

**PENGEMBANGAN BUDAYA MUTU
DI MADRASAH ALIYAH MATHALI'UL FALAH
KAJEN MARGOYOSO PATI**



SINOPSIS TESIS

Dibuat dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Studi Islam

Oleh:

SUJA'I

NIM: 115112070

**PROGRAM MAGISTER (S2)
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) WALISONGO
SEMARANG
2013**

ABSTRAK

Budaya mutu madrasah terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur dan harapan tentang promosi mutu. Sedangkan tujuan dari budaya mutu madrasah adalah untuk membentuk suatu lingkungan organisasi yang memiliki sistem nilai, tradisi, dan aturan-aturan yang mendukung untuk mencapai perbaikan mutu secara terus menerus.

Penelitian ini mengkaji tentang pengembangan budaya mutu di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati dengan fokus penelitian: 1) bagaimana pemahaman pimpinan tentang standar mutu madrasah, 2) bagaimana upaya pimpinan dalam mencapai standar mutu madrasah, 3) bagaimana hasil dari usaha pengembangan mutu Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi tentang pengembangan budaya mutu di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati. Bentuk penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Data dikumpulkan dengan tehnik observasi, interview dan dokumentasi. Data yang terkumpul tersebut kemudian diperiksa kebenarannya, kecocokannya dan keandalannya melalui triangulasi dan *member chek* kemudian didiskripsikan dan diinterpretasikan untuk ditarik kesimpulannya.

Hasil dari penelitian ini adalah 1) pimpinan Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah tidak memiliki pemahaman terhadap 8 standar yang ditetapkan oleh pemerintah tetapi memiliki standar mutu yang secara eksplisit dituangkan dalam dokumen standar mutu madrasah, 2) Upaya yang ditempuh pimpinan dalam mencapai standar mutu dilakukan dengan: a) pembagian tugas dan program kerja yang jelas antara Direktur, Wakil Direktur dan Pembantu Direktur, b) Pengembangan kurikulum yang integral dengan mengacu pada tujuan mempertahankan *tafaqquh fiddin*, pendidikan manusia seumur hidup serta perkembangan sains dan teknologi c) meningkatkan program non kurikuler. 3) Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati memiliki budaya mutu yang baik, hal ini ditandai dengan: a) diimplementasikannya nilai-nilai budaya madrasah yang tertuang dalam nilai-nilai *Shālih Akram* yaitu *al-Khirs*, *al-Amanah*, *al-Tawadldlu'*, *al-Istiqamah*, *al-Usawa al-Hasanah*, *al-Zuhd*, *al-Kifah al-Mudawamah*, *al-I'timad ala al-Nafs*, *al-Tawashshuth*, dan *al-barokah*, b) adanya komitmen dari warga madrasah terhadap layanan prima, c) adanya ketaatan warga madrasah terhadap pimpinan dalam sistem madrasah, d) dapat dipertahankannya prestasi peserta didik.

Untuk itu, kepada pihak pengelola Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati, diharapkan mengembangkan nilai-nilai mutu secara terorganisir dan profesional sebagai pembentukan budaya mutu madrasah. Sebab dengan pengembangan budaya mutu yang baik akan menghasilkan lulusan yang baik yang mampu secara global bersaing di belahan internasional.

Kata Kunci : *Budaya, Mutu, Madrasah*

A. PENDAHULUAN

Perkembangan madrasah dari tahun ke tahun semakin meningkat disebabkan madrasah merupakan model lembaga pendidikan ideal yang menawarkan keseimbangan hidup yaitu iman-taqwa (imtaq) dan ilmu pengetahuan teknologi (iptek). Di samping madrasah juga merupakan lembaga pendidikan yang berbasis agama dan memiliki akar budaya yang kokoh di masyarakat serta memiliki basis sosial yang jelas.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan atau mutu madrasah, setiap lembaga pendidikan akan selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kelulusan. Merupakan sesuatu yang mustahil jika pendidikan atau madrasah dapat menghasilkan lulusan yang bermutu, akan tetapi tidak melalui proses pendidikan yang bermutu.

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 operasional *total quality manajemen* dalam dunia pendidikan ada beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan: (1) perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*), (2) menentukan standar mutu (*quality assurance*), (3) perubahan kultur (*change of culture*), (4) perubahan organisasi (*upside-down organization*) dan (5) mempertahankan hubungan pelanggan (*keeping close to the customer*) (Sallis, 2006: 7-11).

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 pembelajar ini akan selalu memudahkan organisasi untuk melakukan perubahan dan selalu mampu melakukan perkembangan.

Perubahan budaya mutu bertujuan untuk membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasional. Jika manajemen ini ditetapkan di institusi pendidikan, maka pihak pimpinan hendaknya berusaha membangun kesadaran para anggotanya mulai dari pimpinan itu sendiri, guru, karyawan, pelajar, dan berbagai unsur yang terkait, misalnya wali murid dan para pengguna lulusan.

Perguruan Islam Mathali'ul Falah (PIM) Margoyoso Pati didirikan oleh KH. Abdussalam pada tahun 1912 M. (Ma'mur dkk, 2012: v). Pendidikan Islam Mathali'ul Falah (PIM) mempunyai kurikulum yang integral. Kurikulum tersebut berangkat dari motto "*shālih akram*". *Shālih* artinya cakap, terampil, dan professional karena mempunyai pengetahuan, keahlian, dan kepiawaian tinggi. *Akram* adalah paling mulia, paling luhur, dan paling santun, seperti kemuliaan yang ditunjukkan baginda Nabi Muhammad saw, sahabat, para wali Allah, dan pejuang islam. *Shālih* diukur dari aspek intelegensi, sedangkan *akram* dari aspek *action* (Imam, M. dkk, 2012:63).

Kurikulum di Perguruan Islam Mathali'ul Falah disusun berdasarkan kebutuhan dan cita-cita para pendiri mengenai sebuah bentuk masyarakat masa depan. Karena disusun berdasarkan kebutuhan dimana kebutuhan masyarakat itu selalu berubah-ubah, maka kurikulum di Perguruan Islam Mathali'ul Falah pun mengalami perubahan, akan tetapi cita-cita para pendiri itu sama, yaitu sesuai dengan visi di Perguruan Islam Mathali'ul Falah, menuju insan *shālih akram*. Oleh karena itu kurikulum di Perguruan Islam Mathali'ul Falah berbeda dengan sekolah ataupun madrasah-madrasah lainnya, *pertama*, dari segi perbedaan kurikulum antara murid banin dan banat, adanya perbedaan kurikulum ini disebabkan karena kebutuhan yang dimiliki banat berbeda dengan kebutuhan yang dimiliki banin.

Kedua, Perguruan Islam Mathali'ul Falah tidak mengikuti ujian negara bagi muridnya. Tidak adanya Ujian Nasional di Perguruan Islam

Mathali'ul Falah dikarenakan Perguruan Islam Mathali'ul Falah tidak mengikuti Kementerian Agama.

Ketiga, hafalan menjadi ciri utama sejak berdirinya, namun Perguruan Islam Mathali'ul Falah meresmikannya sebagai syarat kenaikan kelas pada tahun 1928. Syarat yang satu ini memang merupakan diantara sekian banyak ciri spesifik Perguruan Islam Mathali'ul Falah yang terkesan lain daripada yang lain dan kontroversial hingga sampai sekarang.

Keempat, berdasarkan dikeluarkannya surat keputusan dari Direktur Jenderal Departemen Agama nomor II/255/2003, mulai tahun 2003 Perguruan Islam Mathali'ul Falah mendapatkan status Disetarakan, dengan status tersebut mempermudah siswanya untuk melanjutkan kejenjang yang lebih tinggi tanpa mempengaruhi kemandirian dan interpendensi dari Mathali'ul Falah itu sendiri.

Selama seabad ini, Perguruan Islam Mathali'ul Falah telah mendidik ribuan santri, yang tersebar tidak hanya di pelosok Indonesia, namun juga melalanguana ke beberapa negeri Timur Tengah, semisal Arab Saudi, Mesir, Libya, Lebanon, Maroko, dan Yaman. Perguruan Islam Mathali'ul Falah selama ini dikenal sebagai lembaga pendidikan tradisional yang konsisten mengembangkan keilmuan Islam berbasis ahlusunah wal jama'ah. Sebagai lembaga pendidikan tradisional, Perguruan Islam Mathali'ul Falah tidak hanya mendidik santri, namun juga merespon perkembangan zaman (Ma'mur dkk, 2012: 179).

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi tentang:

1. Pemahaman pimpinan madrasah tentang standar mutu di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati.
2. Upaya pimpinan madrasah dalam mencapai standar mutu di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati.
3. Hasil dari usaha-usaha pimpinan dalam mengembangkan mutu di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati.

C. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan langkah-langkah yang dilalui dalam usaha mengungkapkan permasalahan yang diteliti, sehingga didapatkan suatu penjelasan.

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan studi kasus yaitu suatu penelitian yang dilakukan secara intensif terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu. Ditinjau dari wilayahnya, maka penelitian kasus hanya meliputi daerah atau subyek yang sangat sempit. Tetapi ditinjau dari sifat penelitian penelitian kasus lebih mendalam (Arikunto, 2010:185).

Penelitian tentang pengembangan budaya mutu di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif, yaitu suatu pendekatan yang berusaha mengungkapkan gejala secara menyeluruh dan sesuai dengan konteks (*holistik-kontekstual*) melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrumen kunci (Tim Dosen UM Malang, 2002:20).

2. Sumber Data

Sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi sumber data *primer* dan *sekunder* yang akan diuraikan sebagai berikut:

- a. Sumber data *primer* atau data utama, yaitu sumber data yang memberikan data langsung kepada peneliti (Sugiyono, 2008: 308). Sumber data yang dimaksud adalah mengenai pengembangan budaya mutu di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati. Data tersebut bersumber dari pengelola dan sebagian nara sumber yang diambil dari tenaga pendidik dan siswa.
- b. Sumber data *sekunder* adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti (Sugiyono, 2008: 309), yaitu dari beberapa dokumen tentang profil Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati, dokumen madrasah dan sebagainya, yang

digunakan untuk melengkapi dan mendukung data primer sehingga kedua sumber data tersebut saling melengkapi dan memperkuat analisis permasalahan.

3. Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang penulis gunakan yaitu :

a. Observasi

Subagyo (2004:63) menyatakan bahwa pada dasarnya teknik observasi digunakan untuk melihat atau mengamati perubahan fenomena sosial yang tumbuh dan berkembang, serta kemudian dapat dilakukan penilaian atas perubahan tersebut.

Dalam penelitian ini, peneliti lebih cenderung menggunakan tehnik observasi partisipatif yang bersifat moderat di mana peneliti akan melibatkan diri dalam kegiatan yang dilakukan subjek penelitian, namun tidak semuanya. Peneliti hanya melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan yang dipandang akan memberikan informasi yang berharga terhadap penelitian yang dilakukan dengan tetap menjaga keseimbangan perannya antara peneliti menjadi orang dalam dengan orang luar.

b. Interview

Esternberg dalam Sugiyono (2005:72) mendefinisikan interview sebagai pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Tehnik ini digunakan untuk mendeskripsikan bagaimana kondisi madrasah tersebut serta untuk memperoleh kejelasan dari proses observasi yang bersifat mendukung data penelitian. Peneliti akan menggunakan wawancara semiterstruktur untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak-pihak yang terkait akan diwawancarai diminta informasinya terkait dengan pengembangan budaya mutu yang diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut.

Penulis melakukan wawancara (*interview*) dengan Pembantu Direktur I bidang pendidikan dan kurikulum tentang visi dan misi madrasah, standar isi dan standar proses madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati. Pembantu Direktur II bidang Keguruan tentang standar pendidik dan tenaga kependidikan dan standar kelulusan. Pembantu Direktur III bidang Kesiswaan tentang standar sarana dan prasarana dan standar peni-laian. Pembantu direktur IV bidang keuangan dan ketatausahaan tentang standar pembiayaan, standar pengelolaan

c. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa lampau. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2005: 82).

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data yang berbentuk kajian tertulis berupa catatan, buku, transkrip, arsip dan sebagainya. Data-data yang dimaksud peneliti adalah yang berkaitan dengan sejarah dan perkembangan madrasah, guru dan karyawan, siswa dan prestasi baik prestasi akademik maupun non akademik.

Ketiga tehnik pengumpulan data ini digunakan secara simultan, dalam arti digunakan untuk saling melengkapi antara data yang satu dengan data yang lain untuk memperoleh keabsahan data sebaik mungkin. Dari data yang terkumpul dengan berbagai tehnik tersebut pada akhirnya akan dilakukan analisis silang (*cross-analyzed*) untuk menemukan hubungan antara tema-tema yang ada. Selanjutnya diupayakan melakukan generalisasi terhadap peristiwa tema-tema tersebut.

4. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data yang akan dilakukan peneliti dengan cara uji kredibilitas berupa triangulasi dan *member chek*, yaitu:

a. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, teknik dan waktu.

b. *Member Chek*

Member chek adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *member chek* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diperoleh sesuai apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti datanya tersebut valid, sehingga semakin kredibel, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data (Sugiyono, 2009: 376). Jadi tujuan *member chek* adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan.

5. Teknik Analisis Data

Penelitian ini bersifat kualitatif, sehingga dalam hal ini peneliti menggunakan metode analisis yang disebut analisis data kualitatif. Menurut Bogdan dan Biklen (1982) dalam Moleong (2004:248) analisis data kualitatif dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Tehnik analisis data yang digunakan peneliti adalah model Miles dan Huberman (Sugiyono, 2008: 337) yaitu data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing*. Langkah-langkah analisis tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan yang sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir lengkap tersusun. Dalam reduksi data ini, data yang peneliti dapatkan dari observasi, interview dan dokumentasi, yang berhubungan dengan Pengembangan Budaya Mutu Madrasah Aliyah Mathali;ul Falah Kajen Margoyoso Pati, peneliti memilih dan memisahkan mana yang sesuai dengan permasalahan dan mana yang tidak sesuai dengan permasalahan. Data yang tidak sesuai dibuang agar tidak terjadi kerancuan dalam penyajian data.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. *Display* data adalah informasi yang berupa data yang telah disusun dengan rapi, runtut, yang mudah dibaca dan dipahami tentang suatu kejadian dalam bentuk teks naratif. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih. Dengan demikian, seorang penganalisis dapat melihat apa yang sedang terjadi dan menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar atautkah terus melangkah melakukan analisis yang menurut saran yang dikiaskan oleh penyajian sebagai sesuatu yang berguna (Sugiyono, 2008: 341).

c. *Conclusion Drawing* (Penarikan Kesimpulan)

Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Kesimpulan mula-mula belum jelas kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh. Penarikan kesimpulan hanya sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Proses verifikasi terjadi sepanjang proses penelitian karena

makna-makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohnya dan kecocokannya (Sugiyono, 2008: 345).

D. Kajian Teori

1. Pengertian Budaya Mutu Madrasah

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, budaya (*cultural*) diartikan sebagai: pikiran; adat istiadat; suatu yang sudah berkembang; sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar diubah (Depdikbud, 1997: 149).

Istilah “budaya” mula-mula datang dari disiplin Ilmu Antropologi Sosial. Apa yang tercakup dalam definisi budaya sangatlah luas. Istilah budaya dapat diartikan sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan kondisi suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama (Molan, 1992: 4).

Budaya mutu madrasah adalah sistem nilai organisasi/madrasah yang menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan perbaikan mutu yang berkesinambungan. Budaya mutu madrasah terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur dan harapan tentang promosi mutu. Sedangkan tujuan dari budaya mutu madrasah adalah untuk membentuk suatu lingkungan organisasi yang memiliki sistem nilai, tradisi, dan aturan-aturan yang mendukung untuk mencapai perbaikan mutu secara terus menerus.

Budaya mutu madrasah akan berpengaruh besar terhadap kehidupan di madrasah, meskipun tidak selamanya berdampak positif. Budaya yang memiliki pengaruh besar terhadap kehidupan madrasah adalah budaya yang kuat. Hal ini dapat terjadi ketika seluruh jajaran di madrasah tersebut sepakat tentang nilai-nilai tertentu yang menjadi dasar dari tindakan anggota dan madrasah sebagai organisasi.

Agar hal ini dapat terwujud, dibutuhkan setidaknya dua kondisi, yaitu komitmen pada nilai-nilai yang dianut dan *share* nilai pada anggota organisasi atau madrasah tersebut. Komitmen pada nilai harus tercermin pada organisasi secara keseluruhan sehingga muncul dalam visi, misi,

tujuan dan perilaku organisasi. Sementara itu, anggota bisa sejalan, namun bisa kurang sejalan dengan nilai-nilai yang dianut.

Budaya yang demikian antara lain ditandai oleh adanya perhatian yang tinggi terhadap *stakeholders* dan menghargai orang atau proses yang dapat membuat perubahan. Untuk dapat melakukan hal itu maka madrasah harus dapat melayani semua pihak didalam madrasah dan percaya kepada pihak lain diluar madrasah. Dalam perilaku sehari-hari pimpinan madrasah akan memberikan perhatian kepada berbagai pihak, berinisiatif melakukan perubahan, dan berani mengambil resiko untuk melakukan perubahan.

2. Membangun Budaya Madrasah yang Kuat

Hickman dan Silva (1984:49) mengemukakan bahwa terdapat tiga langkah dalam mendorong budaya yang sukses, yaitu *commitment, competence and consistency*, atau 3 C. Komitmen adalah perjanjian karyawan terhadap eksistensi organisasi. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam rangka tujuan-tujuan organisasi, dan konsistensi merupakan kemantapan untuk secara terus-menerus berpegang pada komitmen dan kemampuannya sebagai karyawan yang bertanggungjawab terhadap kelangsungan organisasi.

Studi Poerwanto (2008:69) menemukan bahwa budaya yang kuat dibangun oleh empat dimensi K atau empat C yaitu komitmen (*commitment*), kemampuan (*competence*), kepaduan (*cohesion*) dan konsistensi (*consistency*). Komitmen untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan perlu didukung oleh kemampuan individual baik keahlian teknis, psikologis maupun sosiologis untuk memadukan diri sebagai bagian dari kehidupan perusahaan secara menyeluruh. Kondisi tersebut harus dilaksanakan secara konsisten terhadap apa yang telah disepakati bersama. Keempat K pembentuk budaya yang kuat tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisah-pisahkan.

Membangun budaya yang kuat memerlukan pemimpin yang kuat yang memiliki visi dan kepribadian yang kuat pula. Para pendiri adalah

orang yang membangun visi, misi, filosofi serta tujuan-tujuan utama organisasi. Pada saat itu pula dimulainya perilaku organisasi yang dimotori oleh pendiri dan tim pimpinan puncak lain. Gerakan pertama pada saat dimulainya operasi adalah memberi teladan pada para bawahan dan mengantisipasi kegiatan lingkungan eksternal.

Pimpinan mempunyai pengaruh dalam menanamkan nilai-nilai yang telah dibangun. Seorang pemimpin harus memberikan contoh bagaimana bawahan melaksanakan tugas-tugasnya secara benar dan komunikasi, merupakan media dari pemimpin dalam mengarahkan dan mengontrol perilaku karyawan. Hal lain perilaku individual para pemimpin dalam kehidupan sehari-hari baik dalam tugas organisasi maupun diluar tugas dapat menjadi teladan kesederhanaan dan kepribadian yang bersahaja.

3. Karakteristik Madrasah yang memiliki Budaya Mutu

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Stoner, dkk. Memberikan arti budaya sebagai gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagi ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu (Stoner, dkk, 1995:57).

Pengertian lain yang dikemukakan oleh Krench dalam Sugeng, adalah sebagai suatu pola semua susunan, baik internal maupun perilaku yang sudah diadopsi masyarakat sebagai suatu cara tradisional dalam memecahkan masalah-masalah anggotanya (Sugeng Listiyo, 2008:85). Budaya didalamnya juga termasuk semua cara yang telah terorganisasi, kepercayaan, asumsi, nilai-nilai budaya implisit, serta presmis-presmis yang mendasar dan mengandung suatu perintah.

Karakteristik organisasi yang memiliki budaya mutu yang kuat menurut Juran dalam Goetch dan Devis adalah sebagai berikut: (1) Filosofi manajemen dijabarkan secara luas; (2) Menekankan pentingnya sumberdaya manusia berorganisasi; (3) Menyelenggarakan upacara untuk momen momen penting organisasi; (4) Pemberian pengakuan dan

penghar-gaan bagi pekerja yang berhasil; (5) Memiliki jaringan komunikasi internal yang efektif untuk mengkomunikasikan budaya; (5) Memi-likl aturan perilaku yang bersifat informal; (6) Memiliki sistem nilai yang kuat; (7) Memiliki standar kinerja yang tinggi.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Mutu Madrasah

Menurut Burnham (2007) yang dikutip oleh Mulyadi (2010: 66) mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi budaya mutu madrasah, yang meliputi:

a. Nilai-nilai dan misi madrasah

Nilai-nilai dan misi madrasah merupakan faktor yang sangat kuat mempengaruhi budaya mutu di madrasah. Budaya merupakan sesuatu yang dibangun atas nilai-nilai yang dianut oleh organisasi termasuk madrasah. Kasali (2007) memberikan gambaran bagaimana nilai-nilai tersebut membentuk budaya organisasi yang juga sering disebut dengan budaya korporat (Mulyadi, 2010:66).

Nilai-nilai dari pada pendiri atau pemimpin madrasah yang kemudian bertemu dengan nilai-nilai yang dianut oleh para guru dan tenaga kependidikan lainnya akan membentuk lingkungan madrasah yang kompleks yang pada akhirnya akan menghasilkan nilai-nilai baru atau nilai-nilai tersaring yang akan dijadikan sebagai nilai-nilai kelompok yang juga disebut dengan budaya kelompok.

Budaya kelompok yang berintikan nilai-nilai untuk selalu berkembang itulah yang kemudian disebut dengan budaya mutu. Budaya ini akan diwujudkan dalam hal-hal yang nampak (*visible*) seperti logo, simbol-simbol yang kasat mata, cara-cara berpakaian, seremonial-seremonial yang dilakukan, cerita/perilaku-perilaku yang muncul, ritual-ritual dan hal-hal lain yang kasat mata.

b. Struktur Organisasi

Struktur organisasi juga akan mempengaruhi budaya mutu yang akan berkembang dalam madrasah. Misalnya struktur organisasi dengan sistem sentralisasi pasti akan berbeda dengan struktur organisasi yang desentralisasi, karena dalam struktur organisasi yang

berbeda akan membedakan pula tanggungjawab dan wewenang pada masing-masing bagian. Struktur organisasi yang handal dan mampu untuk melaksanakan proses pengembangan secara terus-menerus merupakan suatu tim yang baik.

c. Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor penting dalam banyak hal, termasuk dalam menumbuhkan budaya mutu di lembaga pendidikan. Organisasi yang memiliki budaya mutu yang baik selalu memiliki model komunikasi yang efektif, baik antar individu dalam kelompok maupun antar kelompok. Alur komunikasi dapat digunakan dengan leluasa, terbuka, jujur dan berlangsung dua arah, bahkan sebuah perusahaan besar.

d. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan akan sangat terlihat dalam organisasi organisasi yang memiliki budaya mutu. Pengambilan keputusan dalam organisasi seringkali berkaitan dengan wewenang atau otoritas. Otoritas yang cukup dari suatu jabatan akan terhindar dari proses pengambilan keputusan yang kompleks dan berbelit-belit.

e. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja akan dapat mempengaruhi budaya mutu di madrasah. Lingkungan madrasah yang nyaman, bersih, pengembangan secara berkelanjutan pada proses pembelajaran dan interaksi sosial yang sehat akan dapat mempengaruhi lingkungan kerja yang baik.

f. Rekrutmen dan seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan proses yang banyak mendapatkan perhatian diberbagai pembahasan SDM, hal tersebut dikarenakan rekrutmen dan seleksi merupakan pintu gerbang dari masuknya SDM di suatu organisasi atau madrasah. Rekrutmen dan seleksi pegawai baru hendaknya memperhatikan kesesuaian antara budaya dalam madrasah dengan ketrampilan yang dibutuhkan.

g. Perencanaan kurikulum

Perencanaan kurikulum merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi budaya madrasah, hal tersebut dikarenakan pada dasarnya kurikulum merupakan pengendali utama proses pembelajaran, sehingga dapat diibaratkan bahwa kurikulum merupakan “*software*” sistem operasi di madrasah. Tanpa kurikulum maka madrasah tersebut tidak lagi disebut lembaga pendidikan. Kurikulum yang digunakan madrasah sebagaimana proses penyusunannya, bagaimana proses pengembangannya, siapa saja terlibat dalam penyusunan dan pengembangan kurikulum akan mempengaruhi bagaimana budaya mutu di madrasah tersebut dibangun atau ditumbuhkan.

h. Manajemen sumber daya dan anggaran

Manajemen sumber daya dan anggaran merupakan faktor penting lain yang mempengaruhi budaya mutu di madrasah. Anggaran dan keuangan merupakan jantung utama dalam keseluruhan detak organisasi, termasuk madrasah. Anggaran di madrasah hendaknya memfokuskan pelaksanaannya pada pelaksanaan kurikulum, karena pelaksanaan kurikulum merupakan inti kegiatan yang ada di madrasah dengan bentuk utamanya adalah kegiatan pembelajaran.

i. Disiplin

Disiplin merupakan faktor penting lain yang dapat mempengaruhi budaya mutu. Kasali (2006) dengan mengutip dari Collins mengatakan bahwa budaya disiplin merupakan faktor penting dalam meraih keunggulan bersaing.

j. Hubungan masyarakat

Faktor terakhir yang mempengaruhi budaya mutu madrasah adalah kualitas hubungan dengan budaya masyarakat. Hubungan yang baik dengan masyarakat, dengan orang tua, dengan dunia usaha dan dengan *stakeholders*, lainnya akan menyebabkan budaya mutu di madrasah tumbuh seiring dengan faktor perkembangan yang terjadi di masyarakat. Perkembangan yang ada di masyarakat akan dengan

mudah dapat diikuti oleh madrasah, sehingga upaya untuk selalu berkembang dan tumbuh yang merupakan inti dari budaya dapat diwujudkan oleh madrasah.

5. Langkah-langkah dalam Mengembangkan Budaya Mutu Madrasah

Perbaikan mutu berkesinambungan adalah ciri manajemen pengendalian mutu. Oleh karena itu, untuk mengembangkan budaya mutu madrasah kepala madrasah dituntut untuk terus mengadakan perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan atau berkesinambungan.

Edward Deming yang dikenal sebagai bapak “manajemen mutu” mengatakan bahwa untuk membangun mutu harus dilakukan perbaikan secara terus menerus (*continuous quality improvement*). Siklus dimulai sejak adanya gagasan tentang suatu produk, pengembangan produk, proses produksi, distribusi kepada pelanggan, sampai mendapatkan umpan balik dari pelanggan yang menjadi inspirasi untuk menciptakan produk baru atau meningkatkan mutu produk sebelumnya.

Konsep Deming tentang langkah-langkah strategis perbaikan mutu secara terus menerus disebut Deming sebagai *The Deming Cycle*, yang terdiri dari *Plan*, *Do*, *Control*, dan *Action* (PDCA) langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a. Mengadakan riset pelanggan dan menggunakan hasilnya untuk perencanaan produk pendidikan (*plan*)
- b. Menghasilkan produk pendidikan melalui proses pembelajaran (*do*).
- c. Memeriksa produk pendidikan melalui evaluasi pendidikan/evaluasi pembelajaran, apakah hasilnya sesuai rencana atau belum (*check*).
- d. Memasarkan produk pendidikan dan menyerahkan lulusannya kepada orangtua atau masyarakat, pendidikan lanjut, pemerintah dan dunia usaha (*action*).
- e. Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar, baik pada pendidikan lanjut ataupun di dunia usaha dalam hal kualitas, biaya dan kriteria lainnya (*analyze*).

E. Hasil Penelitian

1. Pemahaman pimpinan dalam mengembangkan Budaya Mutu

Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati di bawah naungan Perguruan Islam Mathali'ul Falah merupakan madrasah yang memiliki sejarah panjang, sampai dengan saat inipun Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati masih berkomitmen mengemban amanah agama dalam mendidik kader-kader Islam yang *shālih-akram* dan menjadi madrasah yang kompetitif ditingkat Kabupaten maupun Provinsi bahkan Nasional. Untuk itulah Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati memerlukan nilai-nilai yang menjadi budaya mutu di madrasah. Apa yang dikembangkan oleh pimpinan dengan selalu menumbuh-kembangkan madrasah dalam berbagai bidang merupakan upaya agar madrasah selalu sesuai dengan perkembangan zaman dan harapan *stakeholder*.

Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati mempunyai tradisi yang kuat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hal itu dapat dilihat dari kuatnya visi, misi dan tujuan serta pembagian tugas yang jelas baik di jajaran direktur, wakil direktur dan pembantu direktur. Ini artinya budaya mutu madrasah terwujud dengan perencanaan yang sistematis, sistemik dan teroganisir secara profesional.

Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso tampaknya berada dalam posisi sebagai lembaga pendidikan keagamaan (madrasah) mempunyai perbedaan dengan madrasah lain diantaranya: *pertama*, materi pelajarannya merupakan materi ajar yang bermuatan pada bidang-bidang keagamaan lebih dominan daripada mata pelajaran yang diklasifikasikan pada pelajaran umum. *Kedua*, di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah pembelajaran *tafaqquh fiddīn* menggunakan referensi *kitab kuning* yang tunggal pada setiap mata pelajarannya tidak sebagaimana madrasah-madrasah lain yang menggunakan buku-buku pedoman bagi siswa bersumber dari berbagai buku-buku rujukan sebagai referensinya.

Mata pelajaran yang diajarkan di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah mendasarkan kurikulumnya pada materi yang dibutuhkan siswa-siswinya ketika kembali ke masyarakat. Kurikulum Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah tidak mengikuti kurikulum pemerintah tetapi lulusannya mampu diterima diberbagai perguruan tinggi.

2. Langkah-langkah pimpinan dalam pencapaian Standar Mutu

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa pimpinan Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati mengembangkan budaya mutu melalui langkah-langkah sebagai berikut:

a. Pembagian tugas dan program kerja yang jelas dari Direktur, wakil Direktur dan Pembantu Direktur

Struktur organisasi pada organisasi yang memiliki budaya mutu yang tinggi merupakan struktur organisasi yang membuat komunikasi didalam organisasi berjalan dengan baik. Pimpinan mudah untuk diakses oleh bawahan, demikian pula sebaliknya pemimpin dengan mudah untuk menginformasikan segala sesuatu pada 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 pimpinan dalam organisasi.

Jika melihat teori diatas, budaya mutu di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati sudah bagus. Struktur organisasi dengan desentralisasi luas kepada para Pembantu Direktur memperlihatkan upaya untuk memperpendek pola birokrasi. Pembagian tugas yang jelas antara Direktur, Wakil Direktur dan Pembantu Direktur menunjukkan adanya bukti komunikasi dan hubungan yang baik antara pimpinan dengan staf. Demikian juga

gaya kepemimpinan yang tanggap terhadap perubahan merupakan gaya kepemimpinan dari kepala madrasah yang mampu mendengar dengan baik dan menindak lanjuti apa yang didengar dalam bentuk perbaikan-perbaikan atau pengembangan.

Hubungan yang baik antara Direktur, Wakil Direktur dan Pembantu Direktur menimbulkan berbagai dampak positif, yang meliputi: 1) komunikasi dan kesepahaman yang tinggi antara Direktur, Wakil Direktur dan Pembantu Direktur, 2) kecepatan implementasi program lebih cepat, karena masing-masing pimpinan mempunyai program dan wilayah kerja yang jelas, 3) Kepuasan kerja lebih tinggi karena kebutuhan dan harapan guru dan berbagai komponen madrasah dapat lebih cepat terpenuhi melalui implementasi program yang efektif.

b. Pengembangan kurikulum yang integral

Madrasah pada hakekatnya merupakan bagian dari masyarakat, maka dari itu keberadaannya senantiasa berinteraksi dengan masyarakat, selain itu sebagai sarana untuk mengembangkan kehidupan masyarakat. Begitu juga Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah keberadaan madrasah ini sangat berkaitan dengan masyarakat dan pemenuhan kebutuhannya.

Kurikulum Perguruan Islam Mathali'ul Falah adalah jantung pendidikan yang menjadi pusat seluruh kegiatan yang dilakukan. Kurikulum PIM tidak mengikuti kurikulum pemerintah, berdiri sendiri, namun selalu merespons setiap perkembangan yang terjadi. Kurikulum khas ini menjadi keunikan dan kelebihan PIM yang jarang ada di lembaga pendidikan lain.

PIM mempunyai kurikulum yang bermotto "*shālih akrom*" shālih manifestasi kurikulum yang shālih akrom terlihat dari materi yang diberikan, tidak hanya materi agama yang diajarkan, tetapi juga materi umum sebagai bekal menghadapi persaingan hidup di era global.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 32 tahun 2013 tentang perubahan atas PP Nomor 19 Tahun 2005 dinyatakan bahwa pendidikan Indonesia menggunakan delapan standar yang menjadi acuan dalam membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan. Standar Nasional Pendidikan merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Kesatuan Republik Indonesia. Adapun standar secara nasional mutu pendidikan dan lulusan adalah sebagai berikut : 1) Standar isi, 2) standar proses, 3) standar kompetensi lulusan, 4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, 5) standar sarana dan prasarana, 6) standar pengelolaan, 7) standar pembiayaan, 8) standar penilaian pendidikan. Walaupun Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati tidak mengikuti kurikulum pemerintah, tetapi dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar memperhatikan kualitas pendidikan dengan membuat patok standar sendiri.

c. Meningkatkan program non kurikuler.

Untuk mencapai standar yang telah ditentukan dalam kurikulum pimpinan mengalakkan program non kurikuler untuk menopang kegiatan kurikuler. Program tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel

KUALIFIKASI KEGIATAN NON KURIKULER

NO	LEMBAGA	AKTIFITAS	Bs	Sp	Cp	S	A	
1	Panitia Ujian	1	Ujian persamaan			x	x	
		2	Ujian Masuk		x		x	
		3	Ujian Cawu	x	x		x	x
		4	Ujian her/ulang	x	x		x	x
		5	Test al-Qur'an	x				x
		6	Test Kitab	x			x	x
2	P3H	1	Penyemaan hafalan	x	x		x	
3	Pramuka	1	Perkemahan				x	x

		2	Kursus pembantu Pembina & Pembina		x	x	x	
		3	Latihan rutin	x	x		x	
		4	Saka			x	x	
4	LPBA	1	Dauroh	x	x		x	x
		2	Penataran guru		x		x	
		3	Rihlah			x	x	
		4	Penyusunan buku pegangan	x			x	
		5	Munadhoroh & Muhadloroh		x	x	x	
5	Lajnatul Qobul	-	Pengiriman calon mahasiswa			x	x	
6	HSM	1	Bulletin			x	x	
		2	Kursus/pelatihan			x	x	
		3	Diskusi			x	x	
		4	Musyawahar kitab		x		x	x
		5	Kaderisasi/kepanitiaan			x	x	
		6	Sosial			x	x	
		7	Bursa buku			x	x	
		8	Olah raga			x	x	
		9	Drum band		x		x	x
7	Hismawati	1	Bulletin			x	x	
		2	Kursus/pelatihan			x	x	
		3	Diskusi			x	x	
		4	Musyawahar kitab		x		x	x
		5	Kaderisasi/pelatihan		x		x	x
		6	Sosial			x	x	
		7	Taman gizi		x		x	
8	Qismunnasyath	1	Bulletin dan majalah dinding			x	x	
		2	Diskusi/muhadhoroh			x	x	
		3	Demonstrasi bahasa			x	x	
		4	Khitobah			x	x	
		5	Rihlah			x	x	
		6	Control muhadatsah			x	x	

		7	Muhadatsah yaumiyah			x	x	
9	Team Bahtsul Masail	1	Mencari nash (musyawarah)		x		x	x
		2	Mengirimkan peserta BM			x	x	x
10	Team bahasa Arab guru	1	Kursus		x		x	x
		2	Rihah	x			x	
11	Tiem musyawarah guru	1	Kursus metodologi mengajar					
		2	Penyusunan buku pegangan					
12	Tiem Diskusi guru	-	Diskusi		x		x	
13	Tiem Karya Tulis	-	Membimbing karya tulis		x		x	
14	Tiem teladan	-	Menentukan calon siswa teladan			x	x	x
15	Team Bahasa Inggris	-	Kursus		x		x	
16	Computer	-	Kursus computer			x	x	
17	Laboratorium bahasa	-	Menyusun jadwal pemakaian			x	x	
18	Perpustakaan	-	Mengelola manajemen		x		x	x
19	Guru sukarela	-	Pengiriman tenaga			x	x	
20	Jama'ah	1		x	x			x

Keterangan:

Bs = Basic

Sp = suplementer

Cp = Complementer

S = Sholih

A = Akrom

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pengembangan budaya mutu madrasah aliyah tersusun dengan rapi. Kegiatan non kurikuler tersebut selalu dikembangkan secara berkesinambungan tentu berdampak pada komponen organisasi. Dampak tersebut dalam bentuk yang nyata dapat dilihat dari prestasi Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati yang selalu tumbuh.

3. Realitas hasil pengembangan Budaya Mutu

Pengembangan budaya mutu, merupakan proses perubahan budaya mutu menuju kearah yang lebih baik. Proses perubahan menggambarkan mekanisme transisi manusia. Budaya mutu (*quality culture*) merupakan bagian dari budaya lembaga (*corporate culture*). Budaya lembaga sama dengan budaya organisasi berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma perilaku, ideologi, sikap, kebiasaan, dan harapan-harapan yang dimiliki oleh organisasi.

Sedangkan budaya mutu adalah suatu budaya yang memiliki tema sentral untuk peningkatan terus-menerus (*continous improvement*). Dengan demikian budaya mutu tersebut dalam bentuk yang kelihatan (*visible artifact*) disokong oleh nilai-nilai dan keyakinan serta berbagai karakter yang lain. Dalam bentuk yang kelihatan budaya mutu tersebut nampak dalam berbagai upaya karyawan dalam menghasilkan sesuatu yang terbaik. Numun dalam bentuk yang tidak kelihatan budaya mutu tersebut akan berbentuk nilai-nilai untuk berbuat yang terbaik, nilai-nilai yang dianut dalam kaitan hubungan dengan pelanggan/ orang lain, keyakinan terhadap kemampuan orang lain.

Realitas budaya mutu di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati memformulasikan nilai-nilai pesantren yang melekat dalam sosok pribadi yang dikenal dengan *Shālih* dan *Akram* yang kemudian terejawantahkan di dalam nilai 'Sembilan plus Satu'. Nilai-nilai pesantren tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Al-Khirs (curiosity)*: Al Khirs dimaknai sebagai kecintaan dan keingintahuan terhadap ilmu dan pengetahuan yang tinggi sehingga menjadi sehingga menjadi motivasi belajar yang tidak terkikis waktu dan usia.

Dalam mengembangkan budaya dan mutu pendidikan di Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati, pihak pimpinan membuka peluang lebar bagi guru yang ingin melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. disamping itu Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati membentuk Tim Bahsul Masail guru, LPBA,

Tim Bahasa Arab Guru, Tim Musyawarah Guru, Tim Diskusi Guru, Tim Bahasa Inggris, lab komputer, laboratorium bahasa dan perpustakaan untuk meningkatkan mutu para guru dan rasa cinta serta haus akan ilmu.

Nilai al-kirs ini juga ditanamkan kepada siswa-siswa Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati melalui kegiatan pembuatan majalah siswa-siswi, kursus/pelatihan, forum diskusi siswa-siswi, musyawarah sugro, qismun nasyat siswa dan tim karya tulis. Dengan demikian lengkap sudah nilai al-kirs ditanamkan pada guru-guru dan siswa-siswi yang ada di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati.

- 2) *Al-Amanah* (kejujuran), sifat dasar yang harus dimiliki setiap individu. Kejujuran di sini dimaknai pula sebagai sifat sportif sekaligus upaya menghindari persaingan yang saling menghancurkan.

Pimpinan, guru dan karyawan Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati dalam bekerja untuk meningkatkan mutu madrasah adalah mengembangkan dan mengimplementasikan nilai-nilai amanah (kejujuran). Hal ini dapat dilihat dari absen kehadiran para guru dan siswa, program setoran hafalan siswa, serta pelaksanaan Ujian tertulis, ujian membaca kitab kuning, dan ujian membaca al qur'an.

Nilai al-amanah (kejujuran) ditanamkan setiap hari dalam kehidupan di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati baik di lingkungan madrasah maupun di lingkungan masyarakat, karena kebanyakan para gurunya adalah kyai yang menjadi suri tauladan di masyarakat.

- 3) *Al-Tawadldlu'* (*humbleness*), sifat sederhana dan kerendah-hatian dalam konteks hubungan sosial yang diejawantahkan dalam bentuk kesantunan dan kebersahajaan dalam bertutur dan bertindak. Sifat *al-Tawadldlu'* ini pulalah yang melandasi rasa hormat seseorang kepada guru dan yang lebih tua tanpa mengurangi dialektika akademik yang dinamis.

- 4) *Al-Istiqamah* (disiplin), baik dalam bentuk kepatuhan terhadap aturan, komitmen dan konsensus maupun bentuk yang lain seperti penghargaan terhadap waktu dan ketaatan memenuhi tanggung jawab yang diemban.

Upaya budaya disiplin di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati adalah membentuk Komisi Disiplin dibawah koordinator Pembantu Direktur III bidang Kesiswaan. Tujuan didirikannya Komisi disiplin siswa adalah sebagai sarana peningkatan kualitas disiplin siswa, kepatuhan siswa, tanggung jawab siswa dan juga loyalitas siswa terhadap almamter. Diantara kegiatan Komisi Disiplin adalah dengan mendisiplinkan pakaian yang mereka kenakan, mengadakan kegiatan-kegiatan non kurikuler dengan penuh tanggung-jawab.

- 5) *Al-Uswah al-Hasanah* (keteladanan), sebagai prinsip utama dalam kepemimpinan sifat ini dikembangkan menjadi bentuk komunikasi yang terbuka, demokratis, dapat menjadi *role model* bagi orang lain, siap memimpin sekaligus bersedia dipimpin.

Sebagai lembaga pendidikan Islam yang berbasis pesantren, maka nilai keteladanan sangat dihargai di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati ini. Keteladanan ini memiliki dua segi, yaitu keteladanan pimpinan (kepala madrasah) kepada guru dan karyawan, dan keteladanan guru kepada para siswa. Keteladanan pimpinan (kepala madrasah) dengan guru dan karyawan adalah amanah dan keikhlasan, sedangkan keteladanan guru kepada para siswa terutama ditekankan pada kedisiplinan, tawadhu' dan akhlak karimah.

- 6) *Al-Zuhd* (tidak berorientasi pada materi), orientasi hidup yang sulit tetapi sangat penting dalam konteks hubungan seseorang dan hal-hal yang bersifat kebendaan dan jabatan. Sifat ini tidak diartikan sebagai upaya untuk menjauhi materi dan jabatan, sebaliknya agar dapat memanfaatkan dua hal tersebut sebagai *wasilah* untuk pencapaian yang lebih tinggi, yakni ridla Allah SWT.

- 7) *Al-Kifah al-Mudawamah* (Kejuangan), diartikan sebagai keberanian memulai sesuatu yang baru untuk kemajuan umat, bangsa dan agama tanpa pamrih pribadi sekaligus menanggung resiko yang mungkin dihadapi.

Nilai al-kifah al mudawamah (kejuangan) di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati terlihat pada kegiatan pembentukan taman gizi, mengadakan bantuan sosial di masyarakat sekitar, kegiatan perkemahan yang membangun tempat ibadah serta membentuk lembaga Guru Sukarela (GS).

- 8) *Al-I'timad ala al-Nafs* (kemandirian), sifat dimaknai upaya menghindari ketergantungan kepada pihak lain sehingga berpotensi mengganggu independensi sikap, prinsip dan pandangan hidup yang pada akhirnya mengurangi nilai-nilai shalih akrom.

Nilai al-I'tima ala al-Nafs (Kemandirian) terdapat dalam kegiatan kesiswaan yaitu bursa buku, olah raga, kaderisasi, taman gizi, kepramukaan, pembuatan majalah, diskusi siswa dan drum band yang dikelola HSM, HISMAWATI, secara mandiri.

- 9) *Al-Tawashshuth* (Moderat), yang dapat diterjemahkan sebagai upaya untuk mencari titik temu dari berbagai perbedaan paham dan pendapat, sekaligus tidak bertindak ekstrim dalam menyikapi segala sesuatu.

Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati mengembangkan nilai tersebut dengan membentuk Tim Musyawarah Guru, Tim Diskusi Guru, Tim Teladan, dan Tim Bahtsul Masail Diniyyah guru.

- 10) *Al-Barakah*, sebagai pelengkap sekaligus penyempurna sembilan nilai sebelumnya. Hal terakhir ini adalah nilai yang 'tak kasat mata' namun terasa kehadirannya dan tercapai setelah nilai sebelumnya paripurna.

Nilai barokah ini sangat di harapkan oleh para guru dan siswa-siswi di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati. Nilai al-barokah ini ada kaitannya dengan waliyullah yang ada di Kajen yaitu Syekh Ahmad Mutamakkin.

F. Kesimpulan

1. Pemahaman Pimpinan madrasah tentang standar mutu Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati
 - a. Pimpinan Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati ingin membawa madrasah ini menjadi madrasah yang memiliki karakter *Shālih* dan *akram* yang membentuk siswa-siswinya menjadi orang yang cakap, terampil dan profesional dengan berbekal ketaqwaan kepada Allah SWT.
 - b. Para pimpinan madrasah tidak memiliki pemahaman terhadap 8 standar mutu yang ditetapkan dalam pemerintah, ini berarti bahwa tidak ada standar mutu sama sekali, karena sesungguhnya madrasah ini juga memiliki standar mutu yang secara eksplisit dituangkan dalam dokumen standar mutu madrasah.
2. Upaya pimpinan madrasah dalam mencapai standar mutu di Madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati.
 - a. Pembagian tugas dan program kerja yang jelas antara Direktur, Wakil Direktur dan Pembantu Direktur.
 - b. Pengembangan kurikulum yang integral dengan mengacu pada tujuan mempertahankan *tafaqquh fiddīn*, pendidikan manusia seumur hidup serta perkembangan sains dan teknologi.
 - c. Meningkatkan program non kurikuler yang memiliki muatan pengajaran, pengembangan dan pendukung yang berkaitan dengan program kurikuler.
3. Hasil dari usaha-usaha pengembangan mutu di madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati.

Menanamkan nilai-nilai *Shālih* dan *akram* yang diejawantahkan di dalam nilai '*Sembilan plus Satu*' yaitu:

 - a. *Al-Khirs* (*curiosity*) kecintaan dan keingintahuan terhadap ilmu dan pengetahuan yang tinggi.
 - b. *Al-Amanah* (kejujuran),
 - c. *Al-Tawadldlu'* (*humbleness*),
 - d. *Al-Istiqamah* (disiplin)

- e. *Al-Uswah al-Hasanah* (keteladanan)
- f. *Al-Zuhd* (tidak berorientasi pada materi).
- g. *Al-Kifah al-Mudawamah* (Kejuangan).
- h. *Al-I'timad ala al-Nafs* (kemandirian).
- i. *Al-Tawashshuth* (Moderat).
- j. *Al-Barakah*,

Realitas budaya mutu di madrasah Aliyah Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati adalah baik. Indikatornya adalah: (a) nilai-nilai budaya lembaga yang telah diimplementasikan dengan baik oleh warga madrasah, (2) komitmen warga madrasah terhadap pelayanan prima adalah baik, (3) kepemimpinan kepala madrasah adalah baik dan ketaatan warga madrasah terhadap system adalah baik, (4) prestasi yang diraih oleh peserta didik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K., 1992, *Qualitative Research for Education, a introduction to theory and methods*. Baston: Allyn dan Bacon Inc.
- Burnham, John West, 1997, *Managing Quality in School (Effective Strategies for Quality-Based School Improvement)*, London: Prentice Hall.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1997, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Hickman, Craig R., et.al, 1984, *Creating Excellence, Managing Corporate Culture Strategy, and Change in the New Age*, New York: A Plum Book.
- Imam azis M. dkk, 2012, *Madrasah Para Kiai Refleksi untuk Satu Abad Perguruan Islam Mathali'ul Falah*, Yogyakarta: Keluarga Mathali'ul Falah Yogyakarta.
- Kasali, Rhinald, 2006, *Change*, Jakarta: Gramedia.
- Listiyo Prabowo, Sugeng, 2008, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, Yogyakarta: UIN Malang Press.
- Ma'mur, Jamal & kawan-kawan, 2012, *Mempersiapkan Insan Sholih-Akrom Potret Sejarah dan Biografi Pendiri-penerus Perguruan Islam Ma'tali'ul Falāh Kajen Margoyoso Pati 1912-2012 (1 Abad)*, Semarang, Perguruan Islam Mathali'ul Falah.
- Molan Benyamin, 1992, *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, Jakarta: Prenhallindo.
- Mulyadi, 2010, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Studi Multi Kasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN Malang I dan MA Hidayatul Mubtadi'in Kota Malang)*, Balitbang Kemenag RI.
- Poerwanto, 2008, *Budaya Perusahaan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sallis, Edward, 2006, *Total Quality Management in Education* Alih Bahasa: Ahmad Al Riyadi, "Manajemen Mutu Pendidikan", Yogyakarta: Ircisod.
- Stoner, dkk, 1995, *Manajemen*, Jakarta: Prenhallindo.
- Subagyo, Joko, 2004. *Metodologi penelitian (dalam teori dan praktek)*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sugiyono, 2005, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV. Alfabeta.
- _____, 2008, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Tim Dosen UM Malang, 2000, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Malang: Universitas Negeri Malang.