

# Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu di MAN Model Jember

Sugeng Listyo Prabowo  
Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

**Abstract:** *This study aimed at: 1) describing the characteristics of quality culture in the MAN Model Jember, 2) getting an overview of the leadership steps taken by the principal of the Madrasah in developing a quality culture of in the MAN Model Jember, 3) getting a description of efforts made by the principal to eliminate resistance in the quality culture development in the MAN Model Jember, and 4) obtaining an overview of achievements as a result of a quality culture development in the MAN Model Jember. This study is case study designed research using the informants' determination snowballing technique in which the principal of the Madrasah is the key informants. The data was taken by using the in-depth interview technique, participant observation, and document retrieval. The data collected was then analyzed using theme analysis, subsequent to the triangulation and data reduction process. The result of the study indicates that the management and leadership of MAN Model Jember develop quality culture characteristics based on the following values: 1) discipline, 2) submission to Allah SWT and 3) the desire to constantly develop. The steps taken by the principal include: 1) the delegation of authority to the Deputy Principal, 2) improvement of the Madrasah management system, 3) making the values written statements, and 4) optimizing the available opportunity. Resistance arising due to various changes include: 1) unpunctuality, 2) leaving the classroom while teaching-learning activity in progress, 3) often ending the lesson early, and 4) frequently absent. To overcome the resistance the principal take necessary actions including: 1) measurement of work performance using the scientific method, 2) negotiation and personal approach, 3) increasing the teachers' job satisfaction, 4) continuous improvement, and 5) granting broad autonomy. The development of quality culture has impact on the: 1) madrasah's reputation in the community, 2) improvement of the academic and non academic achievement. This study suggest to do benchmarking against the other madrasahs having higher achievement, and to establish a teacher forum to formulate values and acculturation system of the values in Madrasah.*

**Keywords:** *leadership of madrasah's principal, quality culture, MAN model Jember*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mendeskripsikan karakteristik dari budaya mutu di MAN Model Jember, 2) mendapatkan gambaran langkah-langkah kepemimpinan yang diambil oleh kepala Madrasah dalam mengembangkan budaya mutu di MAN Model Jember, 3) mendapatkan deskripsi dari upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala Madrasah untuk mengeliminasi resistensi (penolakan) pada pengembangan budaya mutu di MAN Model Jember, dan 4) mendapatkan gambaran prestasi sebagai hasil dari pengembangan budaya mutu di MAN Model Jember. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian dengan desain studi kasus yang memanfaatkan teknik snowballing ketika menentukan para responden penelitian yang mana kepala Madrasah merupakan informan kunci. Data diambil dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi partisipan, dan kajian dokumen. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis

---

## Alamat Korespondensi:

Sugeng Listyo Prabowo, Jurusan Pendidikan Agama Islam  
Fakultas Tarbiyah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

tema, yang kemudian dilanjutkan dengan triangulasi serta proses reduksi data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen dan kepemimpinan dari MAN Model Jember bisa mengembangkan karakteristik-karakteristik budaya mutu berdasarkan nilai-nilai berikut ini: 1) disiplin, 2) berserah diri kepada Allah SWT, dan 3) hasrat atau keinginan untuk senantiasa berkembang. Langkah-langkah yang diambil oleh kepala sekolah meliputi: 1) pendelegasian wewenang kepada Wakil Kepala Sekolah, 2) peningkatan sistem manajemen Madrasah, 3) membuat pertanyaan tertulis tentang nilai-nilai, dan 4) mengoptimalkan kesempatan yang ada. Penolakan atau resistensi muncul karena adanya berbagai perubahan yang mencakup: 1) ketidak-tepatan waktu, 2) meninggalkan kelas ketika aktivitas belajar-pembelajaran sedang berlangsung, 3) seringkali mengakhiri kelas lebih awal, dan 4) seringkali tidak hadir/absen. Untuk mengatasi penolakan tersebut, kepala sekolah mengambil beberapa tindakan yang diperlukan, meliputi: 1) membuat pengukuran kinerja dengan menggunakan metode ilmiah, 2) melakukan negosiasi dan pendekatan personal, 3) meningkatkan kepuasan kerja para guru, 4) peningkatan yang berkelanjutan, 5) memberikan otonomi/kekuasaan yang luas. Pengembangan budaya mutu memberikan dampak terhadap: 1) reputasi Madrasah di masyarakat, 2) peningkatan pada prestasi akademik maupun non-akademik. Saran penelitian ini adalah melakukan upaya patok-duga (benchmarking) dengan Madrasah-Madrasah lain yang mempunyai prestasi yang lebih baik, serta mengadakan acara forum guru untuk merumuskan nilai dan sistem akulturasi dari nilai-nilai yang ada di Madrasah.

**Kata Kunci:** kepemimpinan kepada Madrasah, budaya mutu, MAN Model Jember

Salah satu teori manajemen yang banyak diterapkan dalam organisasi adalah teori manajemen mutu, yang pada saat ini disebut dengan *Total Quality Management* (TQM). Untuk mengimplementasikan dengan baik teori manajemen ini, ternyata diperlukan nilai-nilai yang menjadi budaya dalam organisasi tersebut. Budaya yang menyokong sistem manajemen tersebut kemudian disebut dengan budaya mutu. Dalam kaitan dengan TQM ini budaya mutu adalah suatu budaya yang memiliki tema sentral untuk peningkatan terus menerus (*continuous improvement*). (Burham, 1997; EUA, 2005). Dalam iklim dunia yang semakin kompetitif ini budaya lembaga akan sangat berperan dalam kemampuan lembaga tersebut untuk mampu *survive* bahkan mampu *leading* di antara para kompetitornya, itulah sebabnya budaya suatu lembaga tersebut harus juga mengandung budaya mutu (*quality culture*). Budaya mutu suatu organisasi merupakan suatu budaya yang pada intinya adalah bagaimana suatu budaya yang ada di organisasi tersebut untuk selalu mampu berkembang secara terus menerus (*continuous improvement*).

Budaya untuk selalu berkembang secara terus menerus ini harus dimiliki oleh seluruh komponen dalam organisasi, termasuk madrasah. Untuk itu orang-orang di madrasah harus menjadi manusia pembelajar. Budaya menjadi manusia yang pembelajar ini akan selalu memudahkan organisasi untuk selalu

melakukan perubahan dan selalu mampu melakukan perkembangan (Slatter, 2001).

Namun demikian, walaupun nampak sangat sederhana bahwa untuk dapat selalu berkembang manusia hanya memerlukan budaya pembelajar, namun dalam kenyataannya untuk memiliki budaya pembelajar ini, orang-orang yang ada di madrasah harus telah memiliki integritas yang baik, profesionalisme yang tinggi, tingkat kerja sama yang tinggi di antara para karyawannya dan berbagai budaya lain pendukung, karena pada dasarnya budaya pembelajar sulit untuk dipaksakan jika berbagai budaya lain tidak dianut dan diimplementasikan oleh orang-orang dalam organisasi.

Madrasah, walaupun sebagai lembaga pendidikan belum tentu mampu menciptakan budaya belajar bagi seluruh guru dan pegawainya. Rendahnya budaya belajar di suatu lingkungan madrasah akan memperendah pula budaya mutu di madrasah tersebut. Rendahnya budaya mutu akan berdampak pada ketidak mampuan madrasah tersebut untuk berkembang.

Di madrasah budaya pembelajar ini dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan, namun yang paling utama dari budaya pembelajar ini dapat diperoleh melalui kegiatan-kegiatan pelatihan. Dalam kegiatan pelatihan inilah akan dihasilkan proses pengembangan-pengembangan yang merupakan

esensi dari budaya mutu. Hal tersebut berarti madrasah harus memiliki komitmen total untuk pengembangan semua aspek dalam setiap aktifitas, tidak ada waktu yang tidak digunakan untuk pengembangan, segala sesuatu dapat dikembangkan, kesalahan-kesalahan dapat dikurangi, kepuasan tertinggi pelanggan dapat dicapai. Budaya mutu ini akan terlihat dengan jelas melalui; 1) Struktur organisasi (*structure*), 2) Fokus organisasi (*focus*), 3) Komunikasi dalam organisasi (*communication*), 4) Gaya organisasi (*style*), dan 5) Kemampuan mendengarkan saran (*responsiveness*) (Burnham, 1997).

Organisasi dengan budaya mutu yang baik selalu memberikan prioritas kepada komunikasi yang bermutu. Komunikasi yang bermutu merupakan komunikasi yang menekankan kepada pentingnya pelaksanaan komunikasi dua arah, terbuka, jujur dan tidak basa-basi (*purposeful*). Komunikasi yang baik merupakan kenyataan yang paling baik untuk melihat kemandirian dan tingkat otonomi suatu tim. Komunikasi yang baik juga akan menghilangkan dampak-dampak yang jelek dalam proses komunikasi antar tim.

Organisasi yang bermutu selalu menggerakkan seluruh komponen organisasi dengan mendasarkan nilai-nilai, bukan mendasarkan hal-hal yang pragmatis atau berbagai kebijaksanaan. Untuk tinjauan jangka panjang organisasi selalu melakukan pengukuran untuk melakukan monitoring terhadap kemajuan-kemajuan, dan yang paling penting adalah setiap orang di dalam organisasi adalah terobsesi dengan mutu. Hal tersebut dapat berupa perbaikan prosedur kerja, atau perbaikan kriteria-kriteria lain yang digunakan dalam pekerjaan.

Faktor utama yang dapat mempengaruhi keseluruhan faktor di atas adalah tingkah laku pemimpin dalam organisasi. Dalam organisasi sekolah/madrasah, untuk membangun budaya mutu, maka staf-staf senior harus memiliki obsesi tentang mutu secara terus menerus. Budaya sekolah merupakan refleksi dari pemimpin dan manajer-manajer senior dan hal tersebut dimanifestasikan dalam tingkah laku, bahasa dan perumpamaan-perumpamaan atau lambang-lambang (Burnham, 1997).

Sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam yang sudah lama berdiri MAN 1 Jember mengalami

berbagai pasang surut pengembangan. MAN 1 Jember berdiri sejak tahun 1967. Pada tahun 1987 Madrasah Aliyah Negeri Jember 1 ditunjuk sebagai madrasah penyelenggara program *Madrasah Aliyah Program Khusus* (MAPK), bersama dengan empat Madrasah Aliyah Negeri di Indonesia, yaitu MAN Padang Panjang (Sumatera Barat), MAN Yogyakarta (Jawa Tengah), MAN Ujung Pandang (Sulawesi Selatan), dan MAN Ciamis (Jawa Barat). MAPK adalah program pendidikan unggulan setingkat MA dengan komposisi kurikulum pembelajaran 70 % Ilmu-Ilmu Agama Islam dan 30 % Ilmu-Ilmu Umum. Prestasi MAN 1 Jember tidak hanya sampai disitu, 2 tahun berikutnya atas bantuan dari *United Nation Development Program* (UNDP) Madrasah Aliyah Negeri Jember 1 ditunjuk sebagai proyek percontohan (*pilot project*) lembaga pendidikan penyelenggara pendidikan keterampilan, bersama dengan 2 MAN, yaitu MAN Kendal (Jateng), MAN Garut (Jabar). Keterampilan yang diujicobakan adalah *keterampilan otomotif, keterampilan elektronika, dan keterampilan tata busana*. Kemudian, pada tahun 1998 MAN Jember 1 ditingkatkan statusnya menjadi *MAN Model*, yang di dalamnya dilengkapi dengan fasilitas PSBB (Pusat Sumber Belajar Bersama). MAN Model yang di dalamnya memiliki PSBB berfungsi sebagai unit pelaksana teknis pelatihan-pelatihan bagi guru-guru dan SDM MA lainnya dalam upaya meningkatkan standar mutu pendidikan MA dan untuk memberdayakan MA Model, agar dapat berfungsi sebagai sekolah percontohan bagi MA-MA disekitarnya sehingga berfungsi sebagai laboratorium atau klinik bagi MA pada umumnya. Pada saat ini MAN Model Jember menjadi salah satu Rintisan Madrasah Berstandar Internasional (RMBI), itulah sebabnya pada saat ini MAN Model Jember mengembangkan program pengajaran Trilingual, yaitu pengajaran dalam bahasa Indonesia, Arab, dan Inggris. (MAN Model Jember, 2011)

Sejarah panjang perkembangan MAN Model Jember tersebut tentu menciptakan budaya mutu di madrasah tersebut. Dari sinilah peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian di madrasah ini. Penelitian ini bertujuan untuk; 1) Mendiskripsikan karakteristik budaya mutu madrasah di MAN model Jember, 2) mendapatkan gambaran tentang langkah-langkah

kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya mutu madrasah di MAN Model Jember, 3) mendapatkan gambaran tentang upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam mengeliminir resistensi pengembangan budaya mutu madrasah di MAN model Jember, dan 4) mendapatkan gambaran tentang prestasi yang telah diraih sebagai dampak dari adanya budaya mutu di MAN model Jember.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan data dengan menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi. Keseluruhan instrumen tersebut dikembangkan sendiri oleh peneliti dengan mendasarkan pada prinsip-prinsip budaya mutu. Wawancara secara mendalam digunakan untuk menggali data tentang langkah-langkah yang diimplementasikan oleh Kepala Madrasah dalam mengembangkan budaya mutu, dan dampaknya terhadap prestasi siswa. Observasi dilakukan untuk mencari data tentang karakteristik budaya mutu, resistensi yang timbul dan cara mengatasinya, dan dampak budaya mutu terhadap prestasi siswa. Sedangkan data dokumentasi digunakan untuk menggali dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penetapan nilai-nilai yang mendorong timbulnya budaya mutu, prestasi siswa, kelulusan, dan profil madrasah.

Penelitian ini menggunakan informan yang dipilih secara *snowballing* dengan mendasarkan pada tujuan penelitian. Informan kunci adalah Kepala Madrasah, kemudian dari pengembangan teknik *snowballing* maka informan penelitian ini meliputi; Wakil Kepala, beberapa guru, dan pegawai administrasi.

Dipilihnya Kepala Madrasah sebagai informan kunci dikarenakan Kepala Madrasah merupakan orang

yang paling tahu tentang bagaimana kepemimpinan dilakukan di Madrasah

Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis dengan bantuan tabulasi. Pembuatan tabulasi dilakukan dengan mendasarkan pada tema-tema. Tema-tema diambil dengan mendasarkan pada fokus penelitian. Pada saat dilakukan proses analisa data akan dilakukan juga proses pengecekan data dengan menggunakan triangulasi. Proses triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi *between method* dan triangulasi sumber data. Tabulasi yang digunakan sebagaimana Tabel 1.

Penelitian ini dilakukan dalam tiga tahap yang dimulai pada tanggal 5 September 2011 sampai dengan 23 Desember 2011. Tahap-tahap tersebut meliputi *pertama*, studi persiapan, *kedua* tahap ekspolari umum dan *tiga* tahap eksplorasi terfokus.

## HASIL

### Karakteristik Budaya Mutu di MAN Model Jember

Nilai-nilai yang dikembangkan oleh organisasi idealnya adalah nilai-nilai yang berkaitan dengan upaya madrasah untuk mencapai visi organisasi tersebut. Demikian pula dengan MAN Model Jember, telah memiliki visi dan misi, namun visi dan misi tersebut belum tersosialisasi dengan baik kepada seluruh komponen organisasi. Dari hasil observasi dan wawancara, sebagian besar responden tidak tahu persis apa visi dan misi madrasah, termasuk juga Kepala Madrasah.

Kondisi tersebut berdampak pada belum disepakatinya nilai-nilai utama yang dapat menjadi pegangan oleh seluruh komponen organisasi. Dalam wawancara dengan Kepala Madrasah dinyatakan bahwa "Secara formal tida ada, tetapi secara substansi memiliki, misalnya disiplin, datang tepat waktu". Hal yang

Tabel 1. Tabulasi untuk analisa data

Tema	Sub Tema	Teknik Pengambilan Data			Catatan
		Wawancara	Observasi	Dokumentasi	

hampir sama dikemukakan pula oleh Wakil Kepala Kurikulum bahwa "madrasah belum memiliki konsep yang jelas tentang pendidikan karakter, hal inilah yang saat ini paling diperlukan oleh madrasah untuk mengembangkan nilai-nilai di madrasah".

Keinginan Kepala Madrasah dan beberapa guru yang diwawancarai, berharap bahwa nilai disiplin menjadi nilai yang harus dikembangkan di madrasah, selain itu adalah nilai-nilai berpasrah diri kepada Allah SWT, dan berkembang secara berkelanjutan. Pertama, untuk menjadikan nilai-nilai disiplin menjadi budaya madrasah, maka madrasah mendorongnya dengan berbagai aturan-aturan. Dari hasil observasi dan mencermati dokumen-dokumen madrasah, aturan-aturan tersebut meliputi; 1) presensi sidik jari bagi siswa, pegawai dan guru, dan 2) membuat pedoman poin pelanggaran bagi siswa. Kedua, untuk membudayakan nilai berpasrah diri kepada Allah SWT, madrasah mendorongnya melalui kegiatan berdoa setiap sebelum dan sesudah belajar, khusus hari Jumat pagi sebelum pelajaran dimulai dilakukan dengan membaca Asmaul Husna. Ketiga, untuk menanamkan budaya selalu berkembang dilakukan madrasah dengan; 1) selalu meningkatkan kompetensi siswa, 2) meningkatkan kompetensi guru, 3) meningkatkan sarana prasarana, dan 4) meningkatkan pelayanan dan sistem manajerial.

Namun demikian, berbagai upaya tersebut belum sepenuhnya berhasil. Ketidak disiplin misalnya, terlihat pada tempat sholat. Dari hasil observasi, terlihat bahwa tempat sholat nampak kotor dan tidak tertata dengan baik. Indikator tidak tertata dengan baik tersebut terlihat dari mukena dan alat sholat serta perlengkapan masjid yang ditaruh sembarangan, karpet masjid yang kotor dan kusam. Penanaman budaya untuk selalu berkembang juga tidak terlihat pada pengelolaan PSBB. PSBB nampak kurang terawat dan tidak pernah diperbarui. Kamar mandi yang kondisinya sudah berlumut, tempat tidur dan kasur yang jelek.

### Langkah-langkah Kepemimpinan dalam Mengembangkan Budaya Mutu

Dari hasil wawancara terhadap Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum, dan Wakil Kepala Madrasah bidang sarana prasaran diperoleh kesimpulan bahwa untuk mengembangkan

budaya mutu, pemimpin madrasah melakukan langkah-langkah yang meliputi; *pertama*, pendelegasian penggunaan keuangan kepada para Wakil Kepala Madrasah. Pendelegasian wewenang ini kemudian mendorong akuntabilitas keuangan yang tinggi di lingkungan madrasah. Adanya pendelegasian ini menurut para Wakil Kepala dan guru-guru memiliki sumbangan yang besar terhadap kemajuan madrasah. Hal tersebut dikarenakan dengan pendelegasian keuangan tersebut proses pelaksanaan kegiatan dapat lebih cepat dan pengelolaannya lebih lincah, selain itu dengan akuntabilitas yang ada dalam pengelolaan keuangan, menjadikan iklim organisasi yang kondusif.

*Kedua*, melakukan perbaikan sistem madrasah. Proses perbaikan sistem tersebut dilakukan untuk meningkatkan pelayanan, memperbaiki kinerja manajemen menjadi lebih efektif dan efisien, serta meningkatkan akuntabilitas manajemen. Untuk melakukan perbaikan sistem tersebut, madrasah sedang berupaya untuk mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Dari hasil observasi dan wawancara terlihat bahwa, komitmen untuk melakukan proses perbaikan sistem tersebut nampak dengan dibentuknya kantor khusus yang menangani perbaikan sistem, dan dilakukannya kegiatan *benchmarking* untuk melihat *best practices* pada lembaga atau madrasah lain.

*Ketiga*, berupaya untuk memiliki nilai-nilai yang tertulis dalam upaya untuk mejadikan nilai-nilai tersebut sebagai budaya madrasah. Upaya ini belum sepenuhnya berhasil, karena nilai-nilai belum dirumuskan dalam bentuk tertulis.

Menilik dari langkah-langkah pemimpin madrasah dalam mengembangkan budaya mutu tersebut, terlihat bahwa model kepemimpinan yang dikembangkan oleh pemimpin adalah pemberian delegasi kepada para bawahannya. Melalui pendelegasian ini, pemimpin telah mengembangkan proses hubungan baik dengan para Wakilnya dengan melalui pendelegasian. Melalui pendelegasian inilah menurut Wakil Kepala Madrasah dan para guru merupakan faktor pendorong kemajuan madrasah.

Selanjutnya keempat, model kepemimpinan yang terlihat dari hasil observasi dan wawancara dengan Kepala Madrasah, para Wakil Kepala Madrasah, dan para guru adalah kecepatan dalam memanfaatkan peluang. Model kepemimpinan ini merupakan



implementasi dari kecakapan kewirausahaan Kepala Madrasah. Kecepatan dalam memanfaatkan peluang tersebut terlihat pada seringnya muncul program-program baru pengembangan. Program-program baru tersebut meliputi; 1) pendidikan vokasional kepada para siswa, dan 2) program pembelajaran trilingual. Program baru tersebut merupakan program Kementerian Agama, yang kemudian mampu diambil dan diimplementasikan di MAN Model Jember.

Program pendidikan vokasional merupakan program pendidikan untuk memberikan kecakapan kerja kepada peserta didik, khususnya peserta didik yang tidak memiliki rencana untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi. Program pendidikan vokasional ini dipimpin oleh seorang Wakil Kepala Madrasah bidang ketrampilan. Selain adanya bagian khusus yang menyelenggarakan kegiatan ini. Pendidikan vokasional juga ditunjang oleh laboratorium dan perbengkelan sebagai sarana praktek siswa.

Sedangkan program pembelajaran trilingual merupakan program pembelajaran yang pelaksanaan Proses Belajar Mengajarnya menggunakan Bahasa Indonesia, Inggris, dan Arab. Program ini adalah upaya persiapan MAN Model Jember menuju madrasah berstandar Internasional.

Selanjutnya, model kepemimpinan yang juga sangat kelihatan dari hasil wawancara dan observasi di MAN Model Jember adalah, model kepemimpinan demokratis. Model kepemimpinan ini menekankan pada pelibatan dan pengambilan keputusan bersama. Itulah sebabnya sebagian besar wewenang Kepala Madrasah banyak didistribusikan kepada para Wakil Kepala, utamanya berkaitan dengan pengelolaan keuangan.

Prinsip kepemimpinan yang penting di MAN Model Jember adalah lebih menekankan pada aksi. Hal ini sangat terlihat ketika madrasah harus menyelesaikan berbagai pekerjaan dengan cepat. Kepala Madrasah, sering kali memimpin langsung berbagai pekerjaan yang memerlukan penyelesaian yang cepat. Kondisi tersebut terlihat saat Kepala Madrasah harus memimpin pembuatan-pembuatan proposal pengembangan madrasah seiring dengan diluncurkannya program-program baru dari pemerintah atau dari lembaga-lembaga internasional.

Satu kelemahan yang mungkin terlihat dari model kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala

Madrasah MAN Model Jember adalah tidak memiliki *power* yang penuh. Dalam beberapa kondisi hal ini dapat memperlambat pengambilan keputusan. Untuk mengambil keputusan seringkali Kepala Madrasah harus mengumpulkan seluruh Wakil Kepala Madrasah dan baru kemudian mengambil Keputusan. Namun demikian, kelemahan ini telah diatasi oleh Kepala Madrasah dengan menggunakan model kepemimpinan yang demokratis dan pemberian wewenang luas kepada para Wakil Kepala Madrasah.

### Resistensi yang Timbul dan Langkah-langkah Mengatasinya

Berbagai upaya pengembangan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah tersebut bukan berarti tanpa adanya resistensi dari para guru. Terdapat beberapa resistensi yang ditunjukkan oleh para guru dalam menghadapi proses perubahan tersebut. Resistensi tersebut terwujud dalam bentuk rendahnya kinerja dan kedisiplinan. Dari hasil wawancara dan observasi serta melihat catatan *finger print* beberapa perilaku yang muncul sebagai bentuk resistensi tersebut meliputi; a) suka terlambat, b) sering meninggalkan kelas saat pembelajaran, c) sering mengakhiri pelajaran lebih awal, dan d) sering absen.

Dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dan guru, serta melihat dokumen-dokumen yang ada di madrasah, terlihat bahwa untuk mengatasi resistensi-resistensi tersebut Kepala Madrasah melakukan tindakan-tindakan; 1) melalui metode ilmiah terpercaya dilakukan dengan menggunakan kegiatan survei tentang pendapat dan harapan siswa tentang proses mengajar guru, 2) melalui perundingan dengan pendekatan pribadi, dan 3) peningkatan kepuasan kerja. Program peningkatan kepuasan kerja guru tersebut meliputi; a) pemberian ijin kepada guru yang akan melanjutkan ke studi jenjang S2, b) pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru baik dalam bidang studi maupun dalam bahasa Inggris, dan c) pemberian subsidi untuk pembelian laptop guru, dan d) pemenuhan sarana belajar *LCD Projector* di kelas, 4) peningkatan secara berkelanjutan, dan 5) pemberian otonomi luas, termasuk pemberian otonomi bagi Wakil Kepala Madrasah dalam mengelola keuangan.

## Dampak Budaya Mutu terhadap Prestasi Siswa

Berbagai prestasi telah diukir oleh MAN Jember 1 baik pada tingkat lokal, maupun nasional. Beberapa prestasi tersebut terlihat sebagai mana catatan dokumen berikut; 1) Sejak tahun 1998, berdasarkan SK Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam No E.IV/PP.00.6/KEP/17.A/98 tertanggal 20 Februari 1998, MAN Jember 1 terpilih sebagai *MAN Model*, 2) Pada tahun 2004 MAN 1 Jember terpilih menjadi Madrasah Model Terbaik Se Jawa Timur, 3) Pada tahun 2005 MAN 1 Jember mendapat Akreditasi A (Badan Akreditasi Nasional) dengan nilai 490 (dari skala 500), 4) Pada tahun 2006 MAN 1 Jember terpilih menjadi Juara II Madrasah Aliyah Terbaik Tingkat Jawa Timur, 5) Pada tahun 2007 MAN 1 Jember terpilih menjadi Juara II Madrasah berprestasi Tingkat Nasional, 6) Pada tahun 2007 MAN 1 Jember terpilih menjadi Juara I Lomba Gapura 17 Agustus 2007 Tingkat Kabupaten, 7) Dan sejak tahun 2010 MAN 1 Jember diproyeksikan sebagai Rintisan Madrasah Berstandar Internasional (RMBI) – menunggu SK-Kementerian Agama Pusat. (MAN Model Jember, 2011)

Dari hasil pencermatan terhadap dokumen juga terlihat adanya peningkatan animo masyarakat. Pada tahun ini jumlah siswa MAN Jember 1 sudah

mencapai 1071 yang tersebar pada 10 kelas dan 4 program jurusan. Perkembangan jumlah siswa tersebut terus mengalami peningkatan, bahkan sampai pada masa kepemimpinan Kepala Madrasah terbaru. Kondisi tersebut sebagaimana terlihat pada catatan dokumen sebagaimana Tabel 2.

Peningkatan prestasi ini juga diikuti dengan peningkatan prestasi kelulusan dengan mendasarkan patokan pada ujian nasional. Pada tahun 2011 ini kelulusan MAN Model Jember mencapai 100%. Kondisi ini mengalami peningkatan, karena pada tahun sebelumnya terdapat beberapa jurusan yang kelulusannya tidak mencapai 100%. Dari jumlah kelulusan tersebut, jumlah yang melanjutkan ke PT juga meningkat, sebagaimana catatan dokumen berikut pada Tabel 3.

Prestasi dibidang ekstrakurikuler juga mencatat perkembangan, beberapa bahkan sampai ditingkat nasional, bahkan juga sampai pada kegiatan Asean dan kegiatan di Mobusho Jepang. Namun demikian, jika dilihat dari dokumen madrasah tentang prestasi yang ada, sebagian besar masih menjuarai tingkat kabupaten sebagaimana terlihat pada Tabel 4.

Sebagaimana diketahui bahwa MAN Model Jember adalah MAN yang pernah menjadi Madrasah Aliyah Program Khusus, dan memiliki fasilitas pembelajaran bidang keterampilan yang memadai.

**Tabel 2. Perkembangan keadaan siswa 5 tahun terakhir**

No	Tahun Pelajaran	Kelas			Jumlah
		X	XI	XII	
1	2007/2008	310	330	307	947
2	2008/2009	309	306	318	933
3	2009/2010	354	286	301	941
4	2010/2011	379	345	275	999
5	2011/2012	<b>362</b>	<b>365</b>	<b>344</b>	<b>1071</b>

(MAN Model Jember, 2011)

**Tabel 3. Prosentase kelulusan 5 tahun terakhir**

NO	TAHUN	LULUS	PMDK	UMPTN	STAIN	PTS	LN	JML
1	2006/2007	247	26	70	27	44	2	169
2	2007/2008	304	20	73	24	22	4	143
3	2008/2009	308	32	75	25	60	2	194
4	2009/2010	299	22	65	12	63	2	199
5	2010/2012	275	12	47	54	32	2	174

(MAN Model Jember, 2011)

Tabel 4. Prestasi Yang Pernah Diraih (Akademik-Non Akademik)

No	Bidang	Prestasi	Tingkat Daerah
1	P3K/ PMR	Juara I	Kabupaten
2	Lari 100 m	Juara II	Kabupaten
3	Tolak peluru	Juara I	Kabupaten
4	Gerak jalan lingkot	Juara I	Kabupaten
5	KIR (Depag Jatim)	Juara I+Har	Propinsi
6	Pidato B. Inggris (IA IN Jbr)	Juara I	Kabupaten
7	Pidato B. Inggris (IA IN Jbr)	Juara II	Kabupaten
8	Pidato B. Inggris (IA IN Jbr)	Juara III	Kabupaten
9	Pidato P4 (Pemda Tk.)	Juara I	Kabupaten
10	Mengarang (HAB Depag)	Juara I	Kabupaten
11	KIR (Depag Jatim)	Juara I + II	Propinsi
12	Paskibra	Terpilih	Kabupaten
13	KIR (Depag Jatim)	Juara I	Propinsi
14	Sepak Takraw (Se kab. Jatim)	Juara I	Kabupaten
15	Sepak Takraw (Se kab. Jatim)	Juara II	Kabupaten
16	Lari 100 m	Juara I (Pa)	Kabupaten
17	Puisi se SMTA Jbr (UNEJ)	Juara I (Pi)	Kabupaten
18	KIR (Depag Jatim)	Juara I + III	Propinsi
19	Monbusho Jepang	Utusan Jatim	Nasional
20	Monbusho Jepang	Utusan Jatim	Nasional
21	Monbusho Jepang	Utusan Jatim	Nasional
22	ASEAN 1995	Utusan Jatim	Nasional
23	Gerakan Pramuka	Utusan Jatim	Nasional
24	Gerak Jalan Lingkot	Juara III	Kabupaten
25	MTQ Tk. SMU/MA	Juara III (Pa)	Karesidenan
26	Tartil Alqur'an	Juara II (Pa)	Karesidenan
27	Tartil Alqur'an	Juara I (Pi)	Karesidenan
28	Tartil Alqur'an	Juara III (Pi)	Karesidenan
29	Paskibra	Juara I	Karesidenan
30	Lomba PPPN	The Best Ten	Karesidenan
31	Laga Paramaduta	Juara II	Karesidenan
32	Debat Pelajar	Juara I	Karesidenan
33	Pidato Golkar	Juara II	Kabupaten
34	Pidato P4	Juara I (Pi)	Kabupaten
35	Pidato P4	Juara II (Pa)	Kabupaten
36	Mengarang ttg. Menabung	Juara Har.II	Kotatip Jember
37	KIR Tk. SMU	Juara Har.I	Kotatip Jember
38	Lomba menabung	Juara I	Kabupaten
39	Baca Kitab Kuning	Juara I	PCNU
40	Lomba Robotika	Juara I+5KATEG	Provinsi(2003)
41	Lomba MTQ	Juara I dan II	Depag.Kab.(2003)
42	Lomba Matematika	Juara II	Jatim (2003)
43	Basket Putri	Juara II	Kabupaten (2003)
44	Karnaval	Juara IV	Kabupaten (2004)
45	Gerak Jalan "Tajemtra"	Juara II	Kabupaten (2004)
46	Volly	Juara III	Kabupaten (2004)
47	Lomba Pidato	Juara I	Kabupaten (2006)
48	Tartil Al-Quran	Juara I	Kabupaten (2006)
49	Karya Ilmiah Sej.	Juara IV	Provinsi (2007)
50	Lomba Majelis Siswa	Juara II dan Fav.	Karesidenan (2008)
51	Bahasa Inggris	Juara II	Kabupaten (2008)
52	Paduan Suara	Juara IV	Kabupaten (2008)
53	Tajemtra Putri 2008	Juara II	Kabupaten (2008)
54	Karya Tulis Ilmiah	Juara III	Keresid. Basuki (2010)
55	Futsal	Juara II	Keresid. Basuki (2010)
56	MTQ Tk SMU/MA	Juara III	Jawa Timur (2010)
57	Musab. Syarhil Qur'an (MHQ)	Juara Harapan I	Jawa Timur (2010)
58	English Speech Contest	Juara III	Keresid. Basuki (2011)
59	English Speech Contest	Juara I & II	Kabupaten (2011)
60	Story Telling	Juara I	Se Jawa-Bali (2011)
61	Khitobah Bhs Arab	Juara III	Kabupaten (2011)
62	English Speech Contest	Juara III	Kabupaten (2011)

(MAN Model Jember, 2011)

Oleh karena itu MAN Jember 1 juga mengajarkan berbagai kegiatan keterampilan yang meliputi; 1) elektronika, 2) otomotif, 3) tata busana, 4) pertanian, 5) komputer, dan 6) bahasa Inggris. Melihat piala-piala yang terpajang di madrasah terlihat bahwa prestasi yang pernah diperoleh pada bidang keterampilan tersebut mampu menyamai siswa-siswa Sekolah Menengah Kejuruan, dan mampu meraih prestasi pada tingkat kabupaten dan propinsi. Pada tingkat kabupaten, MAN Model Jember pernah menjadi juara 1 kontes *Water Rocket* tingkat kabupaten yang diadakan oleh Universitas Negeri Jember. Ditingkat propinsi juga pernah menjadi juara 1 kontes Robotika yang diselenggarakan oleh Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

## PEMBAHASAN

### Karakteristik Budaya Mutu di MAN Model Jember

MAN Model Jember merupakan madrasah yang memiliki sejarah panjang, sampai dengan saat ini pun MAN Model Jember masih berkeinginan untuk menjadi madrasah yang kompetitif ditingkat kabupaten. Untuk itulah MAN Model Jember memerlukan nilai-nilai yang dapat menjadi budaya mutu di madrasah. Apa yang dikembangkan oleh Kepala Madrasah dengan selalu menumbuhkembangkan madrasah dalam berbagai bidang merupakan upaya agar madrasah selalu sesuai dengan perkembangan zaman dan harapan stakeholder.

Sebagaimana dikemukakan dalam paparan data, bahwa hal yang dikembangkan di madrasah meliputi; 1) peningkatan kompetensi siswa, 2) peningkatan kompetensi guru, 3) peningkatan sarana-prasarana, dan 4) peningkatan pelayanan dan sistem manajerial. Berbagai kegiatan peningkatan tersebut merupakan bukti adanya budaya mutu di MAN Model Jember. Kondisi tersebut diperkuat dengan adanya peningkatan sumber daya manusia baik itu peningkatan kompetensi siswa maupun kompetensi guru.

Peningkatan sumber daya manusia merupakan upaya untuk mengembangkan tradisi belajar di organisasi. Tradisi belajar tersebut merupakan bagian dari upaya menuju organisasi pembelajar (*organization learning*). dalam kenyataannya untuk memiliki budaya pembelajar ini, manusia-manusia dalam organisasi



harus telah memiliki integritas yang baik, profesionalisme yang tinggi, tingkat kerja sama yang tinggi diantara para karyawannya dan berbagai budaya lain pendukung, karena pada dasarnya budaya pembelajar sulit untuk dipaksakan jika berbagai budaya lain tidak dianut dan diimplementasikan oleh orang-orang dalam organisasi.

Budaya pembelajar sebagai syarat untuk memiliki budaya mutu ini seringkali menjadi bagian utama dalam budaya organisasi, misalnya General Electric, Toyota, Indonesia Power (Slatter, 2001; Moeljono, 2005). Dalam lembaga pendidikan yang kegiatan utamanya adalah melaksanakan proses belajar belum tentu memiliki budaya belajar lebih tinggi dibandingkan dengan budaya di lembaga industri atau bisnis. Namun demikian hilangnya atau rendahnya budaya belajar akan juga memperendah budaya mutu suatu organisasi, yang pada akhirnya akan menimbulkan ketidakmampuan organisasi atau lembaga tersebut untuk kompetitif.

Budaya mutu dalam bentuk yang lebih transparan, dapat dilihat melalui; 1) Struktur organisasi (*structure*), 2) Fokus organisasi (*focus*), 3) Komunikasi dalam organisasi (*communication*), 4) Gaya organisasi (*style*), dan 5) Kemampuan mendengarkan saran (*responsiveness*) (Burnham, 2005). Struktur organisasi dengan budaya mutu yang baik, mengembangkan struktur organisasinya fokus pada tujuan organisasi. Misal, struktur organisasi untuk penyelenggaraan kegiatan pentas seni tentu akan berbeda dengan organisasi untuk penanggulangan bencana. Organisasi dengan budaya mutu yang baik, mengembangkan struktur organisasinya dengan mempertimbangkan efektifitas dalam pencapaian tujuan.

Struktur organisasi pada organisasi yang memiliki budaya mutu yang tinggi merupakan struktur yang membuat komunikasi didalam organisasi berjalan dengan baik. Pemimpin mudah untuk diakses oleh bawahan, demikian pula sebaliknya pemimpin dengan mudah untuk menginformasikan segala sesuatu kepada bawahan. Struktur organisasi dengan budaya mutu yang baik juga menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat, yaitu gaya kepemimpinan yang menjadikan manusia sebagai perhatian utama. Dengan gaya kepemimpinan yang peduli pada manusia, maka pemimpin akan menjadikan SDM sebagai faktor utama yang harus didengarkan, sehingga kemampuan

mendengar akan menjadi kemampuan utama yang harus diasah oleh pemimpin dalam organisasi.

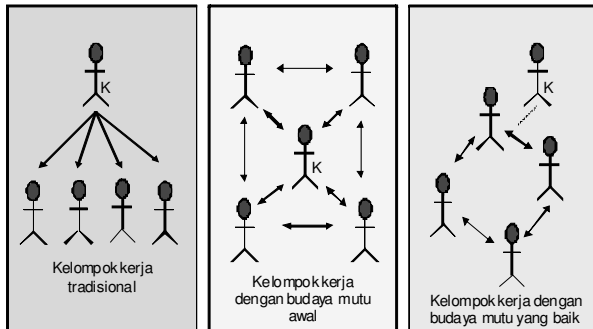
Jika melihat teori di atas, budaya mutu di MAN Model Jember sudah bagus. Struktur organisasi dengan desentralisasi luas kepada para Wakil Kepala memperlihatkan upaya untuk memperpendek pola birokrasi, khususnya dalam kaitan dengan keuangan. Pendelegasian berbagai kewenangan Kepala Madrasah, menunjukkan adanya bukti komunikasi dan hubungan yang baik antara Kepala Madrasah dan Wakilnya. Demikian juga gaya kepemimpinan yang tanggap terhadap perubahan merupakan gaya kepemimpinan dari Kepala Madrasah yang mampu mendengar dengan baik dan menindaklanjuti dari apa yang didengarkan dalam bentuk perbaikan-perbaikan atau pengembangan.

### Langkah-langkah Kepemimpinan dalam Mengembangkan Budaya Mutu

Sebagaimana dipaparkan pada hasil, pemimpin MAN Model Jember mengembangkan budaya mutu dengan melalui langkah-langkah; 1) pendelegasi kewenangan secara luas kepada Wakil Kepala, 2) melakukan perbaikan sistem madrasah, 3) berupaya untuk memiliki nilai-nilai yang tertulis dalam upaya untuk mejadikan nilai-nilai tersebut sebagai budaya madrasah, dan 4) kecepatan memanfaatkan peluang.

Faktor kunci dari langkah-langkah pengembangan budaya mutu tersebut adalah pada langkah *pertama*, yaitu dilakukannya pendelegasian kewenangan secara luas kepada para Wakil Kepala Madrasah. Melalui pendelegasian tersebut kemudian terjadilah hubungan yang "sederhana" antara Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah, sehingga kemudian tercipta suatu tim kerja yang kompak. Hubungan yang baik antara Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah ini menimbulkan berbagai dampak positif, yang meliputi; 1) komunikasi dan kesepahaman yang tinggi antara Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah, 2) Kecepatan implementasi program lebih cepat, karena masing-masing Wakil Kepala Madrasah memiliki anggaran untuk mengimplementasikan program diwilayahnya masing-masing, 3) Kepuasan kerja lebih tinggi karena kebutuhan dan harapan guru dan berbagai komponen madrasah dapat lebih cepat terpenuhi melalui implementasi program yang efektif.

Pola komunikasi dalam tim kerja tersebut, sesuai dengan yang dikemukakan oleh Kechot & Abdullah (2006) sebagaimana gambar 1.



Gambar 1. Perkembangan pola komunikasi sesuai dengan perkembangan budaya mutu

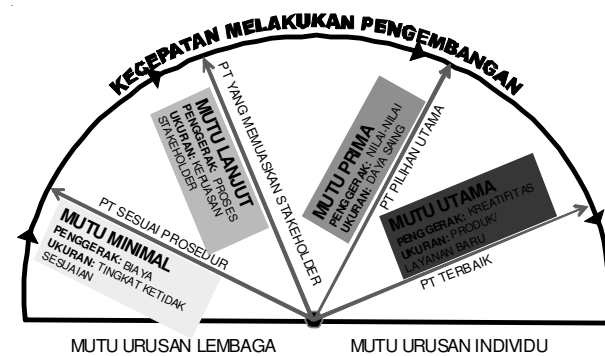
dikemukakan oleh Kepala Madrasah MAN Model Jember sudah memiliki budaya mutu yang baik, yang mana komunikasi terjadi dengan baik antara Kepala Madrasah dan berbagai komponen madrasah melalui sistem pendelegasian.

Langkah kedua adalah melakukan perbaikan sistem. Perbaikan sistem merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh pemimpin agar diperoleh sistem manajemen yang efektif dan efisien. Sistem yang baik juga akan menjamin kepastian para stakeholder terhadap hal-hal yang akan dilakukan oleh madrasah.

Perbaikan sistem yang dilakukan oleh madrasah adalah melalui upaya implementasi SMM ISO 9001:2008. Pemilihan sistem ini mengindikasikan bahwa MAN Model Jember berkeinginan untuk mengembangkan sistem melalui upaya efektif dan efisien dengan mendasarkan pada tujuan yang ditetapkannya sendiri. SMM ISO 9001:2008 merupakan sistem manajemen mutu yang paling banyak dipakai diseluruh dunia dan dapat digunakan sebagai sarana "pembelajaran" yang baik bagi organisasi dalam mengembangkan sistem manajemen mutunya. Mengapa dapat digunakan sebagai pembelajaran? Karena sistem manajemen mutu ini mendasarkan pada kekuatan dan sumber daya yang ada di organisasi. Dengan sistem ini madrasah diajarkan untuk melakukan sistem manajemen secara berkesinambungan dan berkembang secara berkelanjutan.

Sistem manajemen mutu yang dikembangkan di madrasah, akan berjalan sangat baik jika diikuti oleh nilai-nilai yang dianut dan diimplementasikan oleh

seluruh komponen madrasah. Dengan nilai-nilai tersebut, madrasah akan dapat menjalankan sistem manajemennya dengan murah dan tepat sasaran. Hal tersebut dikarenakan nilai-nilai akan menjadikan sistem manajemen mutu menjadi suatu kesadaran yang bersifat individual, sehingga orang-orang yang bekerja di dalam madrasah akan "menjamin" dirinya sendiri untuk berbuat yang terbaik bagi madrasah sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya. Kondisi tersebut sebagaimana yang dikemukakan oleh Prabowo (2009) dari hasil penelitiannya terhadap PT yang mengembangkan sistem manajemen mutu di PT yang digambarkan sebagaimana gambar 2.



Gambar 2. Pergerakan sistem manajemen mutu

Madrasah yang mengembangkan sistem manajemen mutu, harus mampu melakukan perubahan dari digerakkan oleh biaya, kemudian menuju proses, menjadi nilai-nilai dan kreatifitas. Proses penggerakkan tersebut akan menggeser ukuran dalam sistem manajemen mutu dari ukuran ketidak sesuaian dengan standar, menjadi daya saing dan terciptanya produk-produk baru untuk memenuhi harapan dan kebutuhan stakeholder. Jika melihat teori tersebut, MAN Model Jember telah berupaya menggerakkan kearah "mutu prima" walaupun rumusan nilai-nilai tersebut belum nampak, tetapi dengan adanya tingkat ketanggapan pemimpin madrasah terhadap perubahan, mendorong madrasah menghasilkan layanan-layanan baru dan peningkatan kompetensi lulusan. Kondisi tersebut yang menyebabkan MAN Model Jember memiliki kemampuan daya saing terhadap kompetitornya sebagaimana dapat dilihat pada tabel 1.

### Resistensi yang timbul dan cara mengatasinya

Terdapat beberapa resistensi yang timbul sebagai reaksi atas berbagai pengembangan yang dilakukan

oleh madrasah. Reaksi yang terjadi adalah meenurunnya kinerja dan kedisiplinan yang berwujud dalam tindakan; a) suka terlambat, b) sering meninggalkan kelas saat pembelajaran, c) sering mengakhiri pelajaran lebih awal, dan d) sering absen. Reaksi sebagaimana tersebut ditunjukkan dalam banyak kegiatan sebagai dampak dari ketidakpuasan atau penolakan terhadap perubahan yang dilakukan oleh pemimpin sekolah.

Resistensi dapat disebut sebagai "hukum alam" dalam perubahan. Setiap kali proses perubahan dilakukan maka akan terjadi upaya untuk melakukan penolakan terhadap perubahan tersebut. Kondisi tersebut disebabkan bahwa manusia memiliki sifat nyaman (*comfortable zone*) pada area dan kondisi tertentu. Jika kondisi tersebut dirubah maka akan ada resistensi. Kurt Lewin dalam Kasali (2005) menggambarkan bahwa proses perubahan akan diawali oleh dorongan untuk perubahan. Dari tekanan tersebut kemudian akan muncul penolakan (*resistences*). Apabila resistensi lebih kuat dari pada daya dorong perubahan maka "ketidakberubahan" akan terjadi, tetapi sebaliknya jika daya dorong perubahan lebih kuat dari pada resistensi maka perubahan yang akan terjadi. Proses perubahan akan berhenti pada suatu titik baru, sampai kemudian terdapat daya dorong baru yang menyebabkan proses perubahan terjadi kembali.

Dengan demikian, mengatasi resistensi dari suatu perubahan merupakan suatu keharusan yang harus dilakukan oleh para pemimpin madrasah jika menginginkan madrasanya selalu berkembang, karena proses perkembangan pada intinya adalah proses perubahan. MAN Model Jember menggunakan berbagai tindakan dalam mengatasi resistensi perubahan tersebut sebagaimana telah dijelaskan pada halaman 8. Kasali (2005) dengan mengutip pendapat dari memberikan Kotter & Schlesinger memberikan tahapan-tahapan dalam mengatasi resistensi yang meliputi; 1) komunikasi, 2) partisipasi, 3) fasilitas, 4) negosiasi, 5) manipulasi, dan 6) paksa.

Jika melihat tahapan tersebut, maka MAN Model Jember, telah menggunakan tahapan "fasilitasi" dan "negosiasi" dalam menghadapi perubahan yang terjadi di madrasah. Tahap ini masih merupakan tahapan yang tidak menimbulkan banyak resiko dibandingkan menggunakan tahap "manipulasi" dan "paksa".

## Dampak Budaya Mutu terhadap Prestasi Siswa

Soetopo (2004) dengan mengutip hasil-hasil penelitian dari Sergiovanni menemukan bahwa budaya yang kuat meningkatkan komitmen, antusiasme, dan loyalitas anggota terhadap organisasi. Kemudian penelitian Greenberg dan Baron yang menyatakan bahwa kultur organisasi mempengaruhi individu-individu dan proses organisasi. Budaya juga memunculkan tekanan pada orang-orang dalam organisasi untuk berfikir dan bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya yang ada.

Menilik dari berbagai penelitian tersebut terlihat bahwa budaya akan mempengaruhi keefektifan organisasi, termasuk madrasah sebagai suatu organisasi pendidikan. Budaya juga akan mempengaruhi kinerja orang-orang dalam organisasi pendidikan baik itu guru maupun tenaga pendidikan non guru.

Demikian pula dengan budaya mutu. Budaya yang berkaitan dengan nilai-nilai untuk selalu berkembang secara berkesinambungan tersebut tentu juga berdampak pada komponen organisasi. Dampak tersebut dalam bentuk yang nyata dapat dilihat dari prestasi MAN Model Jember yang selalu tumbuh, mulai dari menjadi madrasah terbaik II tingkat Jawa Timur sampai dengan madrasah terbaik II tingkat nasional. Prestasi madrasah tersebut ternyata juga berdampak pada tumbuhnya kepercayaan masyarakat terhadap MAN Model Jember sebagaimana dapat dilihat pada pertumbuhan jumlah siswa yang masuk MAN Model Jember sebagaimana yang ada pada tabel 1.

Budaya mutu yang dikembangkan di madrasah ternyata juga berdampak pada jumlah siswa yang diterima di PT antara 2006–2010, walaupun kemudian terjadi penurunan pada tahun 2011, dikarenakan banyak siswa yang memilih untuk mengambil program-program keterampilan kerja.

Prestasi dibidang non akademik juga cukup banyak dan membanggakan, baik itu pada tingkat lokal, regional maupun nasional. Demikian pula dengan prestasi dibidang keterampilan, MAN Model Jember tidak kalah dengan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Hal tersebut terlihat dari kemampuan siswanya menjuarai kompetisi *Water Raket* tingkat SLTA se Jawa Timur dan kompetisi robotika di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya.

Berbagai prestasi tersebut tentu tidak terlepas dari adanya budaya mutu yang ada di MAN Model Jember, melalui bimbingan guru-guru yang tidak kenal lelah, karena dalam bekerja menggunakan nilai-nilai untuk selalu dapat berkembang. Burnham (1997) mengemukakan beberapa hal yang berkaitan dengan hal-hal yang penting dilakukan oleh sekolah berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran ini, yang meliputi:

- Pemahaman lembaga pendidikan berkaitan dengan faktor sosial, psikologis, dan neurologis yang mempengaruhi proses pembelajaran
- Hubungan antara siswa dan guru, kejelasan tugas guru dan aplikasi tugas-tugas yang konsisten
- Karakteristik utama proses pembelajaran
- Manajemen lembaga pendidikan yang memfokuskan pada pengelolaan variabel-variabel yang mempengaruhi pembelajaran individual
- Struktur dan sistem didesain guna memfasilitasi pembelajaran dan memberikan contoh terhadap pembelajaran yang efektif
- Setiap orang di lembaga pendidikan adalah pembelajar. Orang dewasa pada dasarnya seperti anak-anak yang menginginkan proses belajar yang menyenangkan, yang tidak membikin frustrasi dan ketakutan akan terjadinya kesalahan
- Belajar merupakan mode dari kebiasaan yang diekspresikan.

Kondisi tersebut membutuhkan organisasi yang baik dalam istilah Pinchot dan Pinchot (1994) yang disebut sebagai *organisational intelligence*. Untuk menjadi *organisational intelligence* dibutuhkan 7 hal pokok, yang meliputi;

- Tersebarluasnya informasi dan hak mengakses informasi yang benar. Setiap orang dalam organisasi dapat memperoleh informasi yang benar, sehingga dapat melakukan pengambilan keputusan yang baik. Teknologi informasi dapat mendukung hal ini.
- Kebebasan untuk berusaha. Orang-orang dalam organisasi memiliki otoritas untuk melakukan pilihan dalam tempat kerjanya. Setiap orang dalam organisasi menggunakan intelektualnya untuk menemukan problem-problem dalam organisasi, untuk memutuskan bantuan yang dibutuhkannya, dan untuk bekerja dengan cara-cara yang paling dikuasainya.

- Meningkatkan kebebasan tim. Tim harus memiliki otonomi dalam mendukung suatu sistem, seperti layaknya sel dan sistem biologi dan keluarga dalam sistem sosial
- Persamaan dan perbedaan. Proses pembelajaran harus mampu mempertemukan dua moral penting untuk memastikan bahwa mutu dan persamaan dalam semua aspek organisasi dengan memperhatikan perbedaan-perbedaan individual.
- Jaringan pembelajaran sukarela
- *Democratic self-rule, organisation intelligence* tidak hanya menganggap demokrasi sebagai suatu perwakilan, tetapi hendaknya meliputi partisipasi aktif, kontrol dan pengambilan keputusan.
- *Limited corporated government.*

Melihat dari kenyataan di atas, maka MAN Model Jember sebagai lembaga pendidikan juga harus mampu menumbuhkan lembaganya menjadi *organisational intelligence*, dengan memperkuat faktor-faktor yang berkaitan dengan proses pembelajaran yang merupakan faktor kunci dalam membangun budaya mutu di madrasah.

### Proposisi Penelitian

Proposisi yang berkaitan dengan karakteristik budaya mutu di madrasah adalah; a) budaya mutu dikembangkan dari nilai-nilai yang digunakan untuk mencapai tujuan madrasah, b) nilai-nilai yang ingin dikembangkan tidak mudah untuk diinternalisasikan, c) untuk mendorong internalisasi nilai dilakukan dengan menggunakan peraturan madrasah.

Proposisi yang berkaitan dengan langkah-langkah kepemimpinan dalam mengembangkan budaya mutu adalah a) pemimpin mengembangkan berbagai langkah untuk dapat terciptanya budaya yang mendorong madrasah dapat berkembang secara berkelanjutan, b) dalam melaksanakan langkah-langkah tersebut pemimpin akan memilih model kepemimpinan, c) model kepemimpinan yang dipilih selalu memiliki sisi lemah, walaupun tetap dapat diimplementasikan secara efektif.

Proposisi yang berkaitan dengan resistensi yang timbul dan langkah mengatasinya adalah; a) setiap pengembangan budaya mutu selalu menimbulkan resistensi yang diakibatkan adanya perubahan, b)



pemimpin akan selalu mengembangkan langkah-langkah untuk mengurangi resistensi.

Proposisi yang berkaitan dengan dampak dari budaya mutu adalah; a) adanya peningkatan prestasi ketika madrasah terbudaya oleh kualitas, b) adanya pertumbuhan siswa.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

- Karakteristik budaya mutu di MAN Model Jember didasari pada nilai-nilai; 1) disiplin, 2) berpasrah diri kepada Allah SWT, 3) selalu berkembang. Namun demikian, beberapa nilai tersebut belum sempurna dalam implementasinya dalam kehidupan madrasah sehari-hari.
- Langkah-langkah kepemimpinan dalam mengembangkan budaya mutu melalui tahapan; 1) delegasi kewenangan secara luas kepada Wakil Kepala Madrasah, 2) melakukan perbaikan sistem madrasah, 3) berupaya untuk menjadikan nilai-nilai sebagai rumusan yang tertulis, dan 4) memanfaatkan peluang yang ada dengan cepat.
- Perilaku-perilaku yang nampak sebagai akibat resistensi adalah meliputi; 1) suka terlambat, 2) sering meninggalkan kelas saat pembelajaran, 3) sering mengakhiri pelajaran lebih awal, dan 4) sering absen. Untuk mengatasi resistensi tersebut dilakukan upaya-upaya yang meliputi; 1) pengukuran kinerja menggunakan metode ilmiah, 2) perundingan dan pendekatan pribadi, 3) peningkatan kepuasan kerja guru, 4) peningkatan secara berkelanjutan, dan 5) pemberian otonomi luas.
- Adanya budaya mutu di MAN Model Jember berdampak pada; 1) reputasi madrasah di masyarakat yang ditunjukkan dengan meningkatnya jumlah siswa pada 5 tahun terakhir, 2) prestasi akademik maupun non akademik terbukti dengan meningkatnya prosentase kelulusan UN, jumlah siswa yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri dan juara pada lomba-lomba non akademik.

### Saran

- Mulai melakukan kegiatan *benchmark* dengan madrasah ditingkat nasional yang memiliki prestasi lebih bagus. Melalui kegiatan ini MAN Model Jember akan memiliki informasi tentang tingkat kesenjangan yang dimilikinya jika dibandingkan dengan madrasah yang lebih unggul, sehingga MAN Model Jember dapat mengembangkan perencanaan pengembangan secara tepat.
- Mengembangkan forum dari guru-guru terpilih untuk merumuskan nilai-nilai dan sistem-sistem yang dapat mendorong terimplementasinya nilai-nilai tersebut. Kepala Madrasah secara intens mensosialisasikan dan menteladankan nilai-nilai tersebut di madrasah. Sehingga budaya mutu dapat secara sistematis dibudidayakan di madrasah.

## DAFTAR RUJUKAN

- Burnham, J.W. 1997. *Managing Quality in Schools*. London: Prentice Hall.
- EUA. 2005. *Developing an Internal Quality Culture in European Universities*. (<http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/QCCII%20Report%2030.03.05.1115967574238.pdf#search='quality%20culture>)
- Kasali, R. 2005. *Change*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kechot, M.D.Z., & Abdullah, I.H. 2006. *Amalan Pengu-rusan dan Budaya Kualiti Institusi Pengajian Tinggi di Malaysia*. Bangi, Selangor: Pusat Pengembangan Akademik UKM Malaysia Slater Robert. 2001. *Jack Welch and the GE Way*. Yogyakarta: Andi Offset.
- MAN Model Jember. 2011. *Profil MAN Model Jember*. Jember: Dokumen Madrasah.
- Moeljono, D. 2005. *Good Corporate Culture Sebagai Inti Dari Good Corporate Governance*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Pinchot, G., dan Pinchot, E. 1994. *The End of Bureaucracy and Rise of the Intelligent Organisation*. San Francisco: Bennet Koehler.
- Prabowo, S.L. 2009. *Pengembangan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di UIN Malang*. Malang: UIN Malang Press.
- Slatter, R. 2001. *Jack Welch and the GE Way*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Soetopo, H. 2004. *Perilaku Organisasi*. Malang: Universitas Negeri Malang.