

Membangun Budaya Mutu Sebagai Implementasi Penjaminan Mutu Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Di Indonesia

Oleh: Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd¹

Abstrak

Pengembangan pendidikan dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan keunggulan komparatif (*comparative advantage*) sangatlah penting untuk selalu di-*update*, agar pendidikan tidak usang didahului zaman, bahkan berada di garda depan dalam menyongsong zaman. Pendidikan adalah salah satu pilar utama untuk mengantisipasi masa depan, karena pendidikan selalu diorientasikan pada penyiapan peserta didik untuk berperan di masa yang akan datang. Semua warga negara akan menjadi cikal bakal ke arah, yaitu: (1). Peningkatan mutu pendidikan dasar, menengah dan tinggi, dan (2). Terbentuk masyarakat terdidik yang mampu terus belajar mandiri (*life long education*). Membangun budaya mutu di sektor pendidikan, adalah sebuah keniscayaan, yaitu: dengan memperhatikan *life skills* (pendidikan kecakapan hidup), tidak sekedar mendapat dan dapat bekerja, tapi juga sebagai kholifah (خليفة الله) dan hamba Allah (عبد الله). Oleh karena itu, membangun budaya mutu sebagai implementasi penjaminan mutu dalam pengembangan pendidikan menjadi sebuah keniscayaan. Membangun mutu di sektor pendidikan harus dilandasi dengan empat nilai, yaitu: (1) Nilai *Ilahi*, yang menjadi jiwa dari seluruh bangunan mutu yang mau dikembangkan di dunia pendidikan. (2) Nilai *insani*, yang menjadi kepercayaan yang luar biasa yang diberikan oleh Allah SWT sebagai perwujudan kholifah untuk mengembangkan bangunan mutu pendidikan. (3) Nilai *eksistensi*, yang menjadi dorongan untuk mewujudkan prestasi dalam pengembangan mutu pendidikan. (4) Nilai mandiri, yang menjadi dorongan untuk berdikari dalam pengembangan mutu pendidikan.

A. Pendahuluan

Pendidikan pada hakekatnya berfungsi sebagai tempat transfer pengetahuan (*knowledge transfer*), transfer nilai (*value transfer*), juga berfungsi mempertahankan dan mengembangkan tradisi dan budaya-budaya luhur dalam suatu masyarakat melalui proses pembentukan kepribadian (*in the making personality processes*) sehingga menjadi manusia dewasa yang mampu berdiri sendiri di dalam kebudayaan dan masyarakat sekitarnya.² Pendidikan dasar (*ibtidaiyah*) menjadi pribadi mandiri secara individu; Pendidikan menengah (*tsanawiyah*) menjadi pribadi mandiri secara kelompok kecil; Pendidikan tingkat menengah atas (*aliyah*) menjadi pribadi mandiri secara kelompok lebih luas; dan Pendidikan tinggi (*aly*) menjadi pribadi dewasa total (*muttaqin*) yang terus disempurnakan menuju dan menjadi *imama*. Selain itu, pendidikan memiliki peran ganda yang harus dimainkan secara proporsional dan kontekstual, yaitu: *Pertama*, pendidikan memiliki peran sebagai agen

¹ Dosen tetap FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

² M. Fahim Tharaba, 2015, *Filsafat Pendidikan Islam Idealitas Pendidikan Islam*, Malang, Dreamliterabuana, hlm. 45/ M. Fahim Tharaba, 2016, *Kepemimpinan Pendidikan Islam (Islamic Educational Leadership)*, Malang, Dreamliterabuana, hlm. 67.

perubahan (*agen of change*); dan *kedua*, pendidikan memiliki peran sebagai cagar budaya (*agen of conservative*).³

Oleh karena itu, pengembangan pendidikan dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan keunggulan komparatif (*comparative advantage*) sangatlah penting untuk selalu di-*update*, agar pendidikan tidak usang didahului zaman, bahkan berada di garda depan dalam menyongsong zaman.

Tantangan sekaligus tuntutan yang merupakan amanah dan tanggungjawab sebagaimana disebutkan di atas, pendidikan adalah salah satu pilar utama untuk mengantisipasi masa depan, karena pendidikan selalu diorientasikan pada penyiapan peserta didik untuk berperan di masa yang akan datang. Semua warga negara akan menjadi cikal bakal ke arah, yaitu: (1). Peningkatan mutu pendidikan dasar, menengah dan tinggi, dan (2). Terbentuk masyarakat terdidik yang mampu terus belajar mandiri (*life long education*).

Membangun budaya mutu di sektor pendidikan, adalah sebuah keniscayaan, yaitu: dengan memperhatikan *life skills* (pendidikan kecakapan hidup), tidak sekedar mendapat dan dapat bekerja, tapi juga sebagai kholifah (خليفة الله) dan hamba Allah (عبد الله). Oleh karena itu, membangun budaya mutu sebagai implementasi penjaminan mutu dalam pengembangan pendidikan menjadi sebuah keniscayaan.

B. Pembahasan

1. Pengembangan Pendidikan Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*) Dan Keunggulan Komparatif (*Comparative Advantage*)

Pengembangan pendidikan dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan keunggulan komparatif (*comparative advantage*) sangatlah penting untuk selalu di-*update*, agar pendidikan tidak usang didahului zaman, bahkan berada di garda depan dalam menyongsong zaman. Poin-poin berikut ini merupakan racikan teoritik dan temuan empirik untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan keunggulan komparatif (*comparative advantage*), meliputi: visi untuk unggul, kepemimpinan yang memberi contoh, restrukturisasi lingkungan organisasi sesuai irama perubahan zaman, kolaborasi dan kolegialitas, membangun rasa saling percaya, dan memperluas jaringan sosial capital.

³ M. Fahim Tharaba, 2016, *Dasar-dasar Pendidikan Islam*, Malang: Dreamliterabuana, hlm. 74.

a. Visi Unggul

Peter Senge dalam “*The Fifth Discipline*”, mengklaim bahwa organisasi unggul di masa depan adalah organisasi yang mampu membangun komitmen dan kapasitas belajar warganya pada setiap eselon yang digerakan oleh visi organisasi yang kuat. Organisasi yang menata visi dan misi sempurna, maka organisasi bersangkutan dengan mudah menyusun budaya kerja, nilai dasar, dan strategi organisasinya.

b. Kepemimpinan yang Inspiratif

Noel Tichy mengemukakan “*leadership is being able to mobilize ideas and values that engize other people*”. Pemimpin adalah orang yang mampu memberikan siraman energi kepada orang lain melalui *power* yang dimilikinya, sehingga orang lain terpengaruh, bersedia dan bersemangat untuk bekerja sama mencapai suatu tujuan.⁴

c. Kolaborasi dan Kolegialitas

Collaboration and collegiality dipandang sebagai satu komponen penting dan bagian dari kultur yang tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi yang unggul, sekaligus menggambarkan iklim dan kultur organisasi secara keseluruhan. Salah satu kultur yang mendukung pendidikan unggulan adalah kerjasama internal maupun eksternal yang bersifat lintas sektoral dengan berbagai instansi. Dengan menekankan *given and taken, sharing value and sharing knowledge*, menggali nilai-nilai positif, kelebihan dan keunggulan yang dipandang memiliki *excellency*, dan keistimewaan organisasi lain.

d. Membangun TeamWork: Rasa Saling Percaya

Dalam sebuah organisasi terdapat *team work* yang tidak mungkin dapat bekerja sama kecuali atas dasar nilai saling mempercayai (*amanah*) atau mampu menjadikan diri sebagai anggota yang pantas dipercayai. Stephen R Covey mengemukakan empat peta pembentukan kultur organisasi berbasis rasa saling percaya, yaitu:

Pertama, menunjukkan *personal trustworthiness*. Dimana setiap individu di puncak piramida organisasi wajib membuktikan diri sebagai individu yang layak dipercayai;

Kedua, membangun *interpersonal trusts* di antara sesama anggota tim yang berinteraksi dengan pemimpin puncak organisasi.

Ketiga, melakukan *managerial empowerment*, yaitu membangkitkan potensi setiap individu yang tergabung dalam organisasi dengan memberikan tugas-tugas yang

⁴ Arthur A. Thomson, 2007, *Strategy the Quest for Competitive Advantage Concepts and Case*, New York, McGraw-Hill International Edition, hlm. 414.

sesuai dengan kemampuannya. Pada saat yang bersamaan, para atasan melakukan *coaching* kepada para bawahan untuk meningkatkan kompetensi dan karakter mereka. Pada tahap ini kepiawaian setiap atasan dalam hal *human skill* dan *superior skill*, tidak dapat ditawar.

Keempat, memperkuat *organization alignment* agar segala inisiatif dan cikal bakal budaya saling percaya pada tingkat-tingkat sebelumnya terlindungi dengan baik. Hal ini dimungkinkan untuk membangun lingkungan dan sistem kerja yang mempromosikan interaksi saling percaya (koordinasi antar fungsi berlangsung dengan cepat, berbagi informasi mengenai keberhasilan, memberikan penghargaan, juga memberikan wewenang mengambil keputusan dengan kapasitas masing-masing).

e. Membangun Jaringan Sosial (*Social Capital*)

Kecerdasan sosial (*social capital*) menjadi salah satu unsur penting dalam pengembangan organisasi unggul yang berhubungan dengan bagaimana kemampuan organisasi untuk mempertahankan diri dan segala citra yang melekat di dalamnya organisasi unggul. Bukan hanya kemampuan menghasilkan *out put* yang berkinerja dan berprestasi unggul, tetapi juga ditentukan oleh koneksinya dengan *stakeholders*, para pengguna jasa. Dengan kata lain *social capital* adalah berupa hubungan (*relations*) antara organisasi dengan *stakeholders* dimana kepercayaan (*trust*) dianggap sebagai intinya.⁵

Selain itu, untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan keunggulan komparatif (*comparative advantage*) tersebut, organisasi perlu mengadakan perubahan. Al Qur'an Surat Ar Ra'du ayat 11 menyebutkan:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya: “Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum hingga kaum itu mamu berusaha untuk merubah dirinya sendiri”.

Dari ayat ini jelas bahwa dalam Islam perubahan haruslah sesuatu yang dimanaj dan diupayakan secara cermat sehingga akan membawa perbaikan dalam kehidupan manusia. Untuk merancang dan membuat perubahan memang bukan satu hal yang sederhana. Namun memerlukan upaya dan kerja keras sehingga dapat membuahkan hasil. Pada ayat lain dijelaskan tentang pentingnya perubahan paradigma dalam melihat realitas dalam kerangka membangun masa depan.

Selanjutnya, dalam Al Qur'an surat Al Hasyr ayat 18 disebutkan:

⁵ M. Fahim Tharaba, 2016, *Kepemimpinan Pendidikan Islam (Islamic Educational Leadership)*, Malang, Dreamliterabuana, hlm. 76-78.

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

Ayat ini menegaskan tentang pentingnya paradigma baru dalam menata kehidupan masa depan. Masa depan dengan segala dinamika perubahannya harus dapat diantisipasi oleh generasi sekarang melalui penyiapan kemampuan membaca dan berfikir *futuristic*. Apapun perubahan yang terjadi dan yang akan terjadi harus diikuti dengan kemampuan cara pandang yang *holistic* dan tepat sehingga mampu melahirkan solusi alternatif yang sesuai dengan visi dan keyakinan bahwa Islam selalu mampu menjawab persoalan-persoalan keumatan kapanpun dan di manapun.

Oleh karenanya, pendidikan sebagai salah satu pilar utama untuk mengantisipasi masa depan, karena pendidikan selalu diorientasikan pada penyiapan peserta didik (mahasiswa) untuk berperan di masa yang akan datang. Semua warga negara akan menjadi cikal bakal ke arah, yaitu:

- a. Peningkatan mutu pendidikan dasar, menengah dan tinggi.
- b. Terbentuk masyarakat terdidik yang mampu terus belajar mandiri (*life long education*).

2. Membangun Budaya Mutu Pendidikan

Membangun budaya mutu di sektor pendidikan adalah sebuah keniscayaan, yaitu: dengan memperhatikan *life skills* (pendidikan kecakapan hidup), tidak sekedar mendapat dan dapat bekerja, tapi juga sebagai kholifah (خليفة الله) dan hamba Allah (عبد الله).

Di sisi lain, pendidikan memiliki peran ganda yang harus dimainkan secara proporsional dan kontekstual, yaitu: *Pertama*, pendidikan memiliki peran sebagai agen perubahan (*agen of change*); dan *kedua*, pendidikan memiliki peran sebagai cagar budaya (*agen of concervative*).

Pertama, pendidikan memiliki peran sebagai agen perubahan (*agen of change*). Oleh karenanya, dinamika perubahan yang terjadi dalam bidang kehidupan manusia yang lain (sosial, politik, ekonomi, ekologi, kebudayaan dan sebagainya) akan mempengaruhi terhadap proses dan penyelenggaraan pendidikan. Pendidikan harus diselenggarakan dengan mempertimbangkan dan mengakomodasi perubahan-perubahan yang terjadi.

Kedua, pendidikan memiliki peran sebagai cagar budaya (*agen of concervative*), yakni sebagai lembaga pelestari (*concerning*) yang harus teguh dalam posisi konservasi.

Oleh karena itu, membangun mutu di sektor pendidikan harus dilandasi dengan empat nilai, yaitu:

a. Nilai *Ilahi*

Nilai *Ilahi* (*Tauhid*) ini menjadi jiwa dari seluruh bangunan mutu yang mau dikembangkan di dunia pendidikan. Hal ini didasarkan pada Al-Qur'an

وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون

b. Nilai *insani*

Nilai *insani* ini menjadi kepercayaan yang luar biasa yang diberikan oleh Allah SWT sebagai perwujudan kholifah untuk mengembangkan bangunan mutu pendidikan salah satunya. Hal ini didasarkan pada Al-Qur'an

إني جاعل في الأرض خليفة

c. Nilai *eksistensi*

Nilai *eksistensi* ini menjadi dorongan untuk mewujudkan prestasi dalam pengembangan mutu pendidikan salah satunya. Hal ini didasarkan pada Al-Qur'an

يرفع الله الذين امنوا منكم والذين اتوا العلم درجة

d. Nilai mandiri

Nilai mandiri ini menjadi dorongan untuk berdikari dalam pengembangan mutu pendidikan salah satunya. Hal ini didasarkan pada Al-Qur'an

فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره. ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره

Muhaimin sebagaimana dikutip Fahim,⁶⁷ memaparkan

إن الحياة الحركة والحركة هي البركة والبركة هي النعمة (أي الرزق وغير ذلك) والزيادة والسعادة “Sesungguhnya hidup itu (harus) bergerak, dan (dengan) bergerak itu akan memunculkan keberkahan, dan dari keberkahan itu akan menghasilkan kenikmatan (rizki, dan sebagainya), dan nilai tambah, serta kebahagiaan”. Sehingga ada nilai tamabah. Asy Sya'roni berpendapat, hidup itu melaksanakan fungsi yang dituntut dari manusia (*skills*). Sehingga hidup itu perpaduan (gerak, rasa, dan pikir yang menyatu).

Untuk itu, ada tiga (3) *skills* pokok yang harus dikembangkan pendidikan, yaitu:

a. *Special skills* (keahlian khusus/profesional)

b. *Life skills* (pengalaman hidup/berani hidup dan menghadapi hidup)

c. *Leader life skills* (bagaimana pendidikan menarik).

sehingga perlu pembinaan, yaitu: *Intelephant Quetient* (IQ), *Emotional Quetient* (EQ), *Spiritual Quetient* (SQ), dan *Leadher Quetient* (LQ).

⁶ M. Fahim Tharaba, 2018, Kuliah Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam, Manajemen Pendidikan Islam, Malang, Fakultas Tarbiyah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

⁷ M. Fahim Tharaba, 2016, *Kepemimpinan Pendidikan Islam ...*, hlm. 114.

Dalam kaitan dengan organisasi/institusi, tentunya tidak lepas dari peran besar kepemimpinan.

Dalam hal kepemimpinan ini, keberanian menjadi modal dasarnya, yaitu bagaimana keberanian untuk selalu mengadakan perubahan. Kalau kita mencoba merinci modal dasar kepemimpinan, setidaknya ada enam (6), yaitu:

- a. Selalu menginginkan perubahan (ide)
- b. Bersedia mengurus dan mengatur
- c. Mempunyai harapan yang tinggi
- d. Bersikap positif
- e. Bersedia mengambil resiko
- f. Berani tampil dan berada di muka (tanggung jawab).⁸

Selanjutnya, dalam membangun budaya mutu pendidikan diperlukan adanya perubahan, yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *change* atau *taghyir* dalam bahasa Arab.

Perubahan dapat dimaknai sebagai beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*).⁹

Pengertian lain tentang perubahan adalah *making things different*, yakni membuat sesuatu menjadi berbeda atau beralih baik dari sisi tempat, ukuran, sifat dan sebagainya. Perubahan pasti menghasilkan perbedaan, namun perbedaan itu sesungguhnya bukan tujuan karena terdapat dua jenis perubahan, yakni perubahan yang diinginkan dan perubahan yang tidak diinginkan.

Perubahan yang diinginkan, berawal dari perubahan yang berarti transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa depan.¹⁰ Adapun beberapa sumber terjadinya pembaharuan menurut Drucker, yaitu:

- a. Kondisi yang tidak diharapkan.
- b. Munculnya ketidakwajaran.
- c. Inovasi yang muncul berbasis pada kebutuhan dalam proses.
- d. Perubahan pada struktur industri atau struktur pasar.
- e. Faktor demografis.
- f. Perubahan persepsi, suasana, dan makna.
- g. Pengetahuan baru.¹¹

⁸ M. Fahim Tharaba, 2016, *Kepemimpinan Pendidikan Islam ...* hlm. 114-115

⁹ Winardi, 2005, *Manajemen Perubahan*, Jakarta, Kencana, hlm. 1.

¹⁰ Wibowo, 2006, *Manajemen Perubahan*, Jakarta, Rajawali Press, hlm.1.

Sementara Hussey yang dikutip oleh Wibowo¹² menjelaskan bahwa kebutuhan akan perubahan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

- a. Perkembangan teknologi yang terus meningkat.
- b. Persaingan semakin intensif dan menjadi lebih global.
- c. Pelanggan semakin banyak tuntutan.
- d. Perubahan karakter demografis pada suatu Negara.
- e. Privatisasi bisnis masyarakat berlanjut.
- f. Stakeholders minta lebih banyak nilai.

Di pihak lain, Greenberg dan Baron sebagaimana dikutip Wibowo¹³ mengidentifikasi adanya lima faktor yang menjadi hambatan untuk berubah, yaitu:

- a. *Economic insecurity* (ketidakamanan ekonomi).
- b. *Fear of the unknown* (ketakutan atas hal yang tidak diketahui).
- c. *Threats to social relationship* (ancaman terhadap hubungan sosial).
- d. *Habits* (kebiasaan).
- e. *Failure to recognize need for change* (kegagalan mengenal kebutuhan untuk berubah).

Lebih lanjut, untuk mengatasi berbagai penolakan atau resistensi perubahan tersebut Greenberg dan Baron sebagaimana dikutip Wibowo¹⁴ mengidentifikasi beberapa tindakan yang dapat dilakukan:

- a. Membentuk dinamika politik.
- b. Mengidentifikasi dan menetralkan penolakan perubahan.
- c. Mendidik angkatan kerja.
- d. Mengikutsertakan pekerja pada usaha perubahan.
- e. Menghargai perilaku konstruktif.
- f. Menciptakan organisasi pembelajar.
- g. Memperhitungkan situasi.

Sementara Saiyadin mengajukan enam (6) strategi mengatasi resistensi, yaitu:

- a. Pendidikan dan komunikasi.
- b. Partisipasi dan keterlibatan.
- c. Fasilitasi dan dukungan.
- d. Negosiasi dan kesepakatan.

¹¹ Sudarwan Danim, 2006, *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta, Bumi Aksara, hlm. 39.

¹² Wibowo, 2006, *Manajemen Perubahan ...*, hlm. 76.

¹³ Wibowo, 2006, *Manajemen Perubahan...*, hlm. 122.

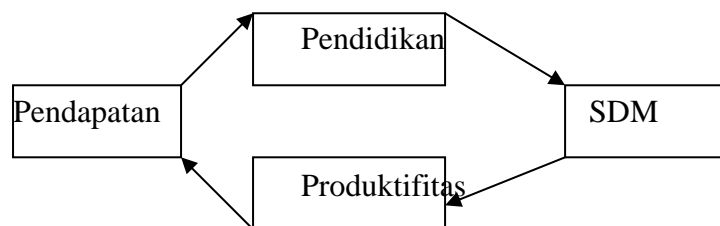
¹⁴ Wibowo, 2006, *Manajemen Perubahan...*, hlm. 135-138.

- e. Manipulasi dan memilih.
- f. Pemaksaan eksplisit dan implisit.

Jim Laub sebagaimana dikutip Lantu,¹⁵ menggambarkan enam konstruksi utama perilaku yang harus dimunculkan untuk menghasilkan mutu dengan pelayanan prima, yaitu:

- a. Menghargai orang lain (dengan cara mendengarkan secara intens, melayani kebutuhan pihak lain sebagai prioritas utama dan mempercayai orang lain).
- b. Mengembangkan orang lain (melalui perilaku memberikan kesempatan pengikut untuk terus belajar, memberikan keteladanan, dan memberdayakan pihak lain).
- c. Membangun komunitas (yaitu dengan membangun hubungan yang kuat, berkolaborasi, serta menghargai perbedaan dan latar belakang individu).
- d. Memperlihatkan autentisitas (melalui integrasi dan sistem kepercayaan, keterbukaan, dan pertanggungjawaban serta adanya keinginan untuk belajar dari orang lain).
- e. Memberikan kepemimpinan (dengan cara menggambarkan masa depan, mengambil inisiatif, dan mengklasifikasikan tujuan-tujuan yang ada).
- f. Pendistribusian kekuasaan serta status kepemimpinan (melalui penciptaan visi bersama, penyebaran kekuasaan dalam pengambilan keputusan dan status untuk semua level dalam organisasi).

Di sisi lain, ada sebuah ilustrasi bahwa pendidikan kita berada dalam lingkaran setan, yaitu sebagaimana digambarkan dalam bagan di bawah ini,



Gambar 1: Keterkaitan Lingkaran dalam Pendidikan

(pendidikan kita dikatakan berkualitas rendah, sehingga SDM yang dihasilkan akan mempunyai etos kerja yang rendah, dan berdampak pada produktifitas yang rendah, sehingga pendapatan kecil, yang berdampak lagi pada penurunan kualitas pendidikan, dst), sehingga bagaimana tugas kita memutus rangkaian setan itu. Kita mulai dari mana?, sehingga bagaimana kita akan menghasilkan sebaliknya (dengan pendidikan meningkat,

¹⁵ Donald Lantu, dkk., 2007, *Servant Leadership*, Yogyakarta, Gradien Books, hlm. 43-44.

SDM meningkat, produktifitas meningkat dan penghasilan meningkat, dan pendidikan meningkat pula. Tugas kita bersama!

Karena bidang kita pendidikan, kita coba mulai dari sana, untuk meningkatkan pendidikan, kita mulai dari visi misi dulu. Dalam pembuatan visi misi, kita berangkat dari mana? Kebanyakan kita cuma *copy paste* saja, itu salah besar, padahal dalam pembuatan visi misi itu, kita harus mempertimbangkan berbagai dasar kebijakan dan landasannya (setidaknya landasan filosofis, sosiologis dan psikologis), sehingga dalam pembuatan visi misi kita harus berangkat dari analisis. Ada 2 analisis, yaitu

- a. Analisis SWOT, yaitu bagaimana *strength, weakness, opportunity, treatment* yang ada dalam latar pendidikan kita.
- b. Analisis *stakeholders* (masyarakat yang berkepentingan), ada *users*, dunia usaha, wali murid, dst.

sehingga pendidikan kita nyambung, tidak cuma membentuk hasil pendidikan rabaan saja. Makanya kita harus selalu bergerak dan menggerakkan dunia pendidikan kita! Dengan selalu menghitung pangsa pasar kita, yaitu:

- a. Pangsa Pasar Tradisional
- b. Pangsa Pasar Institusional
- c. Pangsa Pasar Kreatif inovatif
- d. Pangsa Pasar Lintas sektoral
- e. Pangsa Pasar Transformatif.

Dalam sebuah kaidah dipaparkan,

الطريقة أهم من المدة والمدرس أهم من الطريقة والروح المدرس أهم من المدرس

tapi apa yang mau distratigeni, kalau kita tidak punya bekal materi/pengetahuan, dan juga strategi sebagus apapun, bagaimana bisa diterapkan, kalau yang menerapkan tidak ahli/profesional, tapi seprofesional apapun itu, bagaimana akan berdampak baik, kalau tidak dilandasi dengan jiwa yang baik tulus ikhlas.¹⁶

Selain itu, dalam membangun budaya mutu pendidikan perlu memperhatikan,

- a. *Need assesment*.
- b. *Job analysis*.¹⁷

Adapun langkah *need assesment*, yaitu:

- a. Identifikasi kebutuhan.

¹⁶ M. Fahim Tharaba, 2016, *Kepemimpinan Pendidikan Islam ...* hlm. 148.

¹⁷ M. Fahim Tharaba, 2016, *Kuliah Penjaminan Mutu PAI, Magiser PAI, Malang, Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.*

- b. Tentukan kebutuhan.
- c. Tetapkan program.

Sedangkan sumber informasi *need assesment*:

- a. Siswa/mahasiswa.
- b. Guru/dosen (tenaga kependidikan).
- c. Masyarakat, antara lain:
 - 1). Alumni.
 - 2). Ortu.
 - 3). Konsumen.

Selanjutnya, dalam membangun budaya mutu pendidikan harus mengimplementasikan bahwa Islam sebagai sebuah ajaran yang diyakini memiliki karakteristik “*sholihun likulli zamaan wa makan*”. Artinya Islam akan mampu hidup dan *compatible* dengan situasi dan kondisi kapanpun (*tempus*) dan di manapun (*lokus*).

Islam adalah agama yang memiliki visi perubahan. Syariat Islam yang diturunkan oleh Allah kepada umat manusia melalui rasul-rasulnya berisi tentang ajaran-ajaran yang berorientasi pada terjadinya perubahan kehidupan. Rasulullah yang merupakan pengemban utama risalah kenabian itu menyatakan bahwa misi beliau adalah *liutammima makarimal akhlaq*. Tugas ini menyiratkan tugas sebagai agen perubahan, merubah masyarakat jahiliyah menjadi masyarakat beradab.

Setiap organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan berubah sebelum organisasi mengalami penurunan kinerja atau mati. Dalam teori tentang Daur Hidup Organisasi (*Organizational Life Cycle*) terdapat beberapa tahapan kehidupan organisasi, yaitu:

- a. Kelahiran organisasi (*Organizational birth*).
- b. Pertumbuhan organisasi (*Organizational growth*).
- c. Penurunan organisasi (*Organizational decline*).
- d. Kematian organisasi (*Organizational death*).

Oleh karena besarnya tuntutan untuk berubah, maka tiap organisasi harus memiliki kemampuan dan kecerdasan dalam menyusun strategi perubahan bagi dirinya.

Richard Bellingham¹⁸ menjelaskan beberapa proses yang harus dilakukan dalam kerangka memaksimalkan terjadinya perubahan dalam organisasi, yakni:

- a. Memaksimalkan komitmen seluruh elemen organisasi (*maximizing commitment*),
- b. Membangun kapasitas individu atau organisasi (*building capacity*), dan

¹⁸ Richard Bellingham, 2001, *Corporate Culture Change*, Massachusetts, HRD Press, Inc.

c. Menata budaya organisasi (*aligning the culture*).

M. Hajar Dewantoro,¹⁹ dalam “*Urgensi Inovasi Pendidikan Dalam Pemberdayaan Umat*”, mengungkapkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi gagasan perubahan atau inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan, yaitu:

- a. Karakteristik dari konteks di mana perubahan atau inovasi itu terjadi dan konteks tersebut merupakan faktor-faktor budaya, ekonomi, politik dan sebagainya.
- b. Karakteristik dari strategi pelaksanaan perubahan atau inovasi, dalam hal ini apakah sumber-sumber yang diperlukan untuk implementasi tersebut cukup tersedia.
- c. Karakteristik para pelaku dari proses inovasi (perencana, pelaksana, guru dan sebagainya) dan sejauhmana terdapat komitmen untuk melaksanakan perubahan inovasi tersebut.
- d. Karakteristik dari perubahan atau inovasi itu sendiri, yaitu kompleksitas program inovasi, biaya yang diperlukan, fasilitas, sejauh mana inovasi tersebut tidak menggoyahkan sistem yang telah ada dan mapan, birokrasi, dan kepentingan-kepentingan ekonomi serta politik.
- e. Karakteristik dari proses perubahan atau inovasi itu sendiri, misalnya, waktu pelaksanaannya, konsep perubahan yang menjadi dasar dari inovasi tersebut.

Menurut King dan Anderson (1995), sebagaimana dikutip Winardi,²⁰ pembaharuan dalam manajemen keorganisasian memerlukan tiga hal:

- a. Orang kreatif (*the creative person*).
- b. Proses kreatif (*the creative process*).
- c. Produk kreatif (*the creative product*).

Menurut Muhaimin,²¹ terdapat tiga waktu perubahan yang harus dipilih oleh organisasi dalam memperpanjang kemampuan hidupnya.

Pertama; Perubahan yang dilakukan secara evolusioner pada saat organisasi masih dalam posisi tren naik hingga masa kejayaan. Perubahan pada masa ini disebut sebagai *transformasi*.

Kedua; Perubahan yang dilakukan pada saat kinerja atau daur organisasi mengalami penurunan.

Ketiga; Waktu perubahan yang dilakukan oleh organisasi ketika posisinya telah mengalami kebangkrutan dan hampir mati.

¹⁹ M. Hajar Dewantoro, *Urgensi Inovasi Pendidikan Dalam Pemberdayaan Umat*.

²⁰ Winardi, 2005, *Manajemen Perubahan*, Jakarta, Kencana.

²¹ Muhaimin, dkk. 2010, *Manajemen Pendidikan, Aplikasi dan Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta, Kencana, hlm. 67.

Pertama; Perubahan yang dilakukan secara evolusioner pada saat organisasi masih dalam posisi tren naik hingga masa kejayaan. Perubahan pada masa ini disebut sebagai *transformasi*. Perubahan pada masa ini disebut sebagai transformasi yang sesungguhnya tidak memerlukan energi yang sangat besar, karena performa organisasi masih dalam keadaan baik. Pada saat ini seluruh komponen organisasi masih mampu menunjukkan kinerja terbaiknya, kepercayaan eksternalpun masih tinggi, sehingga gagasan-gagasan baru masih lebih mudah dapat diinternalisasikan. Namun pada tataran praksis proses perubahan pada masa inipun tidak selalu mudah untuk dilaksanakan. Karena banyak pihak merasa enjoy dengan kondisi yang sudah ada bahkan berupaya untuk mempertahankan keadaan (status quo). Pada kondisi ini pemimpin perubahan harus mampu menjelaskan alasan-alasan pentingnya perubahan yang akan dilakukan.

Kedua; Perubahan yang dilakukan pada saat kinerja atau daur organisasi mengalami penurunan. Jika pada waktu pertama, kebutuhan akan perubahan berada dalam tingkatan “sebaiknya”, maka pada kondisi kedua ini kebutuhan perubahan menjadi lebih tinggi lagi “seharusnya”. Perubahan yang terjadi pada waktu ini disebut *turnaround*. Posisi organisasi pada level ini merupakan masa kritis yang mengharuskan seluruh elemen organisasi untuk melakukan perubahan. Jika tidak maka grafik penurunan siklus (*decline*) akan terus berlangsung, bahkan organisasi akan dapat mencapai titik kematiannya.

Ketiga; Waktu perubahan yang dilakukan oleh organisasi ketika posisinya telah mengalami kebangkrutan dan hampir mati. Perubahan yang dilakukan pada saat ini adalah perubahan yang paling berat dan masuk pada manajemen krisis. Kondisi internal organisasi sudah tidak kondusif untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi. Kepercayaan masing-masing elemen organisasi baik internal maupun eksternal sudah mencapai titik nadir, sehingga program-program perbaikan dengan rencana perubahan yang disusun akan sangat sulit untuk dapat dilaksanakan. Dalam kondisi ini dibutuhkan agen perubahan yang benar-benar kuat yakni seorang pemimpin (perubahan) yang memiliki visi (vioner), memiliki komitmen tinggi, realistis, pemberani dan memiliki etika yang baik.

Untuk menerapkan gagasan dengan strategi perubahan sebagaimana dijelaskan di atas, dalam manajemen perubahan setidaknya terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan:

- a. *Envisioning*; manajer memberikan inspirasi dan ide mengenai perubahan kepada staf. Dengan demikian perubahan merupakan sesuatu yang disadari sejak awal dan direncanakan.
- b. *Activating*; proses sosialisasi gagasan perubahan kepada seluruh bagian organisasi.

- c. *Supporting*; melakukan identifikasi sumber daya yang diperlukan.
- d. *Installing*; pengambilan keputusan mengenai perubahan yang akan dilakukan.
- e. *Ensuring*; memastikan bahwa seluruh rencana dan proses perubahan dapat berjalan dengan baik.
- f. *Recognizing*; mengidentifikasi atas apa-apa yang belum dilakukan dan belum tercapai dengan perubahan yang telah dilakukan.

Sehingga dalam membangun budaya mutu pendidikan sebagai pengimplementasian bahwa Islam sebagai sebuah ajaran yang diyakini memiliki karakteristik “*sholihun likulli zamaan wa makan*” diperlu tiga (3) hal,²² yaitu:

- a. العُدوة (kemauan).
- b. الإستطاعة (kemampuan).
- c. الأُسوة (contoh teladan).

Selain itu, kita juga harus berfikir pasar (apa maunya pasar, jangan cuma apa maunya pabrik), tapi ingat, yang kita produk orang, bukan barang.

Oleh karenanya, dalam membangun budaya mutu pendidikan yang Islami yang diyakini memiliki karakteristik “*sholihun likulli zamaan wa makan*” ditujukan pada *education consiousness*, tidak sekedar *education exsperienteses* yang dilengkapi dengan Total Quality Management (TQM), yaitu:

- a. *Customer Focus*.
- b. *Total Involvement*.
- c. *Continous Improvement*.

Yang intinya, bagaimana menuju *customer satisfaction*.

Selanjutnya, yang juga harus diperhatikan adalah karakteristik *customer* (pelanggan). Adapun karakteristik *customer* (pelanggan), antara lain:

- a. Selalu membandingkan, karena kenyataan selalu dihadapkan pada pilihan.
- b. Lebih selektif dalam mengkonsumsi produk/jasa.
- c. Posisi tawarnya tinggi (*bergaining position*).
- d. *Personal focus* (keinginan diri ingin selalu dipenuhi).
- e. Kritis terhadap mutu.
- f. Menuntut harga kompetitif.
- g. Mengkonsumsi produk/jasa sebagai status sosial.

²² M. Fahim Tharaba, 2016, *Kepemimpinan Pendidikan Islam ...* hlm. 150/M. Fahim Tharaba, 2008, *Kuliah Kapita Selektta Pendidikan Islam, Pendidikan Agama Islam, Malang, Fakultas Tarbiyah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.*

Anis Baswedan mengungkapkan, bahwa pendidikan Islam mempunyai dua fungsi, yang disebutnya orientasi, yaitu:

- a. Penanaman dan pelestarian (pewarisan) nilai-nilai, sehingga cukup dengan doktrin-doktrin, dan seterusnya.
- b. Menyikapi perubahan dan perkembangan zaman, sehingga memerlukan pemikiran pembaharuan.²³

Oleh karenanya terdapat satu prinsip yang cukup bijaksana terkait dengan implementasi gagasan perubahan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam membangun budaya mutu sebagai implementasi penjaminan mutu dalam pengembangan perguruan tinggi Islam di Indonesia, yakni”

المحافظة على القديم الصالح والأخذ بالجدید الأصلاح

“Melestariakan yang terdahulu yang shaleh, dan mengambil yang belakangan yang lebih baik”.

Selain itu, dalam implementasi gagasan perubahan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam membangun budaya mutu sebagai implementasi penjaminan mutu dalam pengembangan pendidikan Islam di Indonesia tidak lepas dari isi kurikulum pendidikan Islam dengan tiga orientasi, yang berpijak pada al-Qur’an Surat Fushilat ayat 53:

□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□
□□□□□□□□□□ □□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□ □□□□□□
□□□□□□□□ □ □□□□□□□□ □□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□
□□□□□□ □□□□□□ □□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□

Terjemahnya: “Kami akan memperhatikan kepada mereka tanda-tanda (kekuasaan) kami di segenap ufuk dan pada diri mereka sendiri (anfus). Sehingga jelaslah bagi mereka bahwa al-Qur’an itu benar. Dan apakah Tuhanmu tidak cukup (bagimu) bahwa sesungguhnya Dia menyaksikan segala sesuatu”. (QS. Fushilat: 53)

Dalam ayat tersebut terkandung tiga isi orientasi pengembangan pendidikan Islam, yaitu:

- a. Isi pengembangan pendidikan Islam yang berorientasi pada “Ketuhanan”. Rumusan isi pengembangan pendidikan Islam yang berkaitan dengan Ketuhanan, mengenai Dzat, Sifat, perbuatan-Nya, dan relasinya terhadap manusia dan alam semesta. Bagian ini,

²³ Anis Baswedan, *Isu-isu Baru Pendidikan Islam dan Tantangannya di Masa Depan*, Kuliah Tamu Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 22 Oktober 2010.

meliputi ilmu kalam, ilmu metafisika alam, ilmu fiqh, ilmu akhlak, (tasawuf), ilmu-ilmu tentang al-Qur'an dan as-Sunah (tafsir, musthalah, linguistik, ushul fiqh, dan sebagainya). Isi pengembangan pendidikan Islam ini berpijak pada wahyu Allah SWT.

- b. Isi pengembangan pendidikan Islam yang berorientasi pada “kemanusiaan” rumusan isi kurikulum yang berkaitan dengan perilaku manusia, baik manusia sebagai makhluk individu, makhluk sosial, makhluk berbudaya, dan makhluk yang berakal. Bagian ini, meliputi ilmu politik, ekonomi, kebudayaan, sosiologi, antropologi, sejarah, linguistik, seni, arsitek, filsafat, psikologi, paedagogis, biologi, kedokteran, perdagangan, komunikasi, administrasi, matematika, dan sebagainya. Isi pengembangan pendidikan Islam ini berpijak pada ayat-ayat *anfusi*.
- c. Isi pengembangan pendidikan Islam yang berorientasi pada “kealaman”. Rumusan isi kurikulum yang berkaitan dengan fenomena alam semesta sebagai makhluk yang diamanatkan dan untuk kepentingan manusia. Bagian ini, meliputi ilmu fisika, kimia, pertanian, perhutanan, perikanan, farmasi, astronomi, ruang angkasa, geologi, geofisika, botani, zoologi, biogenetik, dan sebagainya. Isi pengembangan pendidikan Islam ini berpijak pada ayat-ayat *afaqi*.²⁴

Sebagaimana sering diungkap Imam Suprayogo dengan ayat-ayat *qouliyah* dan ayat-ayat *kauniyah* (penelitian, observasi, teknologi, dst.), senda dengan yang diungkapkan Muhaimin, yaitu: *itba' lisyariatillah*, dan *itba' lisunnatillah*.

C. Penutup

Membangun budaya mutu sebagai implementasi penjaminan mutu dalam pengembangan pendidikan Islam di Indonesia, diawali dengan memahami, menghayati, menganalisis hakekat pendidikan, dan mewujudkannya dalam ranah amaliyah, bahwa Pendidikan pada hakekatnya berfungsi sebagai tempat transfer pengetahuan (*knowledge transfer*), transfer nilai (*value transfer*), juga berfungsi mempertahankan dan mengembangkan tradisi dan budaya-budaya luhur dalam suatu masyarakat melalui proses pembentukan kepribadian (*in the making personality processes*) sehingga menjadi manusia dewasa yang mampu berdiri sendiri di dalam kebudayaan dan masyarakat sekitarnya. Selain itu, pendidikan memiliki peran ganda yang harus dimainkan secara proporsional dan kontekstual, yaitu: *Pertama*, pendidikan memiliki peran sebagai agen perubahan (*agen of change*); dan *kedua*, pendidikan memiliki peran sebagai cagar budaya (*agen of concervative*).

²⁴ M. Fahim Tharaba, 2016, Kuliaah Dasar-dasar Pendidikan Islam, Manajemen Pendidikan Islam, Malang, FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Oleh karena itu, pengembangan pendidikan dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan keunggulan komparatif (*comparative advantage*) sangatlah penting untuk selalu di-*update*, agar pendidikan tidak usang didahului zaman, bahkan berada di garda depan dalam menyongsong zaman.

Membangun budaya mutu pendidikan adalah sebuah keniscayaan, yaitu: dengan memperhatikan *life skills* (pendidikan kecakapan hidup), tidak sekedar mendapat dan dapat bekerja, tapi juga sebagai kholifah (خليفة الله) dan hamba Allah (عبد الله).

Membangun mutu di sektor pendidikan harus dilandasi dengan empat nilai, yaitu: (1) Nilai *Ilahi*, yang menjadi jiwa dari seluruh bangunan mutu yang mau dikembangkan di dunia pendidikan. (2) Nilai *insani*, yang menjadi kepercayaan yang luar biasa yang diberikan oleh Allah SWT sebagai perwujudan kholifah untuk mengembangkan bangunan mutu pendidikan. (3) Nilai *eksistensi*, yang menjadi dorongan untuk mewujudkan prestasi dalam pengembangan mutu pendidikan. (4) Nilai mandiri, yang menjadi dorongan untuk berdikari dalam pengembangan mutu pendidikan.

Dalam hal pengembangan pendidikan dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan keunggulan komparatif (*comparative advantage*) diperlukan poin-poin berikut ini merupakan racikan teoritik dan temuan empirik, meliputi: visi untuk unggul, kepemimpinan yang memberi contoh, restrukturisasi lingkungan organisasi sesuai irama perubahan zaman, kolaborasi dan kolegalitas, membangun rasa saling percaya, dan memperluas jaringan sosial capital.

Karena bidang kita pendidikan, kita coba mulai dari sana, untuk meningkatkan pendidikan, kita mulai dari visi misi dulu. Dalam pembuatan visi misi, kita berangkat dari mana? Kebanyakan kita cuma *copy paste* saja, itu salah besar, padahal dalam pembuatan visi misi itu, kita harus mempertimbangkan berbagai dasar kebijakan dan landasannya (setidaknya landasan filosofis, sosiologis dan psikologis), sehingga dalam pembuatan visi misi kita harus berangkat dari analisis. Ada 2 analisis, yaitu

1. Analisis SWOT, yaitu bagaimana *strength, weakness, opportunity, treatment* yang ada dalam latar pendidikan kita.
2. Analisis *stake holders*, sehingga pendidikan kita nyambung, tidak cuma membentuk hasil pendidikan rabaan saja. Makanya kita harus selalu bergerak dan menggerakkan dunia pendidikan kita! Dengan selalu menghitung pangsa pasar kita, yaitu: (a). Tradisional, (b). Institusional, (c). Kreatif inovatif, (d). Lintas sektoral, dan (e). Transformatif.

Selain itu, kita perlu memperhatikan *need assesment* dan *job analysis*.

Untuk menerapkan gagasan dengan perubahan sebagaimana dijelaskan di atas, dalam manajemen perubahan setidaknya terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan, yaitu: (1). *Envisioning*, (2). *Activating*, (3). *Supporting*, (4). *Installing*, (5). *Ensuring*, (6). *Recognizing*.

Sehingga kita perlu tiga hal, yaitu: (1). العودة (kemauan), (2). الإستطاعة (kemampuan), dan (3). الأسوة (contoh teladan).

Selain itu, kita juga harus berfikir pasar (apa maunya pasar, jangan cuma apa maunya pabrik), tapi ingat, yang kita produk orang, bukan barang. Sehingga dalam membangun budaya mutu di Perguruan Tinggi yang Islami yang diyakini memiliki karakteristik “*sholihun likulli zamaan wa makan*” ditujukan pada *education consiousness*, tidak sekedar *education exsperienteses* yang dilengkapi dengan Total Quality Management (TQM), yaitu: (1). *Customer Focus*, (2). *Total Involvement*, dan (3). *Continous Improvement*.

Oleh karenanya, terdapat satu prinsip yang cukup bijaksana terkait dengan implementasi gagasan perubahan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam membangun budaya mutu sebagai implementasi penjaminan mutu dalam pengembangan pendidikan Islam di Indonesia, yakni”

المحافظة على القديم الصالح والأخذ بالجديد الأصلاح

“*Melestariakan yang terdahulu yang shaleh, dan mengambil yang belakangan yang lebih baik*”.

Selain itu, tidak lepas dari isi pengembangan pendidikan Islam, yang berpijak pada al-Qur’an Surat Fushilat ayat 53, yaitu:

1. Isi pengembangan pendidikan Islam yang berorientasi pada “Ketuhanan”, yang berpijak pada wahyu Allah SWT.
2. Isi pengembangan pendidikan Islam yang beroreintasi pada “kemanusiaan”, yang berpijak pada ayat-ayat *anfusi*.
3. Isi pengembangan pendidikan Islam yang berorientasi pada “kealaman”, yang berpijak pada ayat-ayat *afaqi*.

Dalam istilah lain, disebut dengan ayat-ayat *qouliyah* dan ayat-ayat *kauniyah* (Imam Suprayogo), senda pula dengan *itba’ lisyariatillah*, dan *itba’ lisunnatillah* (Muhaimin).

Referensi:

- Anis Baswedan, *Isu-isu Baru Pendidikan Islam dan Tantangannya di Masa Depan*, Kuliah Tamu Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 22 Oktober 2010.
- Arthur A. Thomson, 2007, *Strategy the Quest for Competitive Advantage Concepts and Case*, New York: McGraw-Hilal International Edition.
- Donald Lantu, dkk., 2007, *Servant Leadership*, Yogyakarta: Gradien Books.
- M. Fahim Tharaba, 2016, *Dasar-dasar Pendidikan Islam*, Malang: Dreamliterabuana.
- M. Fahim Tharaba, 2015, *Filsafat Pendidikan Islam Idealitas Pendidikan Islam*, Malang: Dreamliterabuana.
- M. Fahim Tharaba, 2016, *Kepemimpinan Pendidikan Islam (Islamic Educational Leadership)*, Malang: Dreamliterabuana.
- M. Fahim Tharaba, 2016, Kuliah Dasar-dasar Pendidikan Islam, Manajemen Pendidikan Islam, Malang, FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- M. Fahim Tharaba, 2008, Kuliah Kapita Selekta Pendidikan Islam, Pendidikan Agama Islam, Malang, Fakultas Tarbiyah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- M. Fahim Tharaba, 2018, Kuliah Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam, Manajemen Pendidikan Islam, Malang, Fakultas Tarbiyah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- M. Fahim Tharaba, 2016, Kuliah Penjaminan Mutu PAI, Magiser PAI, Malang, Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- M. Hajar Dewantoro, *Urgensi Inovasi Pendidikan Dalam Pemberdayaan Umat*.
- Muhaimin, dkk. 2010, *Manajemen Pendidikan, Aplikasi dan Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta, Kencana.
- Sudarwan Danim, 2006, *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Richard Bellingham, 2001, *Corporate Culture Change*, Massachusetts, HRD Press, Inc.
- Wibowo, 2006, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Rajawali Press.
- Winardi, 2005, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Kencana.