterlibatannya di sekolah sudah cukup lama, sehingga memiliki pemahaman yang baik mengenai kepemimpinan pendidikan dalam pembangunan madrasah. (3) Staf kependidikan. Sebagai anggota dari sebuah organisasi, staf kependidikan akan merasakan dampak langsung maupun tidak langsung dari adanya sebuah kebijakan budaya yang ada di organisasi tersebut. Staf kependidikan yang dapat dijadikan informan dalam penelitian ini adalah yang masih aktif, cukup lama berada di madrasah, dan memiliki pemahaman yang baik mengenai madrasah. (4) Tim pengembang madrasah. Tim pengembang madrasah mempunyai wewenang dan tanggung jawab dalam melakukan inovasi-inovasi pengembangan budaya organisasi madrasah melalui visi, misi dan strategi-strategi pengembangan madrasah. (5) Para pelanggan internal lain maupun eksternal, baik siswa, orang tua, masyarakat serta para pengguna lulusan termasuk instansi swasta atau pemerintah.

### **Data dan Sumber Data**

Untuk memperoleh data secara *holistic* dan *integrative*, serta memperhatikan relevansi data dengan fokus dan tujuan penelitian, maka dalam pengumpulan data penelitian ini menggunakan tiga metode, yaitu: (1) wawancara mendalam (*in-dept interview*); (2) observasi partisipan (*participation observation*) dan dokumentasi (*study of documents*). Metode wawancara merupakan suatu kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan yang sistematis kepada responden dan kegiatannya dilakukan secara lisan.<sup>12</sup> Metode wawancara digunakan untuk mengetahui dan memperoleh data secara langsung dari obyek penelitian strategi pemberdayaan pendidikan Islam berdasarkan perspektif Manajemen Mutu Terpadu (TQM) pada model kepemimpinan pendidikan dalam pengembangan Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi DIY. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam melalui wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur digunakan, apabila peneliti menginginkan pewawancara: (a) berhubungan dengan “orang penting”; (b) ingin menanyakan sesuatu secara

---

<sup>12</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hal. 231.

lebih mendalam kepada subyek tertentu; (c) tertarik untuk mengungkapkan motivasi, maksud atau penjelasan dari responden; dan (d) mau mencoba mengungkapkan pengertian suatu peristiwa atau keadaan tertentu. Sehingga peneliti dapat mengetahui makna-makna dan nilai dari pengembangan budaya organisasi di madrasah tersebut secara lebih mendalam.

Metode observasi yang dilakukan adalah metode observasi partisipan, yaitu peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian.<sup>13</sup> Didalam observasi ini, peneliti mengadakan pengamatan dan ikut serta dalam kegiatan sekolahseperti upacara, seremonial, ritual, ritus maupun kegiatan lain yang berhubungan dengan strategi peremberdayaan pendidikan Islam berdasarkan perspektif Manajemen Mutu Terpadu (TQM) pada model kepemimpinan pendidikan dalam pengembangan Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi DIY.

Dokumentasi merupakan pengumpulan data melalui dokumen-dokumen yang ada. Dokumen menurut Sugiyono merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu yang bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental. Metode ini digunakan peneliti untuk menggali informasi tentang kegiatan kegiatan, ritual, ritus yang dilakukan oleh madrasah.

### **Pemeriksaan Keabsahan Data**

Di dalam melakukan penelitian kualitatif atau naturalistik, instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Oleh sebab itu, kemungkinan terjadi *going native* dalam pelaksanaan penelitian atau condong keperburuksangkaan (bias). Maka untuk menghindari hal tersebut, perlu adanya pengujian atau pemeriksaan keabsahan data (*credibility*). Kredibilitas data adalah upaya peneliti untuk menjamin keshahihan data dengan mengkonfirmasi antara data yang diperoleh dengan obyek penelitian. Tujuannya untuk membuktikan bahwa apa yang diamati peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya ada dan sesuai dengan apa yang sebenarnya terjadi pada obyek penelitian.

---

<sup>13</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hal. 227.

Dalam penelitian ini untuk mendapatkan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi. Adapun triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.<sup>14</sup> Metode triangulasi yang dilaksanakan pada penelitian ini yaitu membandingkan hasil wawancara, hasil observasi dengan isi dokumen yang berkaitan. Setelah itu agar data tetap valid dan terhindar dari kesalahan dalam memformulasikan hasil penelitian, maka kumpulan interpretasi data yang ditulis dikonsultasikan kepada pihak untuk ikut memeriksa proses penelitian yang dilakukan peneliti, agar temuan penelitian dapat dipertahankan dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

### **Teknis Analisis Data**

Menurut Bagdan dan Taylor dalam Moleong,<sup>15</sup> teknis analisis data adalah proses mengordinasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Adapun tahapan-tahapan analisis akan diterapkan adalah menurut model miles dan Huberman<sup>16</sup> adalah: *Data Reduction* (Reduksi Data). Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Sehingga data yang ada memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

*Data Display (Penyajian Data)*. Setelah dilakukan reduksi data langkah selanjutnya adalah menguji data secara jelas dan singkat. Dalam hal ini data hasil kegiatan reduksi kemudian disajikan berdasarkan aspek-aspek yang diteliti pada madrasah yang menjadi lokasi penelitian. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

---

<sup>14</sup> Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 331.

<sup>15</sup> Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 103.

<sup>16</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hal. 246.

*Conclusion Drawing* (Penarikan Kesimpulan). Langkah akhir yang ditempuh setelah menganalisis data adalah melakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah apabila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Penarikan kesimpulan tersebut bertujuan untuk memberikan gambaran pada sesuatu yang sebelumnya masih samar atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

## **Total Quality Managemet (TQM) dalam Konteks Pendidikan di Madrasah Aliyah**

Ide-ide tentang pentingnya penerapan Total Quality Management (TQM) bagi sekolah menyangkut beberapa sisi sebagaimana telah dipaparkan pada konsep teoretis tersebut di atas. Pendekatan konsep teoretis diurai, tentang bagaimana Total Quality Manajement dalam pendekatan praktis, strategis dalam menjalankan organisasi Madrasah Aliyah. Konsep dimaksud meliputi perbaikan terus menerus, perubahan kultur, organisasi terbalik, menjaga hubungan dengan pelanggan, kolega sebagai pelanggan serta mutu pembelajaran.

### **Perbaikan Terus Menerus**

Dalam implementasi perbaikan terus menerus, beberapa Madrasah Aliyah Negeri (MAN) D.I Yogyakarta, lebih banyak ke dalam fokus pelaksanaan kurikulum tahun 2013, pengembangan sarana prasarana serta kedisiplinan guru maupun karyawan. Di lapangan menunjukkan bahwa hampir seluruh Madrasah Aliyah terfokus perbaikan pada bidang-bidang tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa Madrasah Aliyah masih terfokus pada pada sisi input (sarana prasarana, SDM guru maupun karyawan) guna mengejar ketertinggalan dengan sekolah umum yang telah berprestasi terlebih dahulu, ataupun menghadapi persaingan di luar yang semakin kompetitif.

Perbaikan terus-menerus dalam pelaksanaan kurikulum tahun 2013 dilakukan karena banyak hal yang dianggap baru bagi pendidik. Hal tersebut dirasakan terutama dalam hal sumber belajar, proses scientific, serta penilaian autentik. Ketiga hal tersebut kalau dicermati sebenarnya dan seharusnya bukan sesuatu hal yang baru sama sekali. Hanya saja para guru kadang terjebak dengan sesuatu yang konvensional, rutinitas dan miskin inovasi. Sesuatu yang mungkin wajar kalau dianggap sesuatu yang baru mungkin wajar adalah pembelajaran “indirect teaching” yang menyangkut pencapaian Kompetensi Inti Satu (K.I.1) dan Kompetensi Inti 2 (K.I.2), atau pembelajaran untuk mencapai dimensi iman maupun sosial. Hal ini juga dibuktikan ketika mendasarkan kepada penelitian terdahulu pada sekolah di bawah yayasan agama (yang berbeda) paling favorit di kota Yogyakarta. Hal terakhir ini memang sangat subyektif, atau sangat tergantung kepada kompetensi iman dan sosial guru yang bersangkutan, dan ini sangat sulit diukur.

Dalam perbaikan terus menerus pada bidang sarana prasarana, ternyata setiap Madrasah Aliyah juga melaksanakan hal-hal yang sama, tetapi bentuk dan bidang pengembangannya yang berbeda. Bagi madrasah di kota kecamatan maupun kota kabupaten, mereka mengembangkan terus menerus tetapi berkuat pada bidang pemeliharaan maupun pengembangan sarana pokok, belum sampai tingkat pengembangan ke arah visi ke depan yang bisa melahirkan alumni yang mampu berkompetisi. Sedang madrasah negeri yang ada di kota, pengembangannya sudah sampai pada sesuatu yang sebelumnya belum ada, dan itu diperlukan bagi alumni dengan kepentingan kompetisi ke depan.

Hal tersebut dapat dicontohkan seperti Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Yogyakarta II, di madrasah ini dikembangkan fasilitas Broad Casting Sistem, dan mempunyai studio mini Televisi, sebagai embrio pengembangan lebih lanjut. Tahap awal ini siaran Televisi menjangkau radius 100 m, memproduksi film-film madrasah, kegiatan-kegiatan madrasah maupun produksi film pendek oleh siswa. Disamping itu, madrasah ini juga telah berhasil merealisasikan mimpinya yakni Boarding School. Pada tahap awal siswa kelas X dan XI putri jurusan agama wajib asrama, yang tahap awal ini menampung 48 siswa. Pertanyaannya adalah bagaimana yang siswa putra? Padahal tentang tulang punggung da'wah yang bisa menjangkau masyarakat

luas adalah siswa putra. Pendalaman materi pada boarding school ini cukup bagus untuk berpotensi lebih dikembangkan yakni hafalan Qur'an, bahasa Arab, Inggris, bahasa Jerman dan bahasa Jepang.

Perbaikan terus menerus pada bidang pembelajaran bagi MAN Wates I dibangun melalui pembenahan sinergi yang saling mendukung antara komitmen kedisiplinan guru, pembenahan pos-pos keuangan terutama pengelolaan yang bersumber dari anggaran Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), BOS maupun komite dan juga rehap-rehap gedung maupun masjid sebagai tempat pembelajaran. Hal tersebut dilakukan karena kepemimpinan sebelumnya cenderung bertipe lisefire, sehingga pada sisi kedisiplinan guru, bidang ini terganggu dengan kultur persaudaraan yang dominan, sehingga guru terkadang mudah meninggalkan kelas demi kebersamaan. Pada bidang keuangan pada kepemimpinan Kepala Madrasah sebelumnya lebih dipegang oleh Kepala Tata Usaha sebagai pengendalinya, seakan Kepala Madrasah kurang kontrol dalam ini, akhirnya muncul masalah bagi pengelolanya/petugasnya. Pembenahan rehap gedung lebih mendasarkan pada kebutuhan ruang untuk belajar siswa yang lebih representatif.

Perbaikan terus menerus pada bidang kedisiplinan, para guru/karyawan dengan penerapan presensi finger print, sedang para siswa dengan menerapkan panduan jadwal. Jam kerja guru karyawan 6 hari kerja pukul 7 sampai dengan 14.30. Seding siswa (bagi MAN Kota/Yogyakarta 2) mewajibkan Tadarus pagi dilanjut lagu Nasional dimulai pukul 6.45 sampai dengan 07.00. Pada awal penerapan aturan tersebut biasa terjadi gejolak. Kelemahan dalam penerapan aturan terjadi karena (1) Tidak adanya sosialisasi yang bersifat filosofis guna mencapai tujuan dan (2) Keterlibatan pembuatan aturan selalu dari kepentingan manajerial, bukannya dari semua pemangku kepentingan yang melibatkan semua pihak. Model-model pemaksaan itulah yang dalam istilah sosiologi dikenal teori "structural konflik" yakni pemaksaan untuk menuju aturan yang fungsional. Semestinya guru ataupun karyawan perlu dilibatkan dalam penuangan aturan, demikian juga siswa perlu dilibatkan dalam meramu aturan yang berkenaan dengan budaya disiplin dan lain-lain. Budaya disiplin yang cukup bagus pengaruhnya terhadap managerial lingkungan adalah penerapan aturan kelas X tidak boleh bawa motor, dan kelas XI, XII yang boleh bawa motor yang sudah punya SIM.

Hal tersebut diberlakukan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kotamadya. Bagi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) kota Kecamatan maupun Madrasah Aliyah Negeri (MAN) kota Kabupaten masih menyesuaikan dengan kebutuhan.

### **Perubahan Kultur**

Tiga hal yang di nilai pada pembahasan perbaikan terus menerus dibidang pelaksanaan kurikulum, pengemangan sarpras yang berimplikasi kepada program pengembangan bidang tertentu, juga penerapan aturan kedisiplinan, itu semua telah berpengaruh kepada perubahan kultur, yang menjadi persoalan adalah kultur yang awalnya dipaksakan mungkin bisa lepas, ketika aturan itu pengawasannya melemah. Akan berbeda hasil apabila keterlibatan semua pihak dalam perubahan kultur ini dikondisikan sejak awal.

Lebih bagus lagi dengan menerapkan paradigma perubahan kultur mulai dari membangun “Asumsi”, meannamkan “keyakinan” dan akhirnya mewujudkan pada kultur berupa fisik (*material culture*) yang indah, baik dan fungsional, maupun kultur yang berupa perilaku (*Behavioral culture*) seperti ibadah, disiplin, jujur, kebersihan dan kerja keras. Hal Behavioral culture tersebut di gulirkan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Gandekan, Bantul, D.I Yogyakarta.

Bagi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Wates I pengembangan kultur disiplin bukan lagi berorientasi kepada regulasi atasan, tetapi lebih berorientasi kepada efektivitas pelayanan pembelajaran siswa. Hal tersebut sering terganggu dengan budaya kekeluargaan/kebersamaan yang sudah tertanam sejak lama. Di lapangan budaya yang terakhir ini sering mengganggu ketika bertabrakan dengan jam mengajar di kelas, sehingga kadang guru lebih memilih meninggalkan tugas pembelajaran di kelas demi suatu hajat kekeluargaan. Inilah yang dibangun Kepala Madrasah tentang budaya disiplin maupun pelayanan pelanggan, dalam hal ini siswa.

Pengembangan kultur bagi beberapa madrasah masih sangat tergantung pada regulasi, baik regulasi yang paket pemerintah, kanwil, maupun regulasi intern madrasah sendiri. Hal tersebut bisa diamati dari program sekolah Adiwiyata, Pengembangan Pembelajaran yang menerapkan

paket dari Kantor Wilayah maupun pengembangan etos kerja, budaya kerja, disiplin waktu dengan model pemaksaan penerapan *finger print* maupun jadwal pembelajaran yang mengikat. Kelemahan dari pengembangan kultur ini adalah belum adanya pelibatan siswa maupun guru untuk ikut mendesain aturan-aturan yang akan diterapkan.

## **Organisasi Terbalik**

Kunci sukses kultur organisasi pendidikan perfektif *Total Quality Management (TQM)* adalah mata rantai internal-eksternal yang efektif antara pelanggan dan pengelola. Dalam kultur pendidikan perspektif *Total Quality Management (TQM)*, peran manajer senior dan menengah adalah memberi dukungan dan wewenang kepada para staf dan pelajar, bukan mengontrol mereka. Hal ini dapat diilustrasikan dengan membandingkan organisasi hirarki terbalik. Dalam konteks pendidikan, *Total Quality Management (TQM)* merubah pola hubungan dengan memberikan sebuah focus kepada pelanggan (Edward Sallis, 2010). Berdasar paradigma tersebut manajer senior dalam hal ini pimpinan tertinggi di sekolah harus menjadi pelayan bagi pelanggan internal seperti Guru dan staf. Orientasi terakhir adalah pelayanan prima kepada siswa, orang tua dan masyarakat sebagai pelanggan eksternal utama. Hirarki terbalik menekankan pada pola hubungan yang berorientasi pada pemberian layanan dan pentingnya pelanggan bagi institusi.

Di lapangan pelayanan kepada peserta didik sebagai pelanggan eksternal utama lebih dipikirkan oleh manajer puncak yakni kepala sekolah. Dalam pengamatan peneliti para guru yang langsung berhadapan dengan siswa dalam pelayanan kepada pelanggan sangat dipengaruhi oleh kompetensi kepribadian guru itu sendiri. Artinya karakter kepribadian guru di sini sangat dominan mempengaruhi pelayanan siswa. Adapun guru atau karyawan sebagai pelanggan internal, seharusnya juga mendapat pelayanan dari kepala madrasah. Dari hasil wawancara kepada beberapa pimpinan madrasah menunjukkan bahwa dalam bidang kinerja dan kedisiplinan lebih dipengaruhi oleh regulasi serta visi Kepala Madrasah mengenai pelayanan siswa. Adapun *human relation* Kepala Madrasah dengan guru/karyawan sangat dipengaruhi oleh kompetensi kepribadian Kepala Madrasah itu sendiri.

Dalam pengembangan mutu pengelolaan pendidikan, manajer puncak di madrasah dalam hal ini kepala sekolah jarang yang memanfaatkan teori-teori atau konsep-konsep pengembangan yang berasal dari para ahli atau buku. Hal ini lebih disebabkan karena kesempatan membaca sempit, serta kultur akademik di sekolah kurang terbangun dengan baik. Disamping itu juga dipengaruhi oleh padatnya tugas sebagai pimpinan sekolah maupun kompleksnya persoalan-persoalan yang harus dihadapi oleh kepala sekolah.

### **Menjaga Hubungan dengan Pelanggan**

Pada lembaga pendidikan Islam khususnya di Madrasah Aliyah, mereka terlihat baru pada fokus pada pelanggan utama (siswa) yang berfokus pada prestasi akademik demi memuluskan kelulusan siswa. Prestasi akademik nilai-nilai hasil Ujian Nasional yang diupayakan dengan penambahan jam pelajaran (les-les) ada kecenderungan demi prestise sekolah. Dalam paradigma tersebut berarti pendorongnya bukan kepuasan pelanggan, melainkan demi nama baik sekolah. Disamping upaya tersebut juga terlihat pemberdayaan prestasi non akademik melalui kegiatan ekstra kurikuler. Dalam hal kegiatan tersebut juga belum terlihat maksimal dalam pemberdayaannya. Hal ini terlihat bahwa lemahnya perencanaan, sampai dengan evaluasi yang seharusnya melibatkan *stakeholders* madrasah.

Pelibatan orang tua siswa sebagai pelanggan eksternal oleh Lembaga pendidikan Islam dalam hal ini Madrasah Aliyah Negeri di Yogyakarta juga masih lemah. Hal tersebut ditunjukkan bahwa sekolah mengundang orang tua siswa biasanya hanya pada awal-awal tahun ajaran baru, dan ketika para siswa purna studi. Pada awal tahun ajaran baru para orang tua dari peserta didik baru diundang biasanya hanya untuk membicarakan tentang sumbangan sarana prasarana atau biaya kegiatan yang harus dibayar oleh orang tua. Pembicaraan belum sampai pada perencanaan program sekolah, pelaksanaan maupun evaluasinya. Hal tersebut sudah berlangsung secara turun temurun. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa kebanyakan sekolah dalam menjaga dengan pelanggan belum terlaksana dengan maksimal.

### **Profesionalisme dan Fokus pada Pelanggan**

Sallis menyebutkan bahwa penekanan *Total Quality Management (TQM)* pada kedaulatan pelanggan dapat menyebabkan konflik dengan

konsep-konsep profesional tradisional. Pelatihan guru dalam konsep mutu merupakan merupakan elemen penting dalam upaya merubah kultur. Staf harus faham tentang bagaimana mereka dan muridnya dapat memperoleh manfaat dari fokus terhadap pelanggan. Mutu terpadu adalah mendengarkan dan berdialog tentang kekhawatiran dan aspirasi pelanggan.

Di lapangan, konflik antar elemen pendidik memang benar bisa dan sering terjadi. Sebagaimana disebutkan tersebut diatas, terjadinya konflik biasanya karena perbebedaan paradigma, antara lain bahwa sebagian pendidik melihat dengan kaca mata pendekatan psikologis, sebagian pendidik yang lain melihat tentang apa yang “seharusnya” dilakukan oleh siswa. Kelompok yang terakhir itulah yang bisa dikategorikan sebagai kelompok profesional tradisional. Pada lembaga pendidikan kita secara konvensional pelatihan guru lebih pada pengayaan yang terkait dengan materi-materi pelajaran sesuai vakunya.

Model peatihan inconvensional seperti perubahan paradigma untuk mengubah kultur tidak pernah dilakukan oleh hampir semua Madrasah. Sekolah yang mengkondisikan diri untuk bisa mendengar dan berdialog tentang aspirasi dan kekhawatiran peanggan tidak pernah ada. Karena orang tuapun diundang biasanya hanya pada awal tahun pembelajaran untuk membicarakan berapa besar biaya yang harus ditanggung oleh orang tua, dan atau ketika akhir tahun pembelajaran, ketika apa yang sering disebut sebagai penyerahan kembali siswa kepada orang tua siswa.

## **Mutu Pembelajaran**

Dalam konsep *Total Quality Management (TQM)* Sallis mengungkapkan bahwa semua pelajar berbeda satu sama lainnya. Dan mereka belajar dengan model yang cocok dengan kebutuhan dan kecenderungan mereka masing-masing. Suatu sekolah yang menggunakan mutu terpadu perlu menangkap secara serius isu-isu tentang gaya dan kebutuhan pembelajaran untuk menciptakan strategi dan individualisasi dan diferensiasi dalam pemebelajaran. Pelajar adalah pelanggan utama, jika model pembelajaran tidak memenuhi kebutuhan individu masing-masing mereka, dapat diartikan bahwa sekolah tidak dapat mengklaim bahwa ia telah mencapai mutu terpadu.

Paradigma seperti tersebut di atas menunjukkan bahwa betapa guru harus benar-benar memperhatikan perbedaan individu siswa, dan itu diwujudkan dalam penyajian dan strategi pembelajarannya. Dalam kenyataannya, hal tersebut sulit diwujudkan oleh guru. Hal tersebut bukannya guru tidak paham paradigma tersebut, melainkan lebih disebabkan oleh tidak mudahnya menerapkan “pendidikan yang berparadigma individual dalam pembelajaran klasikal.” Disamping itu jumlah siswa dalam kelas yang rata-rata besar, serta beban wajib tugas mengajar guru yang cukup banyak. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa para siswa sebagai pelanggan utama, dalam paradigma ini kurang bisa terlayani dengan baik.

Sekolah perlu memberikan beberapa model pengajaran dan pembelajaran terhadap para pelajar, sehingga mereka meraih sukses secara maksimal. Banyak prinsip TQM yang bisa dilakukan di ruang kelas. Sebagai contoh sebuah langkah awal bisa dimulai dengan kerjasama pelajar dan guru dalam menetapkan misi mereka. Dalam hal ini bisa saja negosiasi terjadi untuk mencapai kesepakatan antara kedua belah pihak tentang pengajaran dan pembelajaran yang diperlukan. Masing-masing pelajar dapat merundingkan rencana aksi mereka untuk mendapatkan motivasi dan arahan.

Mencermati paradigma tersebut menunjukkan bahwa betapa pentingnya perhatian kepada para siswa sebagai pelanggan utama. Mereka harus diperhatikan dan difasilitasi bagaimana para pelajar bisa meraih sukses. Apabila deteksi dini terhadap bakat dan minat bisa diketahui oleh pendidik, maka potensi mereka akan bisa dikembangkan secara maksimal. Dilapangan hal tersebut kurang bisa terwujud secara maksimal, bahkan nyaris tidak ada pembelajaran di kelas yang bisa detail menerapkan konsep tersebut. Apalagi kontrak tentang visi yang akan dilakukan antara guru dan siswa sebelum pembelajaran di kelas, sejauh pengamatan penulis, hal tersebut tidak pernah terjadi. Beberapa kegiatan yang sudah dilakukan oleh kebanyakan madrasah dalam pengembangan bakat dan minat adalah pembelajaran pada ekstra kurikuler. Bidang ini kadang menjadi sesuatu yang dipentingkan oleh para pengelola madrasah atau pengelola bidang tertentu di Madrasah, tetapi kebanyakan madrasah belum melakukan penanganan secara maksimal. Ada sebuah Madrasah Aliyah “Model” yang telah melakukan penanganan pengembangan bakat dan minat yang dikelola secara maksimal dengan

mendatangkan para pelatih profesional dan berkompeten di bidangnya, dengan target prestasi di tingkat provinsi maupun nasional, dan akhirnya bisa diwujudkan. Perlu dicatat di sini bahwa ketika madrasah tersebut berhasil meraih berbagai prestasi dalam bidang pengembangan diri bakat dan minat, madrasah tersebut sedikit jatuh dibidang hasil ujian nasional. Langkah berikutnya madrasah itu mengambil langkah lain, yakni mengejar prestasi Ujian nasional dan bidang pengembangan diri bakat dan minat berjalan sebagaimana sekolah-sekolah lain. Hasilnya menjadi biasa-biasa saja.

Bagi konsep mutu, pengawasan harus dilakukan oleh guru maupun maupun pelajar untuk memastikan bahwa semua sudah berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Evaluasi itu harus menjadi proses yang berkelanjutan serta tidak boleh ditinggalkan sampai akhir program studi.

Pengawasan dan evaluasi terhadap langkah-langkah maupun misi untuk meraih visi siswa, merupakan sesuatu yang berkenaan dengan kultur. Hal ini terjadi bagi beberapa pendidik yang kuat memegang komitmennya, dan hal ini di lapangan jumlahnya tidak banyak. Apalagi pengawasan dan evaluasi yang seharusnya dilakukan oleh siswa, hal yang terakhir ini nyaris tidak pernah ada. Kultur dalam paradigma ini tidak pernah terbangun.

Untuk mengembangkan kultur mutu diperlukan Kerja keras dan waktu. Dua hal tersebut sangat penting karena apabila dua hal tersebut tidak berjalan dengan baik, perjalanan menuju mutu akan terhambat. Total Quality Management membutuhkan mental juara yang harus mampu dalam menghadapi tantangan perubahan dalam pendidikan. Sallis menuturkan bahwa diam ditempat di saat para pesaing terus berkembang adalah tanda-tanda kegagalan. Dalam TQM, kesetiaan jangka panjang staf senior sangat diperlukan. Sallis mengatakan bahwa Manajer senior sendiri bisa jadi problem. Ketika manajemen senior tidak mampu mendudukng TQM, maka sangat kecil kemungkinan orang lain dalam suatu organisasi akan mampu melaksanakan. Di sisi lain, manajemen senior harus mempercayai stafnya untk bersama-sama mengusung visi institusi mereka ke depan.

Kerja keras dan terus menerus merupakan kata kunci untuk meraih sukses. Bagi dua langkah tersebut rata-rata madrasah telah melakukan. Hanya saja semestinya ada perencanaan pasti, langkah pelaksanaan sudah berjalan, hanya pada langkah evaluasi hasil mutu yang belum banyak

dilakukan. Mental juara rata-rata masih terhambat pada input siswa. Baik sisi akademik maupun bakat non akademik masih menjadi kendala. Kesadaran pentingnya staf senior rata-rata tidak menyadari tentang pentingnya konsep ini. Padahal di lapangan hal tersebut secara nyata terjadi dan dirasakan. Manajer senior memang menjadi kata kunci sebagai motor utama meraih mutu. Tetapi perlu disadari bahwa pimpinan puncak ini tidak selalu ada di sekolah dari tahun ke tahun. Mereka mengikuti aturan pengelola di atasnya untuk melaksanakan tugas / amanah kepemimpinan. Di sinilah penting staf senior untuk meraih mutu yang sesungguhnya.

## **Simpulan**

Dalam Pemberdayaan Pendidikan Islam, dalam hal ini konteks pendidikan Madrasah Aliyah, langkah para pemimpin (1) lebih mengandalkan kepada pengalaman di sekolah-sekolah sebelumnya baik sebagai guru maupun kepala sekolah, yang dipadu dengan pengalaman sukses ataupun benturan-benturan dalam implementasi manajerial. Selain pengalaman langsung, mereka juga (2) memandang bahwa study banding merupakan sesuatu yang cukup efektif. Studi banding yang dirasakan efektif adalah yang melibatkan para pelaku pendidikan di sekolah, seperti para guru dan karyawan, komite, pengawas maupun pengelola pendidikan di tingkat kantor wilayah (provinsi). Setelah itu yang dipandang bisa membantu konsep pengelolaan adalah (3) pelatihan-pelatihan / *work shop*, yang diprakarsai oleh Kementerian/Dinas Pendidikan tingkat Provinsi, dan baru kemudian (4) medalami buku/konsep yang terkait dengan tugas-tugas manajerial. Yang terakhir ini menunjukkan bahwa, kultur akademis dalam pengembangan atau pemberdayaan madrasah melalui teori atau konsep yang telah banyak dikemas oleh para ahli masih lemah. Hal tersebut, menurut pengamatan penulis lebih disebabkan karena kompleksnya persoalan-persoalan manajerial yang harus ditangani seorang kepala madrasah.

Dalam implementasi perbaikan terus menerus, beberapa Madrasah Aliyah Negeri D.I Yogyakarta, lebih banyak ke dalam fokus pelaksanaan kurikulum tahun 2013, pengembangan sarana prasarana serta kedisiplinan guru maupun karyawan. Di lapangan menunjukkan bahwa hampir seluruh Madrasah Aliyah terfokus perbaikan pada bidang-bidang tersebut. Hal

tersebut menunjukkan bahwa Madrasah Aliyah masih terfokus pada pada sisi input (sarana prasarana, SDM guru maupun karyawan).

Pengembangan kultur bagi beberapa madrasah masih sangat tergantung pada regulasi, baik regulasi yang paket Pemerintah, Kanwil, maupun regulasi intern madrasah sendiri. Hal tersebut bisa diamati dari program sekolah Adiwiyata, Pengembangan Pembelajaran yang menerapkan paket dari Kantor Wilayah maupun pengembangan etos kerja, budaya kerja, disiplin waktu dengan model pemaksaan penerapan *finger print* maupun jadwal pembelajaran yang mengikat. Kelemahan dari pengembangan kultur ini adalah belum adanya pelibatan siswa maupun guru untuk ikut mendesain aturan-aturan yang akan diterapkan.

Dilapangan pelayanan kepada peserta didik sebagai pelanggan eksternal utama lebih dipikirkan oleh manajer puncak yakni kepala sekolah. Dalam pengamatan peneliti para guru yang langsung berhadapan dengan siswa dalam pelayanan kepada pelanggan sangat dipengaruhi oleh kompetensi kepribadian guru itu sendiri. Artinya karakter kepribadian guru di sini sangat dominan mempengaruhi pelayanan siswa. Adapun guru atau karyawan sebagai pelanggan internal, seharusnya juga mendapat pelayanan dari kepala madrasah. Hal terakhir ini kadang tidak disadari oleh Kepala Madrasah.

Pada lembaga pendidikan Islam khususnya di Madrasah Aliyah, mereka terlihat baru pada fokus pada pelanggan utama (siswa) yang berkuat pada prestasi akademik demi memuluskan kelulusan siswa. Pelibatan orang tua siswa sebagai pelanggan eksternal oleh Lembaga pendidikan Islam dalam hal ini Madrasah Aliyah Negeri di Yogyakarta juga masih lemah. Hal tersebut ditunjukkan bahwa sekolah mengundang orang tua siswa biasanya hanya pada awal-awal tahun ajaran baru, dan ketika para siswa purna studi.

Dalam paradigma TQM, guru harus benar-benar memperhatikan perbedaan individu siswa, dan itu diwujudkan dalam penyajian dan strategi pembelajarannya. Dalam kenyataannya, hal tersebut sulit diwujudkan oleh guru. Hal tersebut bukannya guru tidak paham paradigma tersebut, melainkan lebih disebabkan oleh tidak mudahnya menerapkan “pendidikan yang berparadigma individual dalam pembelajaran klasikal”

Pengawasan dan evaluasi terhadap langkah-langkah maupun misi untuk meraih visi siswa, merupakan sesuatu yang berkenaan dengan kultur. Hal ini terjadi bagi beberapa pendidik yang kuat memegang komitmennya, dan hal ini di lapangan jumlahnya tidak banyak.

Kerja keras dan terus menerus merupakan kata kunci untuk meraih sukses. Bagi dua langkah tersebut rata-rata madrasah telah melakukan. Hanya saja semestinya ada perencanaan pasti, langkah pelaksanaan sudah berjalan, hanya pada langkah evaluasi hasil mutu yang belum banyak dilakukan. Mental juara rata-rata masih terhambat pada input siswa. Baik sisi akademik maupun bakat non akademik masih menjadi kendala. Kesadaran pentingnya staf senior rata-rata tidak menyadari tentang pentingnya konsep ini.

**Daftar Referensi**

- Arcaro, Jerome S, *Pendidikan Berbasis Mutu; Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta. 2007.
- Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Sosial; Format-format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press. 2001.
- Danim, Sudarwan, *Otonomi Manajemen Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Keeves, John P. and Lakomski, Gabriele. *Issues In Educational Research*. Amsterdam: Pergamon, An imprint of Elsevier Science. 1999.
- Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2002.
- Mufidah, Luk-Luk Nur, “Aktualisasi TQM dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Lembaga Pendidikan Islam”, *Jurnal Tadris*, 4 (1) 2009.
- Mulyasana, Dedi, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Mutohar, Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Rais, Muhammad. *Manajemen Marketing Pendidikan Madrasah: Strategi Mewujudkan Madrasah yang Marketable*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group. 2013.
- Riley, K. A., Dersmond L. N. *Measuring Quality Education Indicators*. Washington, DC: The Falmer Press. 1993.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan)*, terj. Ahmad Ali Riyadi, Yogyakarta: IRCISoD, 2007.
- Sarwono, Jonathan. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2006.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan; Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2002.
- Tim Redaksi Nuansa Aulia. *Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS)*. Bandung: Nuansa Aulia, 2012.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi. 2001.
- Woods, R.G. & Barrow, R.St C. *An introduction to philosophy of education*. London: Cambridge University Press. 1977.