

MAKNA SCHOOL CULTURE DAN BUDAYA MUTU BAGI STAKEHOLDER DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) DEMANGAN KOTA MADIUN TAHUN PELAJARAN 2014-2015

Miftachul Choiri*

Abstrak:

Peran dunia pendidikan untuk melahirkan generasi muda yang berkarakter sangat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas. Oleh karena itu kehadiran lembaga pendidikan yang bermutu tidak bisa dihindarkan lagi. Obyek penelitian ini adalah bagaimana para stakeholders di MIN Demangan memaknai school culture dan budaya mutu. Adapun subyek penelitiannya adalah kepala madrasah, 4 para guru, dan 2 orang anggota komite madrasah. Ini adalah Fenomenologi yang berusaha memahami makna dari sebuah pengalaman dari perspektif partisipan. Data dalam penelitian ini bersifat kualitatif, berbentuk tindakan, pernyataan-pernyataan secara lisan, dan berbagai artefak. Pengumpulan datanya menggunakan teknik observasi-non partisipasi dan wawancara mendalam. Penelitian ini menemukan tiga hal: pertama, Kepala MIN Demangan memaknai budaya mutu sebagai strategi mewujudkan madrasahnyanya sebagai lembaga pendidikan Islam yang unggul; kedua, stakeholders MIN Demangan memaknai budaya mutu sebagai upaya untuk menumbuhkan perasaan kompetitif dalam diri warga MIN Demangan; ketiga, Kepala MIN Demangan telah melakukan berbagai hal dalam rangka menumbuhkan budaya mutu, antara lain: menumbuhkan budaya kompetitif bagi warga madrasah, memberikan penghargaan bagi warga madrasah yang berprestasi, mempublikasikan kegiatan budaya mutu di MIN Demangan melalui media massa, melaporkan pelaksanaan kegiatan pembelajaran secara transparan, dan menjadikan MIN Demangan sebagai madrasah Adiwiyata

Kata kunci: school culture, budaya mutu, stakeholder

* Penulis adalah dosen STAIN Ponorogo.

PENDAHULUAN

Persoalan tentang mutu pendidikan di Indonesia tetap menarik untuk diteliti, walaupun tema ini telah lama menjadi isu penelitian pendidikan. Mengapa hal ini menarik? Salah satu alasannya adalah adanya diversifikasi mutu dan budaya sekolah yang terbentuk pada masing-masing lembaga pendidikan di Indonesia. Ada sekolah reguler yang terakreditasi, ada sekolah SSN (Sekolah Standar Nasional), ada sekolah unggulan dan ada juga sekolah terpadu. Pemberian label (*labeling*) pada masing-masing satuan pendidikan, secara administratif menggambarkan pencapaian mutu pendidikan yang diperoleh berdasarkan delapan standar yang telah ditetapkan oleh Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, walaupun secara empirik-faktual sebenarnya pencapaian *labeling* tersebut masih perlu ditindaklanjuti dengan pembuktian kualitas keluaran dan kualitas prosesnya.

Banyak faktor yang menyebabkan mengapa mutu pendidikan pada masing-masing lembaga pendidikan di Indonesia berbeda-beda? Menurut laporan Bank Dunia, terdapat empat faktor yang menjadi kendala mutu pendidikan di Indonesia, yaitu; a) adanya dualisme kompleksitas pengorganisasian pendidikan di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Kementerian Agama. Dampak dualisme pengelolaan tersebut berakibat pada rancunya pembagian kewenangan dalam mengelola tanggungjawab, sistem pembiayaan dan perebutan kewenangan atas guru; b) praktek manajemen yang tumpang tindih dan alur kebijakan pemerintah yang kurang jelas serta selalu berubah-ubahnya kebijakan tanpa didasarkan pada hasil evaluasi program yang berkelanjutan; c) praktek penganggaran yang terpecah dan terganggu sebagai akibat adanya dualisme pengelolaan; dan d) manajemen sekolah yang tidak efektif, karena kepala sekolah sebagai pelaku utama dalam melakukan peningkatan mutu pendidikan pada sekolah yang dipimpinnya tidak dilengkapi dengan ketrampilan *leadership* dan manajerial yang baik. Pelatihan dan rekrutmen kepala sekolah belum didasarkan ada kemampuan memimpin dan profesional, bahkan sekarang cenderung mengarah pada pertimbangan politis.

Sementara itu menurut Bahrul Hayat¹ bahwa permasalahan mutu pendidikan tidak berdiri sendiri, tetapi terkait dengan suatu sistem yang saling berpengaruh. Mutu keluaran dipengaruhi oleh mutu masukan dan mutu proses. Secara umum mutu pendidikan juga dipengaruhi banyak faktor, antara lain; a) ketersediaan pendidik dan tenaga kependidikan baik secara kualitas, kuantitas maupun kesejahteraan; b) muatan atau isi kurikulum dan efektifitas proses pembelajaran; c) sarana dan prasarana belajar baik menyangkut ketersediannya maupun optimalisasi pendaayagunaannya; dan d) pendanaan pendidikan, baik ketersediannya maupun efektifitas dan efisiensinya.

Sedangkan menurut Soedijarto², penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia, disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah; minimnya pembinaan terhadap guru, jumlah guru yang kurang profesional terlalu berjubel di sekolah, proses pembelajaran di sekolah tidak lebih dari sekedar mencatat, menghafal dan mengingat kembali. Akibatnya peserta didik kurang bisa mendapatkan layanan pendidikan yang bermutu sehingga masyarakat sulit memperoleh sumberdaya manusia yang berkualitas.

Ditegaskan oleh Soedijarto³ bahwa peran dunia pendidikan untuk melahirkan generasi muda yang berkarakter sangat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas. Oleh karena itu kehadiran lembaga pendidikan yang bermutu tidak bisa dihindarkan lagi. Masyarakat harus dilibatkan untuk mendorong terwujudnya hakekat tujuan pendidikan nasional yakni mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan kebudayaan nasional. Berbeda dengan Soedijarto, Zamroni⁴ menambahkan bahwa penyediaan lembaga pendidikan yang bermutu merupakan kebutuhan masyarakat dan menjadi salah satu tujuan utama dari strategi jangka panjang pendidikan di Indonesia

¹ Bahrul Hayat, *Peranan Pendidikan Islam dalam mensukseskan Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar di Indonesia* (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2007), 5.

² Soedijarto, *Landasan dan Arah Pendidikan Nasional Kita* (Jakarta: Kompas, 2008), 129.

³ *Ibid.*, 129.

⁴ Zamroni, "Paradigma Baru Mutu Pendidikan di Indonesia", Makalah Seminar Nasional dalam rangka Dies Natalis Universitas Negeri Yogyakarta Ke-45, Sabtu 25 April 2008, 2

Banyak formula yang dapat ditawarkan untuk mendorong tumbuhnya lembaga pendidikan yang bermutu di Indonesia. Sebagai contoh, Kementerian Pendidikan membuat kebijakan tentang Manajemen Berbasis Sekolah, Sergiovanni menawarkan formula peningkatan mutu pendidikan dapat diupayakan melalui konsep sekolah efektif atau sekolah yang *excellent*, sedangkan Newman menawarkan formula peningkatan konsep sekolah unggulan, Zamroni mendeskripsikan model peningkatan mutu pendidikan dengan 5 alternatif (Model Bank Dunia, Model Unesco, Model Orde Baru, Model Reformasi dan Model Total Quality Management).

Menurut Zamroni⁵, peningkatan mutu sekolah secara massal merupakan suatu upaya untuk menciptakan dan menjamin proses perubahan berlangsung secara terus menerus dan bisa dilaksanakan oleh semua sekolah. Sekolah memiliki latar belakang dan potensi masing-masing, yang menyebabkan tidak mungkin dilaksanakan “*one size fits for all policy*”. Kebijakan dan upaya peningkatan mutu sekolah harus memiliki fleksibilitas yang tinggi. Meskipun, tetap saja harus ada dimensi kebijakan dan upaya yang bersifat imperatif untuk semua sekolah.

Dari berbagai konsep tentang peningkatan mutu sekolah yang ditawarkan para ahli tersebut, menurut Syafaruddin⁶ terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan dalam rangka mewujudkan kegiatan peningkatan mutu sekolah sebagai berikut; a) menyamakan komitmen pencapaian mutu oleh kepala sekolah, guru dan pihak-pihak terkait (*stakeholders*) meliputi; visi, misi, tujuan dan sasaran yang hendak diwujudkan; b) mengusahakan adanya program peningkatan mutu sekolah meliputi; kontrol perbaikan pelaksanaan kurikulum, pembinaan siswa, pembinaan guru, pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel, mewujudkan kerjasama dengan berbagai pihak; c) meningkatkan pelayanan administrasi sekolah; d) kepemimpinan kepala sekolah yang efektif; e) adanya standar kompetensi lulusan yang jelas; f) jaringan kerjasama yang baik dan luas; g) tata kelola sekolah yang efektif dan h) menciptakan iklim dan budaya sekolah yang kondusif.

⁵ Ibid., 2.

⁶ Syafaruddin, Manajemen Pembelajaran (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), 15.

Dari beberapa tahapan dalam perbaikan mutu pendidikan yang ditawarkan oleh Syafaruddin, penelitian ini difokuskan pada upaya meningkatkan mutu pendidikan menciptakan budaya sekolah (*school culture*) dan budaya mutu. Menurut Syaiful Sagala⁷ budaya adalah suatu konsep yang membangkitkan minat dan berkenaan dengan cara manusia hidup, belajar berfikir, merasa, mempercayai dan mengusahakan apa yang patut menurut budayanya. Sedangkan mutu menurut Edward Sallis dalam Umiarso dan Imam Gojali⁸ adalah konsep tentang kualitas sesuatu yang bersifat absolut sekaligus juga bersifat relatif. Sesuatu yang bermutu bersifat absolut merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli. Sesuatu yang bermutu bersifat relatif dipandang sebagai suatu produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Sedangkan menurut Sergioivanni, budaya sekolah (*school culture*) merupakan faktor penting dalam membentuk peserta didik menjadi manusia yang penuh optimis, berani tampil, berperilaku kooperatif, mempunyai kecakapan personal dan akademik. Dengan kata lain, budaya mutu dapat digunakan untuk menjelaskan upaya membangkitkan minat dan berkenaan dengan cara sekolah menghasilkan suatu produk memenuhi kriteria atau rujukan tertentu.

Sekolah dapat dikatakan bermutu apabila prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam hal; 1) prestasi akademik yaitu nilai rapor dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan; 2) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan dan mampu mengapresiasi budaya; dan 3) memiliki tanggungjawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterimanya di sekolah. Menurut Syaiful Sagala⁹ mutu pendidikan bersifat dinamis dan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang. Karena mutu pendidikan bersifat dinamis, maka sekolah memerlukan strategi peningkatan mutu pendidikan yang menuju pengembangan ketrampilan yang relevan, nyata dan bermakna bagi masyarakatnya dan salah satu strategi tersebut dapat diupayakan

⁷ Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), 111

⁸ Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), 122.

⁹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 169

melalui kegiatan membangun budaya sekolah (*school culture*) dan budaya mutu.

Di Kota Madiun terdapat lembaga pendidikan tingkat dasar yang berciri khas agama Islam yang mempunyai budaya sekolah yang unik, yaitu Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Demangan Kota Madiun. Keunikan itu dapat dilihat dari budaya mutu yang dikembangkannya sesuai dengan visi yang dibuat oleh MIN Demangan Kota Madiun yaitu; berakhlak robbani, berprestasi, dan berwawasan lingkungan. Dalam rangka membentuk budaya peserta didik berakhlak robbani setiap hari, guru yang masuk pada jam pertama di MIN Demangan diwajibkan oleh kepala madrasah untuk menanyakan kepada semua peserta didiknya, siapa yang hari ini sholat subuh dan siapa yang tidak sholat subuh? Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah yaitu bapak Bambang pada kegiatan studi pendahuluan, diperoleh jawaban bahwa kebijakan tersebut diputuskan sebagai bentuk kepedulian madrasah kepada peserta didik agar mempunyai sikap jujur dan kesadaran untuk melakukan ibadah sholat 5 waktu. Kepada wali kelas di lingkungan MIN Demangan yang peserta didiknya banyak yang rajin mengerjakan sholat subuh maka diberikan penghargaan.

Untuk mewujudkan visi berprestasi, MIN Demangan Kota Madiun melakukan berbagai kegiatan pembinaan dalam bidang akademik. Melalui kegiatan belajar efektif "*full day*" dan bekerjasama dengan beberapa lembaga bimbingan belajar yang dilakukan di madrasah seperti Primagama dan UMMI Foundation. Hasilnya banyak peserta didik di MIN Demangan yang memperoleh prestasi belajar yang membanggakan. Sebagai contoh pada tahun pelajaran 2014-2015, peserta didik di MIN Demangan Kota Madiun memperoleh nilai rata-rata tertinggi di Kota Madiun. Selain bekerjasama dengan berbagai lembaga bimbingan belajar di Kota Madiun, MIN Demangan mempunyai *call center* dan layanan komunikasi dengan seluruh wali murid. Dua minggu sebelum pelaksanaan Ujian pihak madrasah menginformasikan kepada wali murid agar mendampingi putra-putri dalam kegiatan belajar di rumah. Hasilnya wali murid juga ikut bertanggungjawab menciptakan kondisi belajar yang kondusif di rumah.

Untuk mewujudkan visi berwawasan lingkungan, peserta didik di MIN Demangan Kota Madiun, dibiasakan hidup bersih dan sehat. Misalnya di setiap depan kelas disediakan tempat cuci tangan, peserta

didik dibiasakan cuci tangan sebelum makan. Selain disediakan tempat cuci tangan, di setiap depan kelas juga disediakan tempat sampah. Hal ini dimaksudkan agar anak ramah lingkungan dan tidak membuang sampah di sembarang tempat melainkan memasukkannya ke dalam tempat sampah yang telah disediakan pihak madrasah. Karena kebersihan dan pola hidup sehat yang telah membudaya di kalangan warga Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Demangan, madrasah ini mendapat penghargaan Sekolah Adi Wiyata tingkat Nasional. Tentu prestasi tersebut diraih melalui perjuangan yang panjang yakni pembudayaan hidup bersih dan sehat serta peduli terhadap lingkungannya.

Dari data yang peneliti peroleh melalui studi pendahuluan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di MIN Demangan Kota Madiun dengan fokus penelitian “Makna *School Culture* dan Budaya Mutu Bagi *Stakeholder* di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Demangan Kota Madiun Tahun Pelajaran 2014-2015.

Merujuk pada latar belakang masalah yang dipaparkan, rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut;

1. Bagaimana kepala MIN Demangan memaknai *school culture* dan budaya mutu?
2. Bagaimana *stakeholders* di MIN Demangan Kota Madiun memaknai *school culture* dan budaya mutu?
3. Upaya apa yang dilakukan oleh *stakeholders* MIN Demangan Kota Madiun untuk mewujudkan madrasah yang mempunyai *school culture* dan budaya mutu?

Manfaat yang diharapkan melalui penelitian ini sebagai berikut; *Pertama*, secara umum dengan penelitian ini akan memberikan penguatan terhadap teori tentang peningkatan mutu pendidikan dapat diupayakan melalui pengembangan *school culture* dan budaya mutu. *Kedua*, secara khusus, dengan penelitian ini diharapkan akan diperoleh berbagai informasi dan pengalaman nyata, sekolah yang mempunyai *best practice* sehingga peningkatan mutu pendidikan di MIN Demangan terus dapat ditingkatkan kualitasnya.

PEMBAHASAN

A. Budaya Sekolah (*school culture*)

Banyak pengertian atau definisi yang menjelaskan pengertian *school culture* atau kultur sekolah. Salah satu definisi tersebut dikemukakan oleh Zamroni¹⁰ yang menjelaskan bahwa kultur sekolah atau budaya sekolah adalah suatu pola asumsi dasar hidup yang diyakini bersama; yang diciptakan, dikemukakan atau dikembangkan sekelompok masyarakat dan dapat digunakan mengatasi persoalan hidup mereka, oleh karenanya diajarkan dan diturunkan generasi ke generasi sebagai pegangan perilaku, berfikir dan rasa kebersamaan di antara mereka.

Mengapa sekolah perlu kultur? Ditegaskan oleh Zamroni¹¹ sekolah sebagai organisasi harus memiliki; a) kemampuan untuk hidup, tumbuh berkembang dan melakukan adaptasi dengan berbagai lingkungan yang ada; dan b) integrasi ke dalam yang memungkinkan sekolah untuk melakukan adaptasi dengan lingkungan sehingga dapat terus tumbuh dan berkembang. Oleh sebab itu, sekolah sebagai sebuah organisasi harus memiliki pola asumsi-asumsi dasar yang dipegang bersama seluruh warga sekolah. Dengan demikian sekolah dapat terus berkembang ke arah yang lebih baik.

Bagi sekolah, kultur yang mendukung peningkatan prestasi adalah pola asumsi, sistem nilai, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan serta berbagai produk di sekolah yang akan mendorong semua warga sekolah untuk bekerjasama yang didasarkan pada saling mempercayai, mengundang partisipasi seluruh warga sekolah, mendorong munculnya gagasan-gagasan baru dan memberikan kesempatan untuk terlaksananya pembaharuan di sekolah yang semuanya itu bermuara pada upaya untuk menjadikan sekolah menjadi organisasi yang terbaik.

Menurut Zamroni¹² kultur mempunyai 3 (tiga) aspek yang meliputi; artefak, nilai, dan asumsi dasar. Artefak adalah apa yang tampak seperti gedung, kebersihan, dan perilaku yang ditampakkan oleh warga sekolah. Sedangkan nilai-nilai dapat dicermati pada semboyan-semboyan dan sikap yang dipegang oleh warga madrasah. Pola asumsi dasar adalah pola keyakinan yang dipegang untuk

¹⁰ Zamroni, Pendidikan dan Demokrasi dalam Transisi (Prakondisi menuju Era Globalisasi) (Jakarta: PSAP, 2007), 240.

¹¹ Ibid., 240.

¹² Ibid., 241.

menafsirkan peristiwa dalam kehidupan, misalnya bagaimana pandangan warga sekolah terhadap peserta didik. Bentuk kultur sekolah juga dapat dilihat dalam beberapa bentuk, misalnya bagaimana interaksi guru peserta didik, bagaimana keterlibatan peserta didik dalam kegiatan sekolah dan lain sebagainya.

Menurut Syaiful Sagala¹³, sekolah sebagai suatu institusi atau lembaga pendidikan merupakan sarana melaksanakan pelayanan belajar dan proses pendidikan. Sekolah bukan hanya dijadikan sebagai tempat berkumpul antara guru dan peserta didik, melainkan suatu sistem yang sangat kompleks dan dinamis. Sekolah sebagai institusi peranannya jauh lebih luas yaitu sebagai tempat di mana di dalamnya ada transformasi nilai, norma, dan budaya yang mendukungnya sebagai sebuah sistem.

Menurut Suyanto dalam bukunya Suparlan¹⁴, pendidikan mempunyai tiga dimensi yang saling terkait; *pertama*, pembentukan kebiasaan (*habit formation*), *kedua*, proses pengajaran dan pembelajaran (*teaching and learning process*) dan *ketiga*; proses keteladanan (*role model*). Mencermati pernyataan Suyanto tersebut, cukup dijadikan sebagai pijakan, bahwa proses pendidikan di sekolah tidak bisa dilepaskan dengan proses pembentukan budaya. Oleh karena itu, sekolah yang berkualitas, hampir bisa dipastikan lembaga tersebut mempunyai budaya yang baik yang ditradisikan dan dilestarikan oleh para guru dan tenaga kependidikan yang ada di dalamnya.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan, mempunyai fungsi yang besar bagi masyarakat. Apalagi masyarakat dalam hal ini orang tua “menyerahkan bulat-bulat” soal pendidikan anaknya. Sementara itu dunia usaha dan industri juga hanya bersikap “menunggu” tamatan atau lulusan yang berkualitas yang dihasilkan oleh sekolah. Menurut Suparlan¹⁵, masyarakat berharap ketika anak-anaknya masuk sekolah, mereka diharapkan; a) menguasai kecakapan dasar; b) berfikir secara rasional dan mandiri; c) memiliki pengetahuan umum dalam berbagai mata pelajaran; d) memiliki kecakapan-kecakapan yang memadai untuk memperoleh pekerjaan; e) ikut berperan serta dalam kehidupan masyarakat yang berbudaya; dan f) mengetahui

¹³ Sagala, Manajemen, 70.

¹⁴ Suparlan, Membangun Sekolah Efektif (Yogyakarta: Hikayat, 2008), 1.

¹⁵ Ibid., 7.

tentang nilai-nilai yang dihargai dalam masyarakat dan mampu hidup di dalamnya.

Sekolah sebagai pusat kegiatan pembelajaran bagi masyarakat mempunyai banyak peran. Peran kreatif misalnya, mendorong sekolah memanfaatkan sumber belajar dan bahan pelajaran dari apa yang dibutuhkan masyarakat, sehingga dengan demikian apa yang dipelajari peserta didik sebagai anggota masyarakat di sekolah dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan berbagai kreatifitas yang diperlukan ketika mereka kembali kepada kehidupan nyata di tengah-tengah masyarakat. Oleh karena itu sekolah harus dapat diberdayakan yaitu memberikan layanan belajar yang pada akhirnya mengeluarkan mutu lulusan sekolah yang kompetitif. Kerjasama sejumlah tim yang terdiri dari kepala sekolah, guru, supervisor, konselor, ahli kurikulum, ahli perencanaan, tenaga kependidikan dan tenaga administrasi akan melahirkan budaya budaya sekolah yang unggul dan kreatif.

Ditegaskan oleh Ali Afandi¹⁶ bahwa pengembangan sekolah yang baik diharapkan mampu menjadikan pendidikan berkualitas. Peningkatan mutu pendidikan di sekolah tidak bisa dilepaskan dari upaya sekolah dalam mengembangkan budaya mutu. Sekolah yang mempunyai karakteristik unggul yang mampu mencapai keberhasilan pendidikan, karena sekolah unggul mempunyai budaya sekolah (*school culture*) yang baik. Budaya sekolah merupakan faktor yang penting dalam membentuk siswa menjadi manusia yang optimis, berani tampil, berperilaku kooperatif dan mempunyai kecakapan personal dan akademik. Menurut Arief Rachman¹⁷ (Ketua Harian Komisi Nasional Indonesia untuk Unesco) sekolah unggulan mempunyai karakteristik sebagai berikut; a) kepemimpinan sekolah profesional. Pemimpin profesional, kata Arief, adalah pemimpin yang partisipatif, tegas, dan bertujuan, serta memiliki keterampilan, kemampuan, dan kemauan untuk memajukan sekolah; b) semua warga sekolah memahami dan melaksanakan visi dan misi sekolah; c) suasana pembelajaran yang menyenangkan. Hal itu ditandai dengan atmosfer suasana kelas yang mendukung serta lingkungan kerja yang menyenangkan; d) kegiatan pembelajaran di sekolah sangat beragam, seperti intra, co, dan ekstra kurikuler berjalan seimbang

¹⁶ Ali Afandi, *Budaya Mutu pada Sekolah Unggulan: Studi Kasus di SD Sabilillah Malang*, (Malang: UM, 2009), iii.

¹⁷ Arief Rachman, "Ciri-Ciri Sekolah Unggulan", *Republika*, 10/05/2005.

dan saling mendukung. “Tanda-tandanya, adanya optimalisasi waktu pembelajaran, penekanan pada kemampuan akademik, dan fokus pada pencapaian prestasi; e) guru memiliki perencanaan pembelajaran, yang ditunjukkan dengan adanya target yang jelas, terorganisir, dikomunikasikan pada siswa, dan adanya fleksibilitas sesuai dengan kondisi siswa; f) semua program yang positif mendapat penguatan dari sekolah, orang tua, dan siswa; g) sekolah melakukan monitoring dan evaluasi secara terprogram dan berdampak terhadap perbaikan sekolah. Misalnya, dengan monitoring kemajuan siswa yang dilakukan setiap saat, serta evaluasi kemajuan sekolah; h) hak dan kewajiban siswa dipahami dan dilaksanakan dengan baik di sekolah; i) kemitraan antara sekolah dengan rumah tangga atau orang tua; dan j) munculnya kreativitas dalam organisasi sekolah untuk pengembangan pendidikan.

Meminjam istilah Zamroni¹⁸ untuk mewujudkan sekolah yang mempunyai budaya mutu memerlukan rekayasa pendidikan. Menurut Zamroni rekayasa pendidikan tersebut memiliki tiga karakteristik yakni; 1) keutuhan; 2) keragaman; dan 3) kemandirian.

Keutuhan diarahkan pada terbentuknya kualitas *out-put* pendidikan yang utuh, memiliki ciri sebagai berikut; 1) mempunyai kemampuan intelektual yang tinggi; 2) mempunyai personal yang kuat; dan 3) mempunyai kemampuan bersosial yang dinamis.

Untuk menghasilkan lulusan yang demikian, diperlukan proses pembelajaran melalui 3 level sebagai berikut; *pertama*, level kelas. Pada level ini ditandai dengan proses belajar mengajar yang menarik, peserta didik betah belajar di kelas, peserta didik mempunyai motivasi belajar yang tinggi dan peserta didik memiliki semangat *inquiry*. *Kedua*, level mediator. Pada level ini ditandai dengan beberapa sebagai berikut; guru mempunyai dedikasi yang tinggi, guru mempunyai kebebasan profesional, guru memiliki semangat berkemajuan dan guru mampu melakukan kolaborasi. *Ketiga*, level sekolah. Pada level ini ditandai dengan dengan beberapa hal sebagai berikut; sekolah memiliki visi dan misi yang jelas dipahami oleh seluruh warga sekolah termasuk orang tua peserta didik, sekolah mempunyai *culture of progress* yang terwujud dalam bentuk adanya akuntabilitas yang jelas dan sistem monitoring yang netral dan universal, kepemimpinan kepala sekolah

¹⁸Zamroni, Pendidikan dan demokrasi dalam Transisi (Jakarta: PSAP, 2007). 9.

yang demokratis partisiatif dan suasana sekolah yang menunjukkan adanya suasana *caring* dan *sharing*.

Keragaman diarahkan pada terbentuknya keanekaragaman proses pendidikan yang sesuai dengan tuntutan lokal, baik dalam arti geografis, sosiologis, ekonomis maupun kultural. Karena keragaman dapat menghadirkan proses pembelajaran yang dapat mengakomodir kebutuhan peserta didik. Keanekaragaman proses pendidikan akan muncul dari kebijakan pengembangan kurikulum yang dilandasi oleh prinsip fleksibilitas dan adaptabilitas.

Kemandirian diarahkan kepada terwujudnya keputusan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah di mana sekolah tersebut berada. Sekolah diberikan kebebasan untuk merencanakan dan mengatur kegiatan proses belajar mengajar secara mandiri. Ditegaskan oleh Zamroni¹⁹ untuk mendorong terwujudnya sekolah yang mandiri diperlukan *school based management*. *School based management* memerlukan adanya kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan kolaboratif yang pada gilirannya akan memunculkan hal sebagai berikut; 1) setiap warga sekolah menjadi *a learning person*; 2) antar warga sekolah atau kelompok memiliki *trust* satu sama lain; dan 3) muncul jaringan kerja (*net-working*).

Dengan dasar pemikiran yang demikian, maka upaya untuk mendorong terwujudnya lembaga pendidikan yang bermutu dapat diupayakan oleh siapapun dan dimanapun sekolah tersebut berada. Upaya mewujudkan sekolah yang mandiri, mempunyai keutuhan dan menghargai keragaman dapat mendorong terwujudnya cita-cita pendidikan nasional yang salah satu kata kuncinya adalah mencerdaskan kehidupan bangsa.

B. Langkah Mengembangkan Kultur Sekolah

Menurut Zamroni²⁰ syarat pertama dalam pengembangan kultur sekolah adalah keberadaan pemimpin atau sekelompok orang yang memiliki kesadaran, kemauan, komitmen untuk mengembangkan gagasan baru yang kemudian dirumuskan ke dalam visi, misi dan tujuan sekolah yang dideskripsikan secara jelas.

Mereka ini harus berani menjabarkan visi, misi dan tujuan ke dalam langkah-langkah dan aksi yang kongkrit yang dikaitkan dengan

¹⁹ Ibid., 10.

²⁰ Ibid., 254.

pola dasar asumsi yang ada di sekolah. Manakala terdapat pola dasar, asumsi yang tidak cocok atau relevan berarti pola dasar ini harus dirubah dengan pola dasar asumsi yang baru.

Menurut Zamroni²¹ langkah pengembangan kultur sekolah, dapat dirumuskan sebagai berikut;

1. Menetapkan kelompok yang bersama-sama memiliki kesadaran, kemauan dan komitmen melakukan perubahan.
2. Merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah, beserta harapan-harapannya.
3. Menyiapkan sumber daya manusia dengan kemampuan, kesadaran, kebersamaan yang berkaitan dengan visi dan misi tersebut;
4. Membentuk tim-tim *task force* sesuai dengan rancangan program dan kegiatan yang akan dilakukan
5. Memulai dengan langkah-langkah dan tindakan yang kongkrit;
6. Mengaitkan tindakan kongkrit dengan nilai-nilai dan asumsi dasar yang ada, nilai-nilai dan asumsi dasar yang tidak sesuai lagi dengan kebutuhan dan kondisi dirubah
7. Menyiapkan 2 strategi secara simultan; strategi pada level individu dan strategi pada level kelembagaan.

Penentuan strategi dalam mewujudkan budaya sekolah diperlukan sebagai acuan tindakan yang bersifat individu maupun kelembagaan. Pada level individu, strategi yang diperlukan antara lain, sebagai berikut;

1. Melakukan pertemuan warga kelompok, untuk; a) menyampaikan kajian tentang kultur; b) menguraikan makna bentuk kongkrit dari kultur; c) identifikasi nilai-nilai kultur; dan d) mengaitkan nilai-nilai dengan asumsi dasar.
2. Menyampaikan bagian kultur yang mendorong dan yang menghambat pencapaian tujuan;
3. Merumuskan laporan dan analisis asumsi dasar yang perlu diubah.
4. Secara sadar pemimpin atau penggerak perubahan memberikan perhatian dan menangani masalah yang telah diidentifikasi tersebut serta memberikan contoh bagaimana menghadapi persoalan tersebut dan melakukan alokasi sumber yang ada dengan tepat.

²¹ Ibid., 254.

5. Melakukan pendidikan dan pelatihan kepada warga sekolah untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditentukan.

Pada level kelembagaan, strategi yang diperlukan dalam mewujudkan kultur sekolah, antara lain sebagai berikut;

1. Memantapkan organisasi sekolah melalui pengembangan moral guru, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah;
2. mengembangkan sistem reward dan punishment;
3. Mengembangkan sistem rekrutmen, promosi dan pemberhentian guru;
4. Mengkaji dan kalau perlu mengubah desain dan tata fisik sekolah yang ada;
5. Meninjau dan mengembangkan ritual ada;
6. Meninjau dan kalau diperlukan, mengembangkan jargon-jargon, semboyan-semboyan mitos-mitos yang ada.

C. Pengertian Budaya Mutu

Menurut Molan²², 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.

Menyoal tentang pengertian mutu, banyak definisi yang dikemukakan para ahli. Rumusan tentang mutu bersifat dinamis dan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang. Kesepakatan tentang konsep mutu dikembalikan pada rumusan acuan atau rujukan yang ada seperti kebijakan pendidikan, proses belajar, mengajar, kurikulum, sarana dan prasarana, fasilitas pembelajaran dan tenaga kependidikan sesuai dengan kesepakatan pihak-pihak yang berkepentingan. Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu; *pertama*, peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman dan *kedua*, peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada ketrampilan

²²Benyamin Molan, Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja (Jakarta: Prenhallindo, 1992), 4.

hidup yang esensial dicakupi oleh pendidikan yang berlandasan luas, nyata dan bermakna.

Berdasarkan berbagai pengertian budaya dan mutu, dapat dikonstruksi bahwa 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.

Budaya dan iklim madrasah akan memiliki dampak pada efisiensi dan efektifitas organisasi. Oleh sebab itu itu, budaya madrasah harus dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana lembaga madrasah itu itu harus dijalankan.

Menurut Barry Cuhsway dan Derek Lodege²³ budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan cara akan pekerjaan dilakukan dan cara pegawai berperilaku. Oleh sebab itu menjadi penting, dalam membangun budaya suatu lembaga pendidikan, penentuan sistem nilai yang diyakini oleh seluruh warga sekolah, bagaimana warga sekolah memahami pekerjaan itu hendak dilakukan, bagaimana cara para pegawai dalam sekolah itu berperilaku. Tiga hal yakni sistem nilai, pemahaman para pegawai tentang pekerjaan dan perilaku pegawai, akan berpengaruh terhadap budaya yang dikembangkan dalam sebuah lembaga.

D. Membangun Budaya Mutu Madrasah yang Kuat

Peningkatan mutu madrasah merupakan fondasi untuk terciptanya pendidikan yang berkualitas. Proses peningkatan mutu madrasah merupakan suatu proses yang panjang disertai dengan perubahan-perubahan mendasar pada filosofi, tujuan, kegiatan dan struktur organisasi sekolah. Dalam kaitan ini, muncul fenomena kultur sekolah yang tidak dapat dilepaskan atau bahkan merupakan faktor yang menentukan proses peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Oleh karena itu, secara sadar dan terencana desain peningkatan mutu madrasah harus memasukkan rancangan pengembangan kultur baru madrasah yang sesuai dengan upaya peningkatan mutu.

Hickman dan Silva²⁴ mengemukakan bahwa terdapat tiga langkah dalam mendorong budaya yang sukses, yaitu *commitment*, *competence*, dan *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 Poerwanto²⁵ menemukan bahwa budaya yang kuat dibangun oleh empat dimensi K atau empat C yaitu komitmen (*com-*

²³ Barry Cuhsway dan Derek Lodege, *Organisational Behavior and Design* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 1996), 25.

²⁴ Craig Hickman et al, *Creating Excellent, Managing Corporate Culture Strategy and Change in The New Age* (New York: A Plum Book, 1984), 149.

²⁵ Poerwanto, *Budaya Perusahaan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), 69.

mitment), 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 dipisahkan. 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.

E. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian fenomenologi. Menurut Emzir²⁶ Fenomenologi berusaha memahami makna dari sebuah pengalaman dari perspektif partisipan.

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Demangan Kota Madiun. Lembaga ini berlokasi di jalan Sitinggil Kelurahan Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun. Obyek penelitian ini adalah bagaimana para stakeholders di MIN Demangan memaknai *school culture* dan budaya mutu. Adapun subyek penelitiannya adalah kepala madrasah, 4 para guru dan 2 orang anggota komite madrasah.

²⁶Emzir, Metodologi Penelitian Kualitatif; Analisis Data (Jakarta: Rajawali Press, 2011), 11-12.

Data dalam penelitian ini bersifat kualitatif, berbentuk tindakan, pernyataan-pernyataan secara lisan dan berbagai artefak. Oleh karena itu dalam pengumpulan datanya menggunakan teknik observasi-non partisipasi dan wawancara mendalam. Menurut Emzir²⁷ untuk memulai jadi peneliti fenomenologis, peneliti menghabiskan banyak waktu untuk mengamati dan berinteraksi dengan beberapa partisipan potensial yaitu dengan mempelajari bahasa dan model-model interaksi yang paling sesuai dengan kehidupan partisipan.

Sebelum data dianalisa, terlebih dahulu dilakukan uji keabsahan data. Untuk memperoleh keabsahan data, dalam penelitian ini dilakukan beberapa hal, antara lain; 1) melakukan triangulasi dan 2) memperpanjang waktu pengumpulan data.

E. Data dan Hasil Penelitian

Pada bagian ini disajikan berbagai data yang berhubungan dengan rumusan masalah dalam penelitian ini, meliputi; data tentang 1) cara kepala MIN Demangan memaknai budaya mutu; 2) data tentang bagaimana cara *stakeholders* MIN Demangan memaknai budaya mutu; 3) upaya-upaya apa yang dilakukan kepala MIN Demangan dalam memaknai budaya mutu.

Kepala MIN Demangan memaknai budaya mutu sebagai strategi untuk memberikan layanan yang optimal kepada peserta didik sehingga visi dan misi madrasah terwujud. Adapun visi MIN Demangan sebagai berikut; “Terwujudnya Generasi yang Berakhlak Robbani, berprestasi dan berwawasan lingkungan”. Kepala MIN Demangan memaknai budaya mutu sebagai strategi mewujudkan MIN Demangan sebagai lembaga pendidikan Islam yang unggul. Lembaga yang unggul ditandai dengan dicapainya berbagai prestasi, baik prestasi akademik maupun prestasi non akademik, baik pada level lokal maupun level nasional. Kepala MIN Demangan memaknai budaya mutu sebagai upaya menumbuhkan rasa percaya diri pada warga madrasah untuk memberikan layanan yang terbaik, profesional dan bertanggungjawab.

Budaya mutu dalam pandangan *stakeholders* mempunyai arti penting bagi peningkatan kualitas proses belajar mengajar di MIN Demangan Kota Madiun. *Stakeholders* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pihak-pihak terkait dengan kegiatan pendidikan

²⁷ Ibid., 22.

di MIN Demangan, antara lain; guru, orang tua murid dan anggota Komite MIN Demangan. Menurut guru wali kelas 1b, budaya mutu di MIN Demangan dapat dimaknai sebagai upaya untuk menumbuhkan perasaan kompetitif dalam diri warga madrasah, sehingga semua warga madrasah dapat berlomba-lomba meraih prestasi yang terbaik, sehingga atmosfer atau iklim berprestasi dapat diwujudkan. Iklim berprestasi di MIN Demangan dibangun melalui pembentukan budaya mutu pada level kelas baik yang berkaitan dengan peserta didik maupun guru wali kelas. Contoh dari pembentukan budaya mutu tersebut adalah pengejawantahan visi madrasah yang berbunyi; membentuk generasi yang berakhlak robbani, maka peserta didik di MIN Demangan harus menjiwai indikator visi nomor 1 yang berbunyi; bertutur kata, berperilaku dan bersikap berdasarkan syari'at Islam dalam kehidupan sehar-hari.

Oleh karena itu, semua peserta didik di MIN Demangan harus taat dan patuh mengerjakan mengerjakan ibadah sholat wajib. Guru kelas atau setiap guru yang masuk pada jam pertama pada setiap hari mempunyai kewajiban untuk mendata jumlah murid dalam setiap kelas yang mengerjakan sholat subuh dan peserta didik yang mengerjakan sholat subuh. Menggunakan *chek list* guru memberikan tanda centang, pada peserta didik yang mengerjakan sholat subuh, dan tanda silang pada siswa yang tidak mengerjakan sholat subuh. Melalui kegiatan ini, peserta didik dilatih untuk menampilkan sikap jujur, karena kejujuran sulit terbentuk tanpa dilatih melalui pembiasaan. Bagi kelas yang peserta didiknya paling banyak rajin mengerjakan sholat subuh maka kelas itu mendapatkan penghargaan.

Orang tua murid di MIN Demangan juga dilibatkan dalam membentuk budaya mutu melalui pembentukan paguyuban orang tua wali murid. Pembentukan paguyuban diharapkan menjadi alat komunikasi yang baik bagi terwujudnya pelaksanaan berbagai kegiatan pembelajaran di MIN Demangan yang akuntabel. Masing-masing paguyuban diberikan kebebasan untuk merancang program yang dapat mendorong terbentuknya budaya mutu. Paguyuban pada kelas unggulan di MIN Demangan tampak lebih dinamis dibanding paguyuban kelas reguler. Sebagai contoh di paguyuban kelas 2b, membuat group *BlackBerry Messenger* (BBM) sebagai wahana komunikasi antar anggota. Group *BlackBerry Messenger* (BBM) diikuti oleh seluruh wali murid kelas 2b MIN Demangan. Group

BBM sangat bermanfaat untuk wahana tukar informasi mengenai berbagai tugas dan kesulitan belajar yang dihadapi peserta didik di kelas 2b. Bahkan wali murid kelas 2b juga ikut bergabung dengan Group *BlackBerry Messenger* (BBM) Paguyuban Wali Murid kelas 2 b. Selain menggunakan media group, paguyuban di kelas 2b juga mengadakan pertemuan rutin untuk memberikan masukan atau saling tukar informasi dengan wali kelas tentang program pembelajaran di madrasah.

Sebagai contoh, wali kelas mempunyai kebijakan bagi murid yang sulit diatur dan sering membuat keributan ketika proses pembelajaran, maka dihukum menulis pernyataan di buku tulis. Kebijakan wali kelas kemudian disosialisasikan melalui pertemuan dengan wali murid. Hasilnya wali murid dapat memahami kebijakan tersebut.

Analisa dalam penelitian ini menjelaskan bahwa budaya mutu sekolah adalah sistem nilai organisasi/madrasah yang menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan perbaikan mutu yang berkesinambungan. MIN Demangan sebagai lembaga yang bertujuan mewujudkan generasi yang berakhlak robbani, berprestasi dan berwawasan lingkungan berupaya menciptakan lingkungan belajar yang dapat mendorong terbentuknya budaya mutu.

Upaya-upaya tersebut dilakukan oleh kepala MIN Demangan dengan membuat kebijakan mutu yang terangkum dalam slogan Islami yang didalamnya terkandung makna inovatif, suportif, ligat, amanah, dan islami. Huruf I pada kata Islami dihubungkan dengan kata inovatif yang berarti senantiasa mengedepankan pembaruan yang disesuaikan dengan perkembangan jaman yang berorientasi pada penyiapan peserta didik. Huruf S pada kata Islami dihubungkan dengan kata sportif yang berarti senantiasa mengedepankan sportifitas dalam berbagai kegiatan agar tercipta situasi dan kondisi yang kondusif untuk menumbuhkembangkan jiwa jujur dan pantang menyerah ada diri peserta didik. Huruf L pada kata Islami dihubungkan dengan kata *liveness* (ligat) yang berarti memiliki rasa percaya diri serta antusiasme yang tinggi untuk senantiasa sigap dalam memberikan layanan, terbaik, profesional, dan bertanggung jawab. Huruf A pada kata Islami dihubungkan dengan kata *accountable* yang berarti amanah, memberikan penjaminan mutu terhadap keseluruhan "output" maupun "outcome" dengan konsisten melalui penerapan proses

”supervisi”, verifikatif serta validasi secara berkesinambungan. Huruf M pada kata Islami dihubungkan dengan kata maestro atau mumpuni yang berarti membangun dan mengembangkan kompetensi SDM untuk memberikan layanan yang semakin berkualitas. Huruf I pada kata akhir kata Islami dihubungkan dengan kata islami yang berarti menjadikan ruh Islam sebagai jiwa dalam setiap gerak pengembangan maupun seluruh aksi yang dilaksanakan di MIN Demangan Kota Madiun.

Dalam rangka memahami kebijakan mutu di MIN Demangan, pembuatan slogan yang demikian penting. Hal ini ditegaskan oleh Zamroni²⁸ syarat pertama dalam pengembangan kultur sekolah adalah keberadaan pemimpin atau sekelompok orang yang memiliki kesadaran, kemauan, komitmen untuk mengembangkan gagasan baru yang kemudian dirumuskan ke dalam visi, misi dan tujuan sekolah yang dideskripsikan secara jelas.

Kepala MIN Demangan harus berani menjabarkan visi, misi dan tujuan ke dalam langkah-langkah dan aksi yang kongkrit yang dikaitkan dengan pola dasar asumsi yang ada di sekolah. Manakala terdapat pola dasar, asumsi yang tidak cocok atau relevan berarti pola dasar ini harus dirubah dengan pola dasar asumsi yang baru.

Menurut Zamroni²⁹ langkah pengembangan kultur sekolah, dapat dirumuskan sebagai berikut;

1. Menetapkan kelompok yang bersama-sama memiliki kesadaran, kemauan dan komitmen melakukan perubahan.
2. Merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah, beserta harapan-harapannya.
3. Menyiapkan sumber daya manusia dengan kemampuan, kesadaran, kebersamaan yang berkaitan dengan visi dan misi tersebut;
4. Membentuk tim-tim *task force* sesuai dengan rancangan program dan kegiatan yang akan dilakukan
5. Memulai dengan langkah-langkah dan tindakan yang kongkrit;
6. Mengaitkan tindakan kongkrit dengan nilai-nilai dan asumsi dasar yang ada, nilai-nilai dan asumsi dasar yang tidak sesuai lagi dengan kebutuhan dan kondisi dirubah
7. Menyiapkan 2 strategi secara simultan; strategi pada level individu dan strategi pada level kelembagaan.

²⁸ Zamroni, Pendidikan, 254.

²⁹ Ibid.

Penentuan strategi dalam mewujudkan budaya sekolah diperlukan sebagai acuan tindakan yang bersifat individu maupun kelembagaan. Pada level individu, strategi yang diperlukan antara lain, sebagai berikut;

1. Melakukan pertemuan warga kelompok, untuk; a) menyampaikan kajian tentang kultur; b) menguraikan makna bentuk kongkrit dari kultur; c) identifikasi nilai-nilai kultur; dan d) mengaitkan nilai-nilai dengan asumsi dasar.
2. Menyampaikan bagian kultur yang mendorong dan yang menghambat pencapaian tujuan;
3. Merumuskan laporan dan analisis asumsi dasar yang perlu diubah.
4. Secara sadar pemimpin atau penggerak perubahan memberikan perhatian dan menangani masalah yang telah diidentifikasi tersebut serta memberikan contoh bagaimana menghadapi persoalan tersebut dan melakukan alokasi sumber yang ada dengan tepat.
5. Melakukan pendidikan dan pelatihan kepada warga sekolah untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditentukan.

Pada level kelembagaan, strategi yang diperlukan dalam mewujudkan kultur sekolah, antara lain sebagai berikut;

1. Memantapkan organisasi sekolah melalui pengembangan moral guru, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah;
2. mengembangkan sistem reward dan punishment;
3. Mengembangkan sistem rekrutmen, promosi dan pemberhentian guru;
4. Mengkaji dan kalau perlu mengubah desain dan tata fisik sekolah yang ada;
5. Meninjau dan mengembangkan ritual ada;
6. Meninjau dan kalau diperlukan, mengembangkan jargon-jargon, semboyan-semboyan mitos-mitos yang ada.

PENUTUP

Budaya mutu dimaknai oleh kepala MIN Demangan sebagai strategi mewujudkan MIN Demangan sebagai lembaga pendidikan Islam yang unggul. Bagi *stakeholders*, budaya mutu dapat dimaknai sebagai upaya untuk menumbuhkan perasaan kompetitif dalam diri warga MIN Demangan, sehingga semua warga madrasah dapat

berlomba-lomba meraih prestasi yang terbaik, sehingga atmosfer atau iklim berprestasi dapat diwujudkan. Upaya yang dilakukan kepala MIN Demangan dalam rangka menumbuhkan budaya mutu, antara lain; a) menumbuhkan budaya kompetitif bagi warga madrasah; b) memberikan penghargaan bagi warga madrasah yang berprestasi; c) mempublikasikan kegiatan budaya mutu di MIN Demangan melalui media massa; d) melaporkan pelaksanaan kegiatan pembelajaran secara transparan; dan e) menjadikan MIN Demangan sebagai madrasah Adiwiyata

Budaya mutu merupakan proses pembentukan tradisi akademik yang dapat menjadikan lembaga berkualitas yang membutuhkan proses berkelanjutan dan melibatkan banyak pihak terkait. Oleh sebab itu, agar pembentukan budaya mutu dapat dipahami oleh seluruh warga madrasah, diperlukan adanya upaya strategis dan berkesinambungan. Melalui kegiatan supervisi dan evaluasi yang berkelanjutan, pembentukan budaya mutu diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan mutu MIN Demangan. Budaya mutu yang dibangun di MIN Demangan tidak akan dapat berjalan maksimal tanpa didukung oleh seluruh *stakeholders*. Oleh karena itu, kerjasama dan partisipasi pihak-pihak terkait untuk membantu kepala madrasah mewujudkan budaya mutu di MIN Demangan sangat diperlukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Ali. *Budaya Mutu pada Sekolah Unggulan: Studi Kasus di SD Sabilillah Malang*. Malang: UM, 2009.
- Emzir. *Metodologi Penelitian Kualitatif; Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Press, 2011.
- Hayat, Bahrul. *Peranan Pendidikan Islam dalam mensukseskan Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar di Indonesia*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2007.
- Molan, Benyamin. *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Jakarta: Prenhallindo, 1992.
- Poerwanto. *Budaya Perusahaan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Rachman, Arief . “Ciri-Ciri Sekolah Unggulan”, *Republika*, 10/05/2005.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- _____ *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Soedijarto. *Landasan dan Arah Pendidikan Nasional Kita*. Jakarta: Kompas, 2008.
- Suparlan. *Membangun Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Hikayat, 2008.
- Syafaruddin. *Manajemen Pembelajaran*. Jakarta: Quantum Teaching, 2005.
- Umiarso & Imam Gojali. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2010.
- Zamroni, *Pendidikan dan Demokrasi dalam Transisi (Prakondisi menuju Era Globalisasi)* Jakarta: PSAP, 2007.
- Zamroni. “Paradigma Baru Mutu Pendidikan di Indonesia”. Makalah Seminar Nasional dalam rangka Dies Natalis Universitas Negeri Yogyakarta Ke-45, 25 April 2008.