

IMPLEMENTASI  
TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
*Dalam*  
PENDIDIKAN ISLAM



IMPLEMENTASI  
TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
*Dalam*  
PENDIDIKAN ISLAM

Dr. Iswan, M.Si



RAJAWALI PERS  
Divisi Buku Perguruan Tinggi  
PT RajaGrafindo Persada  
DEPOK

*Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)*

Iswan,

*Implementasi Total Quality Management Dalam Pendidikan Islam/Iswan.*

—Ed. 1, Cet. 1.—Depok: Rajawali Pers, 2019.

viii, 150 hlm., 23 cm.

Bibliografi: hlm. 179

ISBN 978-623-231-336-1

Hak cipta 2019, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

**2019. RAJ**

**Dr. Iswan, M.Si**

***IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM PENDIDIKAN ISLAM***

Cetakan ke-1, Desember 2019

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Editor :

Setter : Raziv Gandhi

Desain Cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Rajawali Printing

**PT RAJAGRAFINDO PERSADA**

Anggota IKAPI

*Kantor Pusat:*

Jl. Raya Leuwilinggung, No.112, Kel. Leuwilinggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956

Tel/Fax : (021) 84311162 – (021) 84311163

E-mail : [rajapers@rajagrafindo.co.id](mailto:rajapers@rajagrafindo.co.id) <http://www.rajagrafindo.co.id>

*Perwakilan:*

**Jakarta**-16956 Jl. Raya Leuwilinggung No. 112, Kel. Leuwilinggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162.

**Bandung**-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan

Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan

Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar

Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai,

Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmii Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan

Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No.

3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V

No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Block B8 No. 3 Susunan Baru,

Langkapura, Hp. 081299047094.

# KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Puji syukur ke hadirat Allah S.W.T, karena dengan rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat mempersembahkan buku ajar yang berjudul *“Implementasi Total Quality Management dalam Pendidikan Islam”* perlu dimaklumi bersama, bahwa peran manajemen mutu terpadu dalam pendidikan, merupakan yang sangat penting, penulis berusaha menyajikan sebuah buku ajar, yang sederhana dan mudah dipahami bagi mahasiswa, dan merupakan sumbangsih pemikiran dan kajian analisis penulis dalam penyelenggaraan pendidikan.

Buku ajar ini tersusun membutuhkan waktu dan proses yang cukup panjang melewati berbagai hambatan dan tantangan, serta kewajiban-kewajiban lain yang harus dikerjakan. Berkat niat dan kesungguhan yang kuat serta keridhaan dari Allah, akhirnya penulisan buku ajar ini dapat terwujud dengan baik. Untuk itu, penulis menyampaikan apresiasi dan penghargaan yang tinggi kepada berbagai pihak yang telah memberikan berbagai masukan guna penyempurnaan yang lebih baik lagi. Kami yakin buku ini masih banyak kelemahan dan kekurangannya baik dari segi isi, bahasa, dan teknik penulisan, kami berharap kritik dan saran dari berbagai pihak, dan dapat memberi motivasi dan ide-ide serta buah pikiran dalam berdiskusi dan mencari solusi untuk menambah khazanah pengetahuan penulis, sehingga dapat menjadi sebuah karya

yang bisa dipersembahkan untuk pengembangan ilmu dan implementasi pembelajaran lebih lanjut.

Akhirnya, ucapan syukur dan doa kepada Allah S.W.T, tak henti-hentinya penulis haturkan, semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi orang banyak dalam pengembangan ilmu lebih lanjut dan menjadi amal shaleh bagi penulis, meskipun tulisan ini masih banyak kekurangan. Untuk itu penulis mengharapkan kritikan dan saran yang sifatnya membangun dari berbagai pihak, demi kesempurnaan dan pengembangan ilmu lebih lanjut.

Jakarta, November 2019

Penulis

# PENGANTAR REKTOR

## UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA

*Assalamu 'alaikum Wr.Wb.*

Tugas dosen di antaranya adalah mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Penelitian bagi dosen Universitas Muhammadiyah Jakarta (UMJ) merupakan suatu keharusan di samping mengajar dan pengabdian masyarakat. Hasil-hasil penelitian dosen diharapkan dapat disebarluaskan kepada masyarakat dan sebagai bahan ajar bagi mahasiswa. Sehingga akan terjadi pembaruan ilmu atas kinerja dosen yang berkemajuan.

Pendidikan merupakan unsur penting dari kehidupan seseorang dan merupakan aspek strategis bagi suatu negara. Pendidikan bersifat kompleks, dinamis dan kontekstual. Oleh karena itu, pendidikan bukan hal yang mudah atau sederhana untuk dibahas. Kompleksitas pendidikan ini menggambarkan bahwa pendidikan itu adalah sebuah upaya serius, karena pendidikan melibatkan aspek kognitif, efektif dan keterampilan yang akan membentuk diri seseorang secara keseluruhan menjadi manusia seutuhnya.

Hasil pemikiran Dr. Iswan, M.Si yang dituangkan dalam buku ini dengan judul "***Implementasi Total Quality Management dalam Pendidikan Islam***", diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang wawasan pendidikan berbasis Islam.

Dengan terbitnya buku ini semoga dapat memotivasi para dosen di lingkungan Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) UMJ lainnya untuk terus menulis dan berpacu guna menghasilkan karya-karya lainnya.

Selamat membaca buku ini, semoga dapat bermanfaat menginspirasi dan menambah khazanah pengetahuan di bidang pendidikan.

*Wassalamu 'alaikum Wr.Wb.*

Tangerang Selatan, November 2019

Rektor UMJ,

**Prof. Dr. H. Syaiful Bakhri, SH, MH.**



# DAFTAR ISI

**KATA PENGANTAR**

**PENGANTAR REKTOR**

**Universitas Muhammadiyah Jakarta**

**DAFTAR ISI**

<b>BAB 1</b>	<b>IMPLEMENTASI TQM DALAM PENDIDIKAN ISLAM</b>	<b>1</b>
A.	Definisi Manajemen Mutu Terpadu	1
B.	Peran TQM dalam Pendidikan Islam	22
C.	Dasar Manajemen Pendidikan Islam	32
D.	Sejarah Madrasah	45
E.	Upaya Pembaharuan Pendidikan Islam	55
<b>BAB 2</b>	<b>KEPIMPINAN DALAM PENDIDIKAN ISLAM</b>	<b>65</b>
A.	Pengertian Kepemimpinan	65
B.	Beban dan Tanggung jawab Pemimpin	72
C.	Karakteristik Pemimpin yang Islami	95

<b>BAB 3</b>	<b>PERKEMBANGAN MANAJEMEN MUTU TERPADU/TOTAL QUALITY MANAGEMENT</b>	<b>103</b>
	A. Kronologi Perkembangan MMT	103
	B. Perbedaan Sistem Kendali Mutu Jepang dan Barat	117
	C. Organisasi Pembelajaran dalam Pendidikan Islam	121
	D. Motivasi Tenaga Pendidik/Guru	139
	E. Pengintegrasian Manajemen STAFI	145
<b>BAB 4</b>	<b>MANAJEMEN KINERJA DALAM PENDIDIKAN ISLAM</b>	<b>153</b>
	A. Pengertian Kinerja Guru	153
	B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	162
	C. Indikator dan Target Kinerja	164
	D. Kinerja Tenaga Pendidik	174
	E. Penilaian Kinerja Guru	179
	F. Tujuan Penilaian Kinerja Guru	182
<b>BAB 5</b>	<b>MEMAKSIMALISASI PROSES PEMBELAJARAN</b>	<b>193</b>
	A. Optimalkan Pembelajaran	193
	B. Akreditasi Mutu dan Tata Kelola Sekolah/Madrasah	212
	C. Sistem Informasi Manajemen Sekolah	218
	D. Pengintegrasian Manajemen STAFI	222
	E. Struktur Kurikulum	225
	F. Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM)	293
<b>BAB 6</b>	<b>PENDIDIKAN KECAKAPAN HIDUP</b>	<b>305</b>
	A. Pengertian Pendidikan Kecakapan Hidup	305
	B. Pendidikan Berbasis Keunggulan Lokal dan Global	309
	C. Contoh Kalender Pendidikan	312
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>315</b>
	<b>BIODATA PENULIS</b>	<b>328</b>

# PERAN MANAJEMEN MUTU TERPADU DALAM PENDIDIKAN ISLAM

## A. Definisi Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen Mutu Terpadu (MMT), yang diterjemahkan dari *Total Quality Management* (TQM)<sup>1</sup> adalah, suatu makna dan standar mutu dalam pendidikan. Filosofi perangkat alat untuk memperbaiki mutu secara terus menerus.<sup>2</sup> Pengertian lain dari Manajemen Mutu Terpadu adalah, penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk: 1. Memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi. 2. Memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan 3. Memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang<sup>3</sup>. Manajemen

---

<sup>1</sup>Umiarso & Imam Gojali, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*. TQM, atau disebut pula Pengelolaan Mutu Total (PMT), adalah suatu pendekatan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu komponen terkait. Sedangkan yang dimaksud dengan Pengelolaan Mutu Total (PMT) pendidikan tinggi (bisa pula sekolah), adalah cara mengelola lembaga pendidikan berdasarkan filosofi bahwa meningkatkan mutu harus diadakan dan dilakukan oleh semua unsur lembaga sejak dini secara terpadu dan berkesinambungan, sehingga pendidikan sebagai jasa yang berupa proses pembudayaan sesuai dengan dan bahkan melebihi kebutuhan para pelanggan, baik masa kini maupun yang akan datang., hlm.150.

<sup>2</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Cetakan ke-.XVI, (Yogyakarta: 2012, Penerbit: IRCiSoD), hlm. 23.

<sup>3</sup>Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Management*, Edisi Revisi Cetakan ke- II, (Yogyakarta: 2001, Penerbit: Andi Offset, hlm. 1

Mutu Terpadu dalam pendidikan mendapatkan perhatian serius dalam *national quality survey*.<sup>4</sup>

Dalam konteks mutu secara umum, Kaoru Ishikawa dalam bukunya *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, menyatakan:

*Tanggung jawab untuk istilah jaminan mutu/kualitas terletak pada produsen. Ia harus memuaskan para pelanggan dengan hal mutu/kualitas produknya. Jika produk dibuat melalui usaha kerjasama, pemasok/supplier bertanggung jawab untuk jaminan kualitas. Dalam sebuah perusahaan tanggung jawab untuk jaminan mutu/kualitas terletak pada pembagian desain dan perusahaan, tidak dengan pembagian inspeksi. Pemeriksaan produk dilakukan melalui sudut pandang para konsumen yang memberi masukan dan tidak berasumsi terhadap tanggung jawab untuk jaminan mutu/kualitas*<sup>5</sup>.

Pendidikan dewasa ini, termasuk pendidikan umum/madrasah berada dalam tarikan paradigma bisnis yang bersifat transaksional, pragmatis, dan berorientasi memuaskan pelanggan. Peran Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT), yang pada mulanya sebagai manajemen bisnis ekonomi, sekarang dipergunakan untuk mengelola pendidikan<sup>6</sup>. Penggunaan Manajemen Mutu Terpadu yang berlogika bisnis transaksional-pragmatis tersebut menghadapi masalah ketika digunakan untuk mengelola pendidikan, yang logikanya membangun pendidikan, peradaban dan kemanusiaan. Pendidikan bermutu, lahir dari sistem perencanaan yang baik (*good planning system*), dengan materi dan sistem tata kelola yang baik (*good governance system*), dan disampaikan oleh guru yang baik (*good teachers*) dengan komponen pendidikan yang bermutu, khususnya guru<sup>7</sup>. Implementasi Manajemen Mutu Terpadu,

---

<sup>4</sup>Ibid. Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, hlm. 24.

<sup>5</sup>Kaoru Ishikawa, *What is Total Quality Control? The Japanese Way*,. Translated by David J.LU. (1985) Printed in the United States of America. ISBN 0-13-952441-XPBX. *Progress in Quality Assurance Methods, Historically, Japan's quality assurance moved along the following lines: (1). Insection-oriented quality assurance. (2). Process control-oriented quality assurance. (3). Quality assurance with emphasis on new product development. page.76-77.*

<sup>6</sup>Abuddin Nata, hasil diskusi ilmiah tanggal 15 Mei 2013 pukul 09.45 di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

<sup>7</sup>Deby Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Cetakan Pertama, (Bandung:2011), Penerbit:PT.Remaja Rosdakarya, Bandung, Pendidikan yang bermutu lahir dari guru yang bermutu. Guru yang bermutu paling tidak menguasai materi ajar, metodologi, sistem evaluasi, dan psikologi belajar, hlm.120. dan 122.

dalam bidang pendidikan, adalah untuk meningkatkan kualitas, daya saing bagi *output* (lulusan), dengan indikator adanya kompetensi, baik intelektual maupun *skill*, serta kompetensi sosial siswa/lulusan yang tinggi.<sup>8</sup> Para ahli mengharapkan agar penggunaan Manajemen Mutu Terpadu (MMT), pada lembaga pendidikan tidak mengorbankan logika dan misi pendidikan yang utama.

Penerapan teori Manajemen Mutu Terpadu di lembaga pendidikan Islam, sangat mengutamakan mutu baik *input*, *proses* dan *output*, dan tidak mengorbankan hal-hal yang bersifat esensial, dan lebih mengutamakan memberi jaminan kepuasan kepada *stakeholders*/masyarakat. Hal ini merupakan bagian dari tanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan Islam yang bermutu.

Peran Implementasi manajemen mutu terpadu di lembaga pendidikan, melalui *input*, *proses*, *produk/output*, dan pelayanan sebuah organisasi secara sistemik dan berkesinambungan.<sup>9</sup> Isu kritis terhadap pemilihan yang sifatnya strategik dalam pendidikan Islam, adalah bagaimana menentukan peranan-peranan strategis dari perencanaan pengelolaan pendidikan yang terintegrasi dalam pencapaian tujuan, dengan sumberdaya seefektif mungkin.<sup>10</sup> Kualitas/mutu pembelajaran akademik di lembaga pendidikan umum/madrasah adalah yang menitikberatkan pengamatan pada masalah proses pembelajaran akademik, yang terintegrasi dengan ilmu-ilmu pendidikan Islam, yaitu langsung berada dalam lingkup kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh tenaga pendidik untuk membantu siswa ketika sedang dalam proses belajar.

Peran Implementasi Manajemen Mutu Terpadu, diharapkan dapat memuaskan para pelanggan secara berkesinambungan. Konsep dalam meningkatkan kualitas/mutu yang paling dominan dalam organisasi melalui pendekatan manajemen mutu terpadu. Strategi untuk mencapai kualitas, perlu ditetapkan dan dirumuskan, terminologi Barat dalam

---

<sup>8</sup>Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan, "Menjual" Mutu Pendidikan dengan Pendekatan Quality Control bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*, Cetakan Pertama, (Yogyakarta: 2010), Penerbit: IRCiSoD, hlm.143.

<sup>9</sup>Baharuddin dkk, *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara Teori dan Praktik*, Cet. I (Yogyakarta: 2012, Penerbit: Ar-Ruzz Media), hlm. 252.

<sup>10</sup>Sulistiyani Teguh Ambar dkk, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Cet.I , (Yogyakarta: 2003, Penerbit: Graha Ilmu), hlm 108.

mengartikan sebagai kualitas desain, sebagaimana dikemukakan dalam *Juran on Quality by Design*: Tujuan kualitas yang strategis berada di samping, tidak bukan, tujuan kualitas taktis.<sup>11</sup>

Dalam mengimplementasikan sistem Manajemen Mutu Terpadu (MMT), menjadi salah satu indikator adalah, untuk peningkatan kinerja tenaga pendidik di sekolah/madrasah, usaha ke arah itu, dimulai dengan proses pembelajaran sebagai budaya di lingkungan sekolah/madrasah. Melalui aktivitas proses pembelajaran tersebut, bahwa peran tenaga pendidik sangat menentukan,<sup>12</sup> relevansinya terhadap pembelajaran yang berkualitas dalam pendidikan, Allah S.W.T. berfirman dalam al-Quran:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ  
بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

*Artinya: Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik.*

---

<sup>11</sup>J.M. Juran. *Juran on Quality by Design. The New Steps for Planning Quality into Goods and Services.* (1992). The Tree Press, A Division of Macmillan, Inc, 866 Third Avenue, New York. N.Y. 10022. Bagaimana untuk memenuhi tujuan yang bersifat taktis masalah itu selalu ada. Namun, seperti yang kita lihat, penambahan tujuan kualitas yang strategis memiliki efek mendalam pada pendekatan untuk mensetting tujuan kualitas, dan terencana untuk bertemu dengan mereka. Ini efek mendalam meluas ke peran semua yang terlibat dalam menetapkan dan mencapai tujuan kualitas, hlm.28.

<sup>12</sup>Menurut U.U. No. 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional disebut sebagai pendidikan keagamaan (Islam) formal, seperti Pondok Pesantren/Madrasah Diniyah (*Ula, Wustha, 'Ulya, dan Ma'had 'Ali*); 2. PAUD/RA, BA, TA, Madrasah, dan pendidikan lanjutannya seperti IAIN/STAIN atau Universitas Islam Negeri yang bernaung di bawah Departemen Agama; 3. Pendidikan Usia Dini/RA, BA, TA, sekolah/ perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh dan/atau berada di bawah naungan yayasan dan organisasi Islam; 4. Pelajaran Agama Islam di sekolahan/madrasah/perguruan tinggi sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah, dan/atau sebagai program studi; dan 5. Pendidikan Islam dalam keluarga atau di tempat-tempat ibadah, dan/atau di forum-forum kajian keislaman, majelis taklim, dan institusi-institusi lainnya yang sekarang sedang digalakkan oleh masyarakat, atau pendidikan Islam, melalui jalur pendidikan non formal, dan informal. dikutip Muhaimin dkk, dalam bukunya *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*, Cet. II, (Jakarta:2010), Penerbit: Prenada Media Group, hlm.3.

*Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk (Q.S. al-Nahl: 125).*

Berdasarkan ayat, tersebut di atas terkandung tiga dimensi pembelajaran yang bermutu yaitu *himah* kebijakan, *mau'idzah* (nasihat yang baik), *mujadalah* (dialog dan debat).<sup>13</sup> Sejalan dengan hal tersebut, kualitas proses pembelajaran di madrasah dan pesantren, pada hakikatnya adalah suatu alat dan pencerdasan rakyat yang berakar dalam masyarakat Indonesia pada umumnya.<sup>14</sup> Sebagai agen peradaban dan perubahan sosial, pendidikan Islam berada dalam atmosfir modernisasi, dan globalisasi dituntut untuk mampu memainkan perannya secara dinamis dan proaktif.<sup>15</sup> Pengembangan sistem manajemen pendidikan Islam, selalu berupaya meminimalkan proses birokrasi, sistem madrasah yang birokratis akan menghambat potensi perkembangan madrasah itu sendiri

Pengembangan konsep, merupakan kombinasi yang sistematis, ide yang kreatif dalam membuat suatu konsep yang ideal, juga melalui mekanisme yang sistematis juga. Generalisasi ide yang kreatif dan sistematis merupakan bagian dari metoda yang secara langsung dapat dilakukan untuk menciptakan kreatifitas, dan bagian dari upaya meningkatkan kualitas.<sup>16</sup> Menurut J.M. Juran, bahwa kualitas harus direncanakan dan dilatih, untuk meningkatkan kualitas harus dimulai dari atas, peta jalan perencanaan kualitas, yang terdiri dari beberapa langkah-langkah antara lain: 1. Mengidentifikasi siapa pelanggan kita; 2. Menentukan kebutuhan pelanggan; 3. Menterjemahkan kebutuhan pelanggan dengan bahasa kita; 4. Mengembangkan sebuah produk yang

---

<sup>13</sup>M.Alawi Maliki, *Prinsip-Prinsip Pendidikan Rasulullah S.A.W.* (Jakarta:2002), Penerbit: Gema Insani Presss, dalam menjelaskan metode yang sesuai ayat di atas, yaitu bagaimana ayat tersebut menggambarkan gambaran yang lengkap tentang menyampaikan ajaran Allah kepada manusia yang berbeda sifat, tabiat pembawaannya. hlm. 47.

<sup>14</sup>Abuddin Nata, *Dikutip dari Makalah Analisis Diskusi Ilmiah Kajian Kebijakan Pendidikan Islam Program Doktor UIKA-Bogor*, tahun 2011.

<sup>15</sup>Baharuddin dkk, *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara Teori dan Praktek*, Edisi I, Penerbit: Ar-Ruzz Media, Yogyakarta, hlm. 248.

<sup>16</sup>Paul E. Plesek, (1997), *Creativity Innovation and Quality*, Printed in the United State of America, Quality Press 811 East Wisconsin Avenue, Milwaukee, Wisconsin 53201-3005, p.144.

dapat merespon kebutuhan-kebutuhan tersebut; 5. Mengoptimalisasi keunggulan produk; 6. Mengembangkan proses yang ada untuk menghasilkan produk; dan 7. Membuktikan bahwa proses bisa menghasilkan produk yang berkualitas, dan menstransfer proses operasi.<sup>17</sup>

Mengacu pada Benchmark Standar Internasional Menengah,<sup>18</sup> standar mutu pembelajaran siswa harus dapat mengenali dan menyampaikan pengetahuan ilmiah dasar dalam beragam topik. Bekerja dengan mengikuti pola seperti ini akan mampu memberi kepuasan pada pelanggan, yang pada akhirnya permasalahan-permasalahan akan dapat teratasi secara sistematis. Kebijakan mutu/kualitas dalam pendidikan harus relevan dengan tujuan organisasi.<sup>19</sup> Tanggung jawab manajemen, wewenang dan saling keterkaitan semua orang yang mengelola.<sup>20</sup> *Brainstorming*, meliputi sistem dan struktur generasi dari ide-ide yang ada berdasar pada orang atau *group* yang berpikir kreatif.

*Brainstorming* dapat digunakan dalam semua tahapan dalam pemecahan masalah melalui mengkritisi yang kemudian menghasilkan suatu ide, membangun ide yang baru dan mencoba menghasilkan ide sebanyak mungkin. Lebih lanjut, Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dalam penekanan pada aspek-aspek yang dominan dalam pendidikan: Mutu adalah sebuah filosofi dengan alat-alat dan proses-proses implementasi praktis yang ditujukan untuk mencapai sebuah kultur

---

<sup>17</sup>Ibid, J.M. Juran, *Juran on Quality by Design. The New Steps for Planning Quality into Goods and Service*. Manajemen Mutu Terpadu, adalah metode disiplin dalam mengidentifikasi masalah dalam mengobservasi, dan mencari akar permasalahan dalam mengambil tindakan, memeriksa keefisienan tindakan, menstandarisasi prosedur, dan mengevaluasi proses. Manajemen Mutu Terpadu akan berjalan dengan baik di organisasi, perusahaan, pelayanan jasa atau lembaga pendidikan yang berorientasi pada mutu. hlm.35.

<sup>18</sup>Hayat, dkk. *Benchmark Internasional Mutu Pendidikan*, Cetakan ke-.I. (Jakarta: 2010, Penerbit: Bumi Aksara), hlm.361.

<sup>19</sup>James G. Patterson, *ISO 9000, Standar Kualitas Seluruh Dunia*, Cetakan ke- I (Jakarta: 2010, Penerbit: PT. Indeks), hlm. 81.

<sup>20</sup>Lebih lanjut, J.M. Juran, Deming, Dikutip James G. Patterson, dalam bukunya *ISO 9000, Standar Kualitas Seluruh Dunia*, Cetakan ke- I, (Jakarta: 2010, Penerbit: PT. Indeks,), ..dan guru kualitas lain percaya bahwa 80% hingga 90% dari semua masalah dapat ditelusuri kembali dalam manajemen. Kebanyakan kegagalan audit ISO 9000 pada akhirnya dapat ditelusuri berasal dari suatu masalah dalam manajemen juga. hlm. 81.



perbaikan terus-menerus yang digerakkan oleh semua pekerja sebuah organisasi, dalam rangka memuaskan pelanggan.<sup>21</sup>

Umumnya, kebanyakan konsep manajemen mutu terpadu digunakan untuk membandingkan proses kinerja terhadap pimpinan yang diakui. Sebagai alat ukur dan teknik dalam siklus pemecahan masalah antara lain dengan melalui pendekatan diagram afiniti, diagram tulang ikan/*fishbone*, daftar *ceklis/check sheet*, *line graph/grafik garis*, *run chart/grafik jalan*, histogram, diagram pohon, dan *why-why* diagram yaitu variasi diagram ikan/*fishbone*. Teknik ini berguna untuk memeriksa semua daya terhadap suatu perubahan.

Rasulullah, mengatakan *Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain*, membuktikan bahwa konsep *customer/buyer's value* juga merupakan nilai dalam agama Islam. Maka sebagai Muslim harusnya bisa menerapkan nilai ini dalam kehidupan sehari-hari. Allah S.W.T mengisyaratkan dalam al-Quran dalam (Surat Adz Dzariyah: 56 dan QS. al-Mukminun:115 sebagai berikut:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

*Artinya: Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka menyembah-Ku.*

---

<sup>21</sup>Tony Bush dkk, West-Burnham, dalam bukunya *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, berpendapat bahwa TQM harus memberikan banyak hal pada sekolah-sekolah dan perguruan tinggi karena ia digerakkan nilai, ini mempunyai sebuah bentuk perintah moral yang jelas. Difokuskan pada pelanggan; diadakan dan digerakkan oleh kebutuhan kaum muda, orang tua dan komunitas. Berdar pada pencegahan, *concern* pada hasil terbaik.TQM dan pelanggan, Fokus pada pelanggan adalah satu dari prinsip-prinsip pokok TQM. Terkait dengan hal tersebut, ini mencerminkan satu dari tema-tema utama dari kebijakan pendidikan pemerintah Inggris. *School Management Initiative (SMI)* di Hongkong mungkin juga dipandang sebagai kendaraan untuk meningkatkan respon terhadap kebutuhan pelanggan. Implikasinya adalah sebagai berikut: a. Penekanan pada totalitas, ini berlaku untuk semua pekerja, dalam pendidikan, ini mencakup staf pendukung, staf pengajar, dan dosen; b. Terdapat pemahaman bersama tentang nilai-nilai dan implikasinya pada kepemimpinan dan tipe manajemen; c. Terdapat sebuah proses perencanaan yang mengantarkan pada implementasi praktis; d. Alat-alat dan proses-proses yang mencakup pengawasan dan evaluasi, yang lebih menekankan pada pencegahan dari pada inspeksi; e. Perhatian diberikan pada pelanggan dari pada kebutuhan penyedia layanan. Pelanggan terdiri dari pelanggan eksternal (misal:siswa, dan orang tua) dan internal (misal: staf), hlm. 192-194.

أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ ﴿١١٥﴾

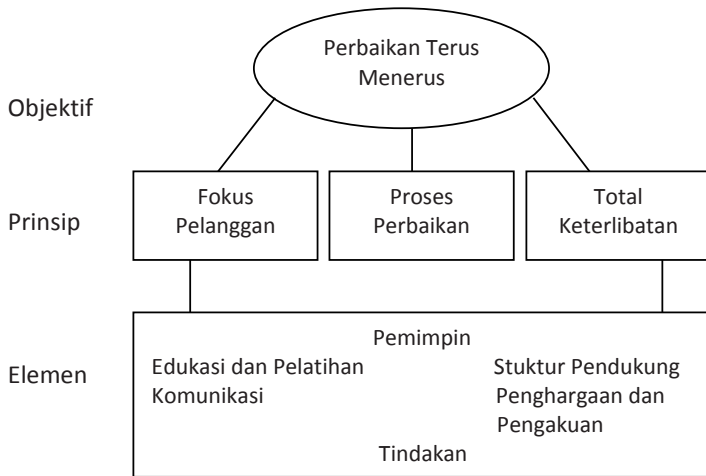
Artinya: Maka apakah kamu mengira, bahwa sesungguhnya Kami menciptakan kamu secara main-main (saja), dan bahwa kamu tidak akan dikembalikan kepada Kami?

Dalam ayat tersebut di atas terkandung juga dimensi bahwa mengatur/*management*, dalam pembelajaran, ada implikasinya terhadap lembaga atau organisasi. Pengertian itu, mengandung definisi dari manajemen pendidikan, yaitu *management*, terdiri dari adanya sebuah *Programs* yang jelas dan *Management*. Program adalah suatu rencana yang dibuat dengan tujuan jangka panjang atau tidak ditentukan kapan selesainya, sedangkan fungsi *management* adalah POAC (*Planning, Organizing, Actuating, and Controlling*). Jadi, *Program Management*, adalah tindakan lembaga pendidikan Islam untuk mem-*planning, organizing, Actuating dan controlling* (POAC), rencana jangka panjang yang tidak ditentukan masa berakhirnya, yang berarti secara terus menerus dan berkelanjutan untuk memperbaiki kualitas.

Selanjutnya terkait dengan manajemen pendidikan Islam yang bermutu, yang dapat di jadikan dasar dalam pengembangan teori manajemen mutu, Menurut Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro, bahwa: Menggabungkan berbagai ajaran guru yang berkualitas dengan pengalaman praktis telah menyebabkan pengembangan model pembelajaran yang sederhana namun lebih efektif, untuk menerapkan manajemen mutu terpadu, melalui pengembangan konsep teori Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*), dapat lihat pada gambar 2.2, skematis konsep manajemen mutu terpadu sebagai berikut:<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro. *Total Quality Management Three Steps to Continuous Improvement*. Model ini membangun pada tiga prinsip dasar total kualitas fokus pada pelanggan, internal dan eksternal, fokus pada peningkatan proses kerja untuk menghasilkan *consistent, output* dapat diterima, dan fokus pada memanfaatkan bakat mereka dengan memberikn suporting. Model ini diperluas sepanjang pengertian tersebut di atas diuraikan secara skematis, dapat dilihat pada gambar: *Total Quality Management*, Addison-Wesley Publishing Company Reading, Massachusetts, Menlo Park, California New York), hlm. 31-32.



**Gambar: 2.2.** Skematis Konsep Manajemen Mutu Terpadu (MMT).

Skematis tersebut di atas adalah 3 prinsip dasar peran dalam manajemen mutu terpadu, secara objektif adalah pengembangan pendidikan, yang secara terus menerus dalam meningkatkan mutu. Dengan prinsip dasar, adalah fokus terhadap para pelanggan dan fokus pada peningkatan proses kerja para tenaga pendidik/guru untuk menghasilkan yang secara konsisten, keluaran atau *output* para lulusan dapat diterima di masyarakat, dan fokus pada memanfaatkan bakat mereka dengan siapa kita bekerja untuk mengembangkan kualitas mutu pendidikan.

Secara umum, Peran Manajemen Mutu Terpadu (MMT), dalam konteks pendidikan, merupakan sebuah filosofi metodologi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan, saat ini maupun masa yang akan datang.<sup>23</sup> Kreativitas dan inovasi lembaga pendidikan yang

<sup>23</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, Cet.12, (Yogyakarta: 2012, Penerbit: IRCiSoD), Peningkatan mutu, harus ada dukungan kemudahan dan faktor rintangan pelaksanaan pemberian bantuan profesional kepada tenaga pendidik tampaknya disadari sebagai aspek yang tidak bisa dilepaskan dari seluruh keberhasilan kegiatan upaya peningkatan mutu pembelajaran yang harus diatasi. Perkembangan belakangan ini, menunjukkan

bersangkutan, dalam proses pembelajaran di kelas,<sup>24</sup> merupakan suatu tuntutan bagi masyarakat, makin baik mutu pembelajaran di lembaga pendidikan semakin banyak masyarakat akan menitipkan belajar di madrasah. Berkaitan dengan pencapaian pendidikan Islam yang bermutu, pijakan umum bagi pendidikan lebih lanjut.<sup>25</sup>

Keberhasilan berbagai perubahan dalam pendidikan Islam yang diarahkan untuk memperbaiki proses pembelajaran tidak dapat mengandalkan pada pengawas saja, tapi juga kinerja inovatif para tenaga pendidik. Dalam membangun budaya organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan bagi pendidik untuk menumbuhkan dorongan dalam diri tersebut, supaya bekerja menjalankan tugasnya lebih bersemangat dan produktif. Setiap organisasi, atau lembaga pendidikan ingin selalu mengembangkan manajemen kinerja, sehingga kegiatan pengelolaan sumberdaya manusia lebih efektif dan efisien.<sup>26</sup>

Hal ini tentunya dapat menyesuaikan dan kebutuhan dari masing-masing organisasi atau lembaga pendidikan yang bersangkutan. Kerangka kerja ini dapat membantu para kepala madrasah, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan. Kerangka kinerja secara konseptual ini diilustrasikan, yang meliputi aktivitas: 1. Strategi serta sasaran organisasi, yang meliputi: (a) persiapan pertanyaan nilai serta misi yang dikaitkan strategi organisasi, (b) penetapan sasaran organisasi dan departemen atau bagian-bagiannya yang terkait; 2. Penetapan rencana dan kinerja, yang meliputi: (a) kesepakatan mengenai akuntabilitas, tugas, sasaran, tuntutan pengetahuan, keahlian, dan kompetensi serta ukuran kinerja. (b) kesepakatan mengenai rencana kerja dan rencana nyata untuk pengembangan SDM dan peningkatan kinerja (ini dapat merupakan bagian dari suatu kesepakatan kinerja); 3. Pengelolaan secara berkesinambungan sepanjang tahun, meliputi: (a) pemberian umpan balik secara teratur, (b) evaluasi perkembangan secara berkala;

---

bahwa tuntutan pada kinerja guru tidak lagi bersifat rutin melainkan perlu ditumbuhkan kinerja yang bersifat inovatif dalam proses pembelajaran, didukung dengan pengetahuan, pengalaman dan pendidikan. hlm.73.

<sup>24</sup>Lampert Hammond, dikutip dari: Ahmadi H. Syukran Nafis, *Manajemen Pendidikan Islam*, Cet, 2 (Yogyakarta: 2012. Penerbit: LaksBang PRESSindo), hlm.39

<sup>25</sup>Jaap Scheerens, *Peningkatan Mutu Sekolah*, Cet. I, (Ciputat: 2003, Penerbit: PT. Logos Wacana Ilmu), hlm. 95.

<sup>26</sup>Wibisono Dermawan, *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (Jakarta: 2006, Penerbit: Erlangga), hlm. 120.

4. Evaluasi kinerja secara formal, meliputi: (a) persiapan oleh manajer dan karyawan secara individu untuk suatu evaluasi formal. (b) evaluasi kinerja tahunan, yang kemudian mengarah kepada kesepakatan kinerja baru; 5. Pengembangan dan pelatihan, yang meliputi: (a) program pengembangan dan pelatihan yang didasarkan atas hasil evaluasi kinerja. (b) pengembangan yang lebih informal akan berlangsung disepanjang tahun dalam bentuk bimbingan konseling, menerima pelatihan dan aktifitas pengembangan diri<sup>27</sup>.

Berdasarkan kerangka kerja tersebut di atas, hal ini berarti bahwa iklim kinerja berpengaruh terhadap mutu pembelajaran di sekolah/madrasah, tinggi rendahnya motivasi para pendidik dalam menjalankan tugasnya. Budaya organisasi dalam pendidikan, sangat mempengaruhi motivasi dan produktivitas para anggotanya. Ada iklim yang menggairahkan para anggotanya untuk berprestasi, ada pula iklim yang justru memadamkan motivasi untuk berprestasi.

Perubahan terhadap budaya mutu,<sup>28</sup> untuk membentuk fokus perubahan, membentuk sumberdaya insani, infrastruktur yang lebih fleksibel, cepat merespon pada tuntutan perubahan masyarakat, serta membantu pendidikan Islam dalam mengatasi hambatan-hambatan biaya dan waktu. Allah S.W.T, memberikan arahan setiap orang beriman dan bertaqwa hendaknya memperhatikan hari esoknya, terkait masalah pendidikan yang dapat mengantarkan orang-orang yang beriman diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat, dan harus memperhatikan apa yang akan dilakukan untuk hari esok agar lebih baik lagi, sesuai firman Allah dalam Surat al-Mujaadilah ayat 11 berbunyi:

---

<sup>27</sup>Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Cet.III. (Yogyakarta: 2010, Penerbit: Pustaka Pelajar), hlm. 59-60.

<sup>28</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, dkk, *Pengembangan Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Konsep, Prinsip, dan Instrumen), Cetakan Kedua, (Bandung: 2008, Penerbit: PT. Refika Aditama), Perubahan terhadap MMT dimulai dengan mengadopsi pembagian tugas tentang pelaksanaan mutu pada tingkat mejelis sekolah, administrator, guru, staf administrasi, siswa, orang tua, dan masyarakat. Kegiatan diawali dengan merumuskan visi dan misi dari sekolah, jurusan/program studi, dan seksi-seksi pendidikan sekolah, hlm. 11.

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ  
فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ  
الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا  
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam majlis”, lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: “Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. 58:11)

Pengertian ayat tersebut di atas dapat ditafsirkan, yaitu majelis tempat Nabi S.A.W. berada, dan majelis zikir sehingga orang-orang yang datang kepada kalian dapat tempat duduk. Menurut suatu qiraat lafal *al-majalis* dibaca *al-majlis* dalam bentuk *mufrad* (maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untuk kalian) di surga nanti. (Dan apabila dikatakan, “Berdirilah kalian”) untuk melakukan Shalat dan hal-hal lainnya yang termasuk amal-amal kebaikan (maka berdirilah) menurut qiraat lainnya kedua-duanya dibaca *fansyuzuu* dengan memakai harakat *damah* pada huruf *Syinnya* (niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kalian) karena ketaatannya dalam hal tersebut (dan) Dia meninggikan pula (orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat) di surga nanti. (Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan).

Berdasarkan beberapa pengertian Manajemen Mutu Terpadu (MMT) di atas yang pada dasarnya, melalui proses perbaikan yang terus menerus dilakukan, hal ini melibatkan proses perputaran yang sistematis dan sistemik, yang akan membawa pada perbaikan yang terencana menuju mutu terpadu untuk mewujudkan kualitas, setiap orang dalam organisasi harus ada proses perbaikan yang secara terus menerus. Kerja tim, keahlian berkomunikasi secara interpersonal, penerapan metode dengan yang benar adalah suatu keharusan untuk

melayani konsumen secara terus menerus. Paradigma, yang dilakukan secara sistemik dan secara terus menerus dalam menentukan kinerja terbaik yang mendasari organisasi berwawasan terkemuka, modern, untuk mencapai keunggulan dan memiliki daya saing.

*Benchmarking* dapat dipakai agar praktek terbaik yang ada dapat disertakan. Masih banyak ayat al-Qur'an yang menyinggung tentang *goal* jangka panjang, yang mana ayat lainnya berbunyi “*apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat)*”. Maka, jika pada ajaran agama (Islam), kualitas dipandang sebagai sesuatu yang wajib dan merupakan salah satunya cara untuk menggapai *goal* jangka panjang maka ini dapat di-analogikan pada praktek inovasi pada sebuah lembaga pendidikan. Yaitu, penyelenggara pendidikan Islam yang bermutu dan berdaya saing, yang ingin sukses maka harus berpikir jangka panjang yaitu guru sebagai tenaga pendidik yang mempunyai kualitas dan profesional, sebagaimana yang diisyaratkan Allah S.W.T. dalam al-Quran sebagai berikut:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

*Artinya: Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (Surat Ali Imran: 103).*

Ayat, tersebut di atas dapat dipahami bahwa untuk mempersatukan peningkatan kualitas pembelajaran, diingatkan agar jangan bercerai-berai dan harus berpegang kepada tali agama, dan dapat menyelamatkan generasi atas keterbelakangan, kebodohan, sehingga generasi kedepan

lebih baik lagi, yaitu melalui proses pendidikan, sehingga akan dapat meningkatkan kualitas yang lebih baik.

Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran pengelola pendidikan. Penerapan Teori *Balanced Scorecard*, memungkinkan dapat diterapkan dalam lembaga pendidikan. Kepala sekolah/ madrasah dapat memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi, dan, jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri. Proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru di mana tujuan dalam berbagai perspektif di tinjau ulang, diperbaharui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang.

Mengacu berbagai *term of reference* tersebut di atas, bahwa Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan, perlu dikembangkan dalam kerangka untuk meningkatkan *performance* pendidikan secara umum itu sendiri. Awalnya manajemen mutu terpadu sangat populer di lingkungan organisasi profit, khususnya di lingkungan berbagi badan usaha/ perusahaan dan industri, yang telah terbukti keberhasilannya dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya masing-masing dalam kondisi bisnis yang kompetitif. Kondisi seperti ini telah mendorong berbagai pihak untuk mempraktekannya di lingkungan organisasi non profit termasuk dalam menangani bisnis jasa, khususnya di lingkungan lembaga pendidikan Islam.

Peran Implementasi manajemen mutu terpadu, dalam pendidikan sangat beda dengan yang digunakan di perusahaan pada umumnya, melalui pendekatan dan sinergitas proses pembelajaran organisasi yang baik, khususnya di lembaga pendidikan, terus berupaya untuk meningkatkan langkah bijak organisasi keseluruhan, secara terstruktur dan cara yang sistematis, berdasarkan kerja keras, disiplin, pelatihan intensif, dan penerapan teknik secara konsisten dalam pengembangan mutu pendidikan.<sup>29</sup> Kiprah Pendidikan Islam, dalam membangun

---

<sup>29</sup>Syukran Nafis H.Ahmadi, *Manajemen Pendidikan Islam*, Cet.II. (Yogyakarta:2012,Penerbit: LaksBang Pressindo),dalam membudayakan yang lebih baik lagi, sekolah dapat menjaga keberlangsungan organisasinya, seringkali dengan biaya yang cukup besar, karena lembaga-lembaga pendidikan, untuk memfasilitasi semua ini secara berproses Mutu, dapat ditentukan minimal, faktor utama, yaitu setelah sekolah terakreditasi mengacu pada proses-proses pendidikan yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil yang distandarisasikan oleh



masyarakat ilmiah, modern, suatu lembaga pendidikan dapat berkelanjutan yang lebih baik lagi, Michael Belok, O.R.Bontroger, Howord C.Oswalt, dkk, menyatakan bahwa: Di seluruh dunia, di setiap tanah, dalam setiap kebudayaan, kelak akan membesarkan anak-anak mereka. Dalam kurun waktu yang cukup panjang, semua itu merupakan tempat untuk berproses dan kita tidak boleh memaksakan pada anak, secara umum nilai-nilai yang diterima dalam budaya tertentu.<sup>30</sup>

Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasikan pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas.<sup>31</sup> Keinginan pelanggan, yang mungkin selama ini kurang dikelola, dalam kenyataan istilah manajemen mutu jarang digunakan sampai tahun 1980-an; melainkan, istilah dan konsep pengendalian mutu, dan kemudian kepastian mutu yang digunakan. Lebih dari itu, sampai baru-baru ini terdapat kesadaran yang cukup bahwa obyek mutu adalah, pertama-tama, proses berikutnya.<sup>32</sup> Dalam Manajemen Mutu Terpadu di sekolah/madrasah, pemberdayaan, kinerja dan strategi dalam jangka pendek adalah kepercayaan masyarakat pengguna jasa, topik ini juga didiskusikan secara institusi dalam tingkatan manajemen khususnya pendidikan Islam. Guru secara otomatis terlibat dalam pemberdayaan di ruang kelas dan bekerja secara profesional, dan diberi kebebasan dalam mengatur waktu yang panjang di dalam kelas.<sup>33</sup>

---

Badan Akreditasi Sekolah Nasional/BASN, tahun 2003, faktor tersebut meliputi pemasukan, prosedur, dan pengeluaran yang telah distandarisasi BANS/M. Input mengacu pada modal yang dimiliki sekolah seperti sumberdaya sekolah, fasilitas, dan karakteristik awal para siswa, sedangkan prosedur eksternal yang memiliki legitimasi. harus terus meningkatkan kualitas kelebagaannya secara holistik dengan menindaklanjuti saran-saran hasil akreditasi, hlm.108.

<sup>30</sup>Michael Belok, dkk, *Approaches to Values in Education*, Arizona State University, *US Naval Personnel Reseach Activity San Diego, California*, hlm. 13.

<sup>31</sup>Hadari Nawari. *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: 2005, Penerbit: Gadjah Mada Press), Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), pelaksanaan teknis dengan metode kerja/cara kerja yang efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat. hlm. 46.

<sup>32</sup>Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar*, Cet. II. (Jakarta:1998 Penerbit: PT. Rineka Cipta), hlm. 1.

<sup>33</sup>Stephen Murgatroyd and Colin Morgan, Reprinted twice (1993), *Total Quality*

Oleh karena itu, tujuan pendidikan Islam adalah untuk melahirkan manusia yang baik dan berakhlak mulia, apa yang dimaksudkan dengan baik dalam konsep kita tentang manusia pada dasarnya semua baik. Unsur asasi yang terkandung dalam konsep pendidikan Islam adalah penanaman adab, karena adab dalam pengertian luas disini dimaksudkan meliputi kehidupan spiritual dan material manusia yang menumbuhkan kebaikan yang dicarinya.<sup>34</sup> Lembaga pendidikan Islam, yang menerapkan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) akan berbeda dari sudut pandang proses yang ada dalam lembaga tersebut<sup>35</sup>. Esensi Manajemen Mutu Terpadu (MMT), sebuah proses pengelolaan kualitas, sebuah filosofi perubahan secara terus menerus dalam segala hal yang kita lakukan. Lebih lanjut Juran Mengidentifikasi bahwa untuk mencapai tujuan yang penting adalah:

1. Teknologi sebagai Basis

Pada tingkat yang lebih rendah dari hirarki, tujuan kualitas pelayanan ditetapkan sebagian besar berbasis teknologi. Kebanyakan pada tujuan ini diterbitkan dalam spesifikasi yang dan prosedural yang menentukan sasaran mutu untuk tingkat pengawasan pekerja dan bukan mengawasi pekerja.

2. Pasar sebagai Dasar

Tujuan kualitas yang mempengaruhi produk yang harus didasarkan terutama pada pertemuan-pasar atau melebihi kualitas pasar. Beberapa tujuan ini berhubungan dengan proyek-proyek dengan waktu yang lama memimpin, misalnya, pengembangan produk baru yang melibatkan waktu siklus beberapa tahun; komputerasi proses bisnis utama, sebuah proyek konstruksi besar perputaran untuk beberapa tahun.

---

*Management and the School*, Open University Press Celtic Court 22 Ballmoor MK 18 IXW, and 1900 Frost Road, Suite 101 Bristol, PA 19007, USA, p. 60.

<sup>34</sup>Syed M. Naquib Al-Attas, *Islam dan Sekularisme*, Cet. II. Bahasa Indonesia, (Bandung: 2011, Penerbit: Institut Pemikiran Islam dan Pembangunan Insan (PIMPIN), hlm. 187.

<sup>35</sup>Baharuddin, dkk., Artinya ada beberapa indikator yang membedakan lembaga pendidikan Islam ketika sebelum atau sesudah menerapkan TQM. dikutip dari buku: *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara Teori dan Praktek*, Cet. I, (Yogyakarta: 2012, Penerbit: Ar-Ruzz Media), hlm.253.

### 3. Benchmarking

*Benchmarking*, adalah label terakhir untuk konsep menetapkan tujuan berdasarkan mengetahui apa yang telah dicapai oleh lainnya. Konsep ini meliputi menetapkan tujuan berdasarkan pasar telah dicapai oleh pesaing eksternal. Hal ini juga mempertimbangkan apa yang telah dicapai oleh pesaing internal: divisi lain, model lain. Ini menghindari risiko penggunaan kinerja historis sebagai satu-satunya dasar untuk menetapkan tujuan. Istilah *benchmarking* telah diterapkan untuk kasus-kasus seperti yang lainnya.<sup>36</sup> Prosesnya dilaksanakan baik melalui evaluasi diri dimana tiap sekolah diharapkan mengisi format evaluasi. Satu tim penilai ditugaskan di tiap wilayah untuk mengklarifikasi dan mengevaluasi format yang telah disediakan lengkap (BASN, 2003).<sup>37</sup>

Komponen-komponen tersebut tersebut di atas dinilai untuk menentukan kualitas pendidikan, dan mengakreditasinya sesuai dengan hasil penilaian. Jika sebelumnya akreditasi hanya diterapkan pada sekolah swasta saja (dengan asumsi bahwa sekolah negeri sudah mencapai standar minimal), kini akreditasi dilakukan baik pada sekolah swasta maupun negeri.

## B. Peran Total Quality Management dalam Pendidikan Islam

### 1. Pengertian Pendidikan

Pendidikan dalam sepanjang sejarah, baik sekolah/madrasah maupun *al-jamiah* diabdikan terutama kepada *al-ulum al-Islamiyyah* atau tepatnya *ulum al-diniyyah*-ilmu-ilmu agama, dengan penekanan khusus pada bidang *fikih, tafsir, dan hadits* Nabi<sup>38</sup>. Memahami manajemen pendidikan

---

<sup>36</sup>Ibid.J.M. Juran, *on Quality by Design. The New Steps for Planning Quality into Goods and Service* hlm. 34-36.

<sup>37</sup>Syukran Nafis H. Ahmadi, *Manajemen Pendidikan Islam*. Peningkatan mutu pendidikan, keterlibatan pemerintah sangat dominan, dan budaya peningkatan mutu pendidikan melalui proses yang secara terus menerus. Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas sekolah, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum dan pembangunan masyarakat. hlm. 109.

<sup>38</sup>Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III* Cetakan Pertama (Jakarta:2012, Penerbit: PT. Kencana Prenada Media

dalam Islam “*pendidikan*” dalam bahasa Arab merujuk kepada kata “*ta’lim*”, “*tarbiyah*”, dan “*ta’dib*”, “*tadris*”, “*irsyad*” dan “*inzar*”. Istilah tersebut telah di kenal sejak masa Rasulullah S.A.W, dan beliau terapkan kepada sahabat. Namun istilah yang paling populer dan sering di pakai dalam kata “*pendidikan*” adalah “*tarbiyah*”.

Manajemen pendidikan Islam mempunyai fungsi dalam mengelola pendidikan Islam, sedangkan *Tarbiyah* adalah salah satu konsep pendidikan yang sangat penting dalam Islam.<sup>39</sup> Sedangkan pengertian manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (*ummat Islam, lembaga pendidikan Islam atau lainnya*) baik perangkat keras maupun lunak<sup>40</sup>. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat.

إن الله تبارك وتعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

*Artinya: Sesungguhnya Rasulullah S.A.W. bersabda: sesungguhnya Allah Yang maha mulia dan Maha Tinggi menyukai bila salah seorang di antara kalian melakukan pekerjaan dengan professional/itqan (rapi, teratur dan bagus) HR Baihaqi.*<sup>41</sup>

Dalam konteks tujuan pendidikan, hal ini akan mampu membentuk anak didik yang memiliki kekokohan akidah (*quwwatul aqidah*), kedalaman ilmu (*quwwatul ilmi*), ketulusan dalam pengabdian (*quwwatul ibadah*) dan keluhuran pribadi (*akhlakul karimah*). Karakter dapat juga diartikan sama dengan akhlak dan budi pekerti, sehingga karakter bangsa identik dengan akhlak bangsa atau budi pekerti bangsa.<sup>42</sup> Dalam manajemen

---

Group), hlm. vii.

<sup>39</sup>Muhammad Syafi’i Antonio, *Sang Pembelajar dan Guru Peradaban Ensiklopedia Leadership & Manajemen Muhammad S.A.W. The Super Leader Super Manager* Cetakan Ketiga, (Jakarta:2012, Penerbit: Tazkia Publishing), Jakarta, hlm. 8.

<sup>40</sup>Didin Saefuddin, *Makalah Kuliah Sejarah Intelektual Islam di Indonesia* Program Doktor UIKA-Bogor tahun 2012.

<sup>41</sup>Imam Abu Bakar Ahmad Ibn al-Husain al-Baihaqi, *Sya’bul Iman*, (Beirut-Lebanon:2000, Penerbit: Dar al-Kotob al-Ilmiyah Juz 4), hlm.355.

<sup>42</sup>Didin Hafiduddin, MS, Makalah: tidak diterbitkan dan di diskusikan dalam Diskusi Ilmiah dalam *Mata Kuliah Pendidikan Karakter* Program Doktor UIKA-Bogor Tanggal 8 Juli 2012.

pendidikan Islam perencanaan merupakan suatu proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Adapun secara linguistik bahwa manajemen pendidikan Islam merupakan Pengelolaan, ketatalaksanaan, atau tata pimpinan, sedangkan dalam praktek melalui secara proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien dan produktif dalam mengelola pendidikan Islam.

Sedangkan unsur perencanaan dalam manajemen pendidikan Islam, a. Adanya penentuan prioritas, b. Adanya penetapan tujuan, c. Adanya perumusan prosedur, dan d. Adanya penyerahan tanggung jawab. Sedangkan dalam pengorganisasian proses penentuan struktur, aktivitas, interkasi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas. Dalam lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan. Pendidikan Islam, proses transinternalisasi nilai-nilai Islam, kepada peserta didik sebagai bekal untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan di dunia dan di akhirat.

Penetapan perencanaan dalam organisasi merupakan bagian dari fungsi manajemen pendidikan Islam yaitu, proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja, agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Allah berfirman dalam surah *al- Hasyr:18*, sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

*Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Dalam manajemen pendidikan Islam, fungsi pengorganisasian merupakan bagian dari proses penentuan struktur, aktivitas, interkasi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan

jasas, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan. Sedangkan pengarahan proses memberikan bimbingan kepada rekan kerja sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengawasan, sebagai upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Makna yang terkandung dalam pengawasan penjagaan, atau menjaga potensi harta, dan waktu agar tidak mubazir. Pemeliharaan, memelihara baik *raw material* maupun barang jadi agar tujuan tercapai melalui program-program yang disiapkan, sesuai rencana kerja yang dicanangkan, perlu pengawasan, mengawasi langkah-langkah operasional dan tindak lanjut sesuai yang telah diprogramkan.

Dapat diartikan bahwa jika dalam penyelenggaraan pendidikan Islam, didukung oleh semua komponen termasuk diantara guru harus mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan bidang keahliannya, dan bekerja secara profesional, bekerja secara teratur, dan berdisiplin akan dapat meningkatkan kinerja dalam pendidikan Islam. Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, manajemen mutu terpadu di madrasah dalam menuju era mutu/kualitas, melalui proses yang cukup panjang dengan melewati berbagai pengalaman dan pendekatan metode yang bermacam-macam.

## 2. Lembaga Pendidikan Islam

Selama ini, manajemen pendidikan Islam telah memperkenalkan paling kurang tiga kata yang berhubungan dengan manajemen pendidikan Islam, yaitu *al-tarbiyah*, *al-ta'lim* dan *al-ta'dib*. Jika ditelusuri ayat-ayat al-Quran dan matan Sunnah secara mendalam dan *comprehenship* sesungguhnya selain tiga kata tersebut masih terdapat kata-kata lain yang berhubungan dengan pendidikan Islam. Kata lain tersebut adalah *al-tahdzib*, *al-muwa'idzah*, *al-Riyadhah*, *al-tazkiyah*, *al-tafaqquh*, dan sebagainya.<sup>43</sup> Manajemen Pendidikan Islam pada masa Rasullullah S.A.W., terdapat lembaga-lembaga yang menjadi sentral pendidikan Islam. Lembaga-lembaga itu antara lain:

---

<sup>43</sup>Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: 2010, Penerbit: Prenada Media), hlm. 7.

- a). *Dar al Arqam*, Rasulullah S.A.W, telah mendidik umatnya secara bertahap. Beliau mulai dengan keluarga dekatnya, pada mulanya Khadijah untuk beriman dan menerima petunjuk-petunjuk Allah, kemudian diikuti oleh Ali bin Abu Thalib dan Zaid bin Haritsah. Kemudian, beliau mulai dengan seruannya kepada sahabat dekat, seperti Abu Bakar. Kemudian secara berangsur-angsur mulai meluas, tetapi masih terbatas dikalangan suku Quraisy saja, seperti Usman bin Affan, Zubair bin Awwam, Sa'ad bin Abi Waqas, Abdurrahman bin Auf, Thalhah bin Ubaidah, Abu Ubaidah bin Jarrah, Arqam bin Abi al Arqam, Fatimah binti Khatab bersama suaminya Said bin Zaid, dan beberapa orang lain.<sup>44</sup>
- b). *Masjid*, Hal pertama yang dilakukan Rasulullah S.A.W, setiba di Madinah adalah membangun masjid. Fungsi masjid tersebut selain tempat ibadah juga sebagai tempat penyebaran dakwah, ilmu Islam, penyelesaian masalah individu dan masyarakat, dan menerima duta-duta asing pertemuan pemimpin-pemimpin Islam, bersidang dan madrasah bagi orang-orang yang ingin menuntut ilmu khususnya ajaran Islam<sup>45</sup>. Rasulullah S.A.W, benar-benar mengoptimalkan fungsional masjid dalam membangun masyarakat Madinah menuju peradaban yang lebih baik. Setelah Hijrah ke Madinah, pendidikan kaum Muslim berpusat di masjid-masjid. Masjid Quba, merupakan masjid pertama yang dijadikan Rasulullah S.A.W, sebagai institusi pendidikan Islam. Di Madinah, selain masjid Nabawi juga tercatat sembilan masjid, diantara masjid yang dijadikan pusat penyebaran ilmu dan pengetahuan adalah Masjid Nabawi, Masjid Haram, Masjid Kufah, Masjid Basrah, dan lain-lainnya.<sup>46</sup>
- c). *Al Suffah*, merupakan ruang atau bangunan yang bersambung dengan masjid. Suffah dapat dilihat sebagai sebuah sekolah karena kegiatan pengajaran dan pembelajaran dilakukan secara teratur dan sistematis. Contohnya Masjid Nabawi yang mempunyai

---

<sup>44</sup>Zuhairini, *Sejarah Pendidikan Islam*. Dikutip: Imron Fauzi, dalam bukunya *Manajemen Pendidikan ala Rasulullah*, Cet.I, (Yogyakarta: 2012, Penerbit: PT. Ar-ruzz Media), hlm. 132-133.

<sup>45</sup>Muhammad Syafii Antonio, *Manajemen Dakwah, Ensiklopedia Leadership & Manajemen Muhammad S.A.W.: The Super leader Super Manajer*, Dikutip: Ibid. Imron Fauzi, hlm.132.

<sup>46</sup>Imron Fauzi, Muhammad Mustafa al Adzamy, *Diraasaat Fi al Hadis an Nabawi*, hlm. 133.

*Suffah*, yang digunakan untuk majelis ilmu. Lembaga ini juga menjadi semacam asrama bagi para sahabat yang tidak atau belum mempunyai tempat tinggal permanen. Mereka juga tinggal di *suffah* ini disebut *ahl al suffah*.<sup>47</sup>

- d). *Al Kuttab*, didirikan oleh bangsa Arab sebelum kedatangan Islam dan bertujuan memberi pendidikan kepada anak-anak. Namun lembaga pendidikan tersebut tidak mendapat perhatian dari masyarakat Arab, terbukti karena sebelum kedatangan Islam, hanya 17 orang Quraisy yang membaca dan menulis. Mengingat jumlah orang pandai baca tulis sangat sedikit dan mereka menempati posisi sebagai sekretaris Nabi Muhammad S.A.W, untuk melihat wahyu. Nabi Muhammad S.A.W, mempekerjakan orang-orang *dzimmi* mengajar baca tulis di *al kuttab* pada orang-orang Islam Mekkah secara sukarela.<sup>48</sup>

Pemahaman tentang manajemen pendidikan Islam, mutu dapat diawali dari penelusuran pengertian manajemen pendidikan Islam itu sendiri. Sebab, dalam pengertian itu terkandung indikator-indikator esensial dalam pendidikan Islam. Bila kita akan melihat pengertian pendidikan Islam dari segi bahasa, kita harus melihat bahasa Arab karena ajaran Islam itu diturunkan dalam bahasa tersebut. Oleh karena itu tujuan pendidikan dalam Islam adalah untuk melahirkan manusia yang baik, apa yang dimaksudkan dengan baik dalam konsep kita tentang manusia baik. Unsur asasi yang terkandung dalam konsep pendidikan Islam adalah penanaman adab, karena adab dalam pengertian luas disini dimaksudkan meliputi kehidupan spiritual dan material manusia yang menumbuhkan kebaikan yang dicarinya.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup>Ibid, Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan ala Rasulullah, Suffah* atau yang disebut *al zilla* adalah tempat duduk yang berada di pinggir masjid dan sekap dengan masjid atau serambi masjid. hlm. 134.

<sup>48</sup>Ahmad Syalabi, *Sejarah Pendidikan Islam*. Dikutip: Ibid. Imron Fauzi,.. Istilah *dzimmi*, secara historis mengacu pada individu atau kelompok yang keamanan dan tanggung jawabnya berada dalam tanggung jawab kaum muslim dan tidak memusuhi kaum muslim, misalnya, orang-orang Yahudi, Nasrani, dan Majusi serta minoritas agama lainnya dianggap sebagai kaum *dzimmi*. Tugas yang terpenting adalah merumuskan dan memadukan unsur-unsur Islam yang utama dan konsep yang menghasilkan ilmu, yang kemudian ditempatkan dalam sistem pendidikan Islam yang bermutu, hlm. 136.

<sup>49</sup>Syed M. Naquib Al-Attas, *Islam dan Sekularisme* Cet. II. Bahasa Indonesia (Bandung: 2011: Penerbit: Institut Pemikiran Islam dan Pembangunan Insan



Dalam konteks pendidikan Islam, ayat yang mengungkapkan beberapa nikmat Allah atas hamba-Nya, maka surat ar-Rahman 1-4, dimulai dengan menyebut nikmat yang paling besar faedahnya dan paling banyak manfaatnya bagi hamba-Nya, yaitu nikmat mengajar al-Quran. Maka manusia dengan mengikuti ajaran al-Quran akan berbahagialah di dunia dan di akhirat dan dengan berpegang teguh pada petunjuk-petunjuk-Nya niscaya akan tercapailah tujuan di kedua tempat tersebut. al-Quran adalah induk kitab-kitab samawi yang diturunkan kepada sebaik-baik makhluk Allah yang berada di bumi ini. Ayat tersebut:

الرَّحْمَنُ عَلَّمَ الْقُرْآنَ خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ

*Artinya: (1) Allah yang maha pemurah. (2) Yang telah mengajarkan al-Quran. (3) Dia menciptakan manusia. (4) Mengajarnya pandai berbicara. Ayat 1 dan 2: pada ayat tersebut di atas, Allah yang Maha Pemurah menyatakan bahwa Dia telah mengajar Muhammad al-Quran dan Muhammad telah mengajarkan umatnya. Ayat ini turun sebagai bantahan bagi penduduk Makkah yang mengatakan “Sesungguhnya al-Quran itu diajarkan oleh seorang manusia kepadanya (Muhammad)”.*

Ayat 3 dan 4: Dalam ayat tersebut di atas, Allah menciptakan manusia dan mengajarkan pandai berbicara dalam konteks, pendidikan semuanya melalui proses, Allah menyebutkan nikmat kejadian manusia yang menjadi dasar semua persoalan dan pokok segala sesuatu. Sesudah Allah menyatakan nikmat mengajar al-Quran pada ayat yang lalu, maka pada ayat ini Allah menciptakan jenis makhluk-Nya ini dan diajarkan-Nya pandai membicarakan tentang apa yang tergores dalam jiwanya dan apa yang terpikir oleh otaknya, kalaulah tidak mungkin tentu Muhammad tidak akan mengajarkan al-Quran kepada umatnya.

Manusia adalah makhluk yang berbudaya, tidak dapat hidup kecuali dengan berjamaah, maka haruslah ada alat komunikasi yang dapat menghubungkan antara dia dengan saudaranya yang menulis kepadanya dari penjuru dunia yang jauh dan dari benua-benua serta dapat memelihara ilmu-ilmu terdahulu untuk dimanfaatkan oleh orang-orang kemudian dan menambah kekurangan-kekurangan yang

---

(PIMPIN), hlm. 187.

terdapat dari orang-orang terdahulu. Hal ini adalah, suatu anugerah rohaniyah yang sangat tinggi nilainya dan tidak ada bandingannya dalam hidup, dari itu nikmat ini didahulukan sebutannya dari nikmat-nikmat yang lain. Pertama-tama dimulai dengan sesuatu yang harus dipelajari, yaitu al-Quran yang menjamin kebahagiaan, lalu diikuti dengan belajar kemudian ketiga cara dan metode belajar, dan seterusnya berpindah kepada membacakan benda-benda angkasa yang diambil manfaat darinya.

## C. Dasar Manajemen Pendidikan Islam

### 1. Al-Qur'an

*Al-Quran*, adalah *kalamullah*, atau firman Allah bukan ucapan Nabi atau manusia lainnya. Tidak ada sepele katapun ucapan Nabi dalam al-Quran. Pada saat al-Quran diturunkan, nabi melarang para sahabatnya untuk menghafal atau mencatat, apalagi mengumpulkan ucapannya. Beliau hanya menyuruh untuk menghafal dan mencatat al-Quran. Hal ini semata-mata untuk menjaga kemurnian firman Allah. Sedangkan Syekh Ali Ash-Shabuni mengatakan, al-Quran adalah kalam Allah yang mu'jiz, diturunkan kepada Nabi dan Rasul penghabisan dengan perantaraan Malaikat terpercaya, Jibril, tertulis dalam mushhaf yang dinukilkan kepada kita secara mutawatir, membacanya merupakan ibadah, yang dimulai dari surat al-Fatihah dan diakhiri dengan surat An-Nas, al-Quran merupakan sumber utama dalam pendidikan Islam.<sup>50</sup>

### 2. Ar-Rahman

*Ar-Rahman*, adalah salah satu dari sekian banyak sifat Allah, yang mengandung makna pengasih kepada seluruh makhluknya didunia tanpa terkecuali, baik makhluk yang taat ataupun yang mengingkarinya, bahkan kepada *iblis* pun Allah masih “sayang”. Ayat pertama ini kaitannya dengan pendidikan adalah seorang pendidik atau guru harus mempersiapkan dirinya dengan sifat rahman, yaitu mempunyai sifat kasih sayang kepada seluruh peserta didik atau murid tanpa pandang bulu, baik kepada murid yang pintar, bodoh, rajin, malas,

---

<sup>50</sup>Hussein Bahreisy, *Hadits Shahih*, (Surabaya: 1997, Penerbit: Karya Utama), hlm. 25.

baik ataupun nakal. Dan semua yang disebutkan di atas masuk dalam kategori kode etik yang harus dimiliki seorang pendidik. Sifat-sifat baik itu merupakan dasar sikap dan tingkah laku yang patut diteladani subyek (anak) didiknya sebagai orang-orang yang dipimpinnya. Sebagai pemimpin maka Allah akan memintai pertanggung jawaban dari apa yang dipimpinnya, Rasulullah S.A.W, bersabda:

*Artinya: Tiap-tiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawabannya (Riwayat Bukhori Muslim). Ilmu yang ditransfer dan diterapkan dengan dasar kasih sayang akan besar efeknya kepada murid, terutama dalam penyerapan ilmu yang ditransfer dan diinternalisasikan. Dimulainya surah ini dengan kata ar-Rahman bertujuan mengundang rasa ingin tahu mereka dengan harapan akan tergugah untuk mengakui nikmat-nikmat dan beriman kepada Allah.*

### **3. As-Sunnah**

As-sunnah, adalah sesuatu yang dinukilkan kepada Nabi Muhammad S.A.W, berupa perkataan, perbuatan, *taqrir* atau ketetapanannya. Amalan yang dikerjakan Rasul dalam proses perubahan sikap sehari-hari menjadi sumber pendidikan Islam, karena Allah telah menjadikannya teladan bagi umatnya As-sunnah merupakan dasar kedua pendidikan Islam setelah al-Qur'an. Pendidikan Islam secara kelembagaan tampak dalam berbagai bentuk dan variasi.<sup>51</sup> Sedangkan menurut pengertian bahasa berarti tradisi yang bisa dilakukan. As-Sunnah adalah segala sesuatu yang dinukilkan kepada nabi berupa perkataan, perbuatan, *taqrir*nya, ataupun selain dari itu.<sup>52</sup>

Nilai-nilai pendidikan inilah yang nantinya dapat menjadi ciri khas pendidikan Islam yang dapat membedakan konsep pendidikan Islam dengan non Islam. Orang yang mengkaji kepribadian Rasulullah S.A.W, akan mengetahui bahwa beliau benar-benar “Seorang Pendidik yang Agung”, mempunyai metode pendidikan yang luar biasa, bahkan para pakar pendidikan Islam menyebut dan memberikan predikat: *The Prophet Muhammad was the first citizen of this nations, its teacher and it's*

---

<sup>51</sup>Iskandar Engku dan Siti Zubaidah, *Sejarah Pendidikan Islam*, Cetakan Pertama, (Bandung: 2014, Penerbit: PT. Remaja Rosdakarya), hlm. 49.

<sup>52</sup>Bukhari Umar, *Ilmu Pendidikan Islam*, Cetakan Pertama, (Jakarta: 2010, Penerbit: Sinar Grafika Offset, Jakarta, hlm.40.

guide”, yang maksudnya Nabi Muhammad S.A.W, adalah warga pertama dan sekaligus sebagai guru dan pembimbing masyarakat ini. Sunnah dapat dijadikan dasar pendidikan Islam karena sunnah hakikatnya tak lain adalah penjelasan dan praktek dari ajaran al-Qurân itu sendiri, disamping memang sunnah merupakan sumber utama pendidikan Islam karena Allah S.W.T, menjadikan Muhammad S.A.W, sebagai teladan bagi umatnya. Seperti yang dijelaskan dalam firman-Nya dalam surat Al-Ahzab sebagai berikut:

هٰنَالِكَ اَبْتُلِي الْمُؤْمِنُوْنَ وَزُلْزَلُوْا زَلْزٰلًا شَدِيْدًا ﴿١١﴾

*Artinya: Di situlah diuji orang-orang mukmin dan digoncangkan (hatinya) dengan goncangan yang sangat. (surat al-Ahzab QS. 33:11).*

#### 4. Sejarah/Sirah para Shahabat

Kata sejarah dalam bahasa Arab disebut *sirah/tarih*, yang menurut bahasa berarti kata *tarih* juga dipakai dalam arti perhitungan tahun, seperti keterangan mengenai tahun sebelum atau sesudah Masehi dipakai sebutan sebelum atau sesudah tahun Masehi. Sedangkan dalam bahasa Inggris sejarah disebut *history*, yang berarti pengalaman masa lampau dari pada umat manusia (*the past experience of mankind*).<sup>53</sup>

Pendidikan Islam dalam perjalanannya, dipengaruhi oleh pemikiran keagamaan dan perjalanan politik yang saling berkaitan. Akhmad Syalabi menyebutkan anantara lain: *al-Kuttab, al-Qushur, Hawanit, Manzil al-Ulama, al-Salun, al-Adabiyah, al-Badiyah*, masjid, dan madrasah, dengan demikian berdirinya madrasah merupakan tonggak sejarah penyelenggaraan pendidikan Islam yang membedakan dengan era pendidikan Islam sebelumnya.<sup>54</sup>

Penaklukan daerah pemerintahan Islam sejak masa Khalifah Umar bin Khatab sampai masa Daulah Bani Umayyah dan Bani Abbasyiyah sangat berpengaruh pada peradaban pendidikan Islam. Setelah pemerintahan Islam dikuasai oleh Bani Umayyah dan selanjutnya

<sup>53</sup>Zuhairini dkk, *Sejarah Pendidikan Islam*, Cetakan Kelima, (Jakarta:1997, Penerbit: Bumi Aksara), hlm. 1.

<sup>54</sup>Ibid.Iskandar Engku dan Siti Zubaidah, *Sejarah Pendidikan Islam*, hlm. 49.

oleh pemerintahan Bani Abbasiyah, perhatian pengembangan ilmu pengetahuan terutama setelah ada persinggungan kebudayaan dengan peradaban dan filsafat Yunani.<sup>55</sup>

Sedangkan periodisasi sejarah pendidikan Islam dibagi menjadi 5 masa yaitu:

- 1). Masa hidupnya Nabi Muhammad S.A.W, (571-632 M);
- 2). Masa khalifah (Khulafaur Rasyidin: Abu Bakar, Umar, Usman dan Ali di Madinah (632-661 M);
- 3). Masa kekuasaan Umawiyah di Damsyik (661-750 M);
- 4). Masa kekuasaan Abbasiyah di Bagdad (750-1250 M);
- 5). Masa dari jatuhnya kekuasaan khalifah di Bagdad tahun 1250 M sampai sekarang.<sup>56</sup>

Pada periode Daulah Bani Umayyah terdapat dua jenis pendidikan yang berbeda sistem dan kurikulumnya, yaitu pendidikan khusus dan pendidikan umum. Pendidikan khusus adalah pendidikan yang diselenggarakan dan diperuntukkan bagi anak-anak Khalifah dan anak-anak para pembesarnya. Kurikulumnya diarahkan untuk memperoleh kecakapan memegang kendali pemerintahan, atau hal-hal yang ada sangkut pautnya dengan keperluan dan kebutuhan pemerintahan. Adapun ulama-ulama yang terkenal pada masa itu antara lain:

- a) Abdullah bin Abbas;
- b) Abdullah bin Mas'ud;
- c) Ubaiyah bin Ka'ab;
1. Ulama-ulama Hadist;
  - a) Abdullah bin Umar ( 2210 hadist );
  - b) Abdullah bin Abbas ( 1500 hadist );
  - c) Jabir bin Abdullah ( 1500 hadist );
  - d) Anas bin malik ( 2210 hadist );

---

<sup>55</sup>Abuddin Nata, *Sejarah Pendidikan Islami: Pada periode Klasik dan Pertengahan* (Jakarta: 2004, Penerbit: PT. Rajawali Press), hlm. 155-156.

<sup>56</sup>Zuhairini dkk, *Sejarah Pendidikan Islam*, Cetakan Kelima, (Jakarta: 1997), Penerbit: Bumi Aksara, hlm. 7.

2. Ulama-ulama fiqih;
  - a) Zaid bin Tsabit;
  - b) Ubay bin Kaab;
  - c) Muadz bin jabal;
  - d) Abdullah bin Masud;
  - e) Abu Musa bin al-asyari.<sup>57</sup>

## 5. Pendapat Ulama di Indonesia

Pendidikan Islam tidak bisa terlepas dari adanya organisasi keagamaan di Indonesia yang mengemban misi dalam melakukan aktifitas keagamaan pendidikan Islam di antaranya adalah:

- 1). Al-jami'at Al-Khairiyah

Organisasi ini di dirikan di Jakarta pada tanggal 17 Juli 1905, yang mengemban misi mengembangkan pendidikan agama Islam, sedangkan tenaga guru di datangkan dari daerah lain dan luar negeri seperti Syeikh Ahmad Surkati dari Sudan, Syekh Muhammad Taib dari Maroko, dan Syeikh Muhammad Abdul Hamid dari Mekkah.<sup>58</sup>

- 2). Al-Islah Wal Irsyad

Dalam bulan Februari 1912 Syeikh Ahmad Surkati, meninggalkan Jami'at Khair dan mendirikan gerakan Agama sendiri bernama Al-Islah Wal Irsyad, dengan haluan mengadakan pembaharuan dalam Islam (*reformisme*). Pada tahun 1915 berdirilah sekolah Al-Irsyad di Jakarta. Syeikh Ahmad Surkati dilahirkan di Dunggala, Sudan pada tahun 1872 dan mereka belajar pada Syeikh Muhammad bin Yusuf al-Khayat, kemudian tinggal di Malaya dan sering berkunjung ke Sumatera Utara.<sup>59</sup>

- 3). Persyerikatan Ulama

Didirikan pada tahun 1911 sebagai perwujudan gerakan pembaharuan di Majalengka Jawa Barat, atas inisiatif Kyai Haji Abdul Halim lahir pada tahun 1887 di Ciberelang Majalengka.

---

<sup>57</sup>Hasan Langgulung, *Asas-asas Pendidikan Islam*, (Jakarta: 1988), Penerbit: Pustaka Alhusna, hlm. 86.

<sup>58</sup>Ibid. Zuhairini dkk, *Sejarah Pendidikan Islam*, hlm.159.

<sup>59</sup>Ibid. Zuhairini dkk, *Sejarah Pendidikan Islam*, hlm.162.

Pada tahun 1932, dalam suatu konggres Perserikatan Ulama di Majalengka mengusulkan agar di dirikan Lembaga Santi Asrama, yang dibagi menjadi: tingkat permulaan, dasar, dan lanjutan. Para santri di latih pertania, pekerjaan tangan, (besi dan kayu), menenun dan mengolah berbagai bahan seperti membuat sabun, mereka tinggal di asrama.

4). Persyarikatan Muhammadiyah

Didirikan pada tanggal 18 November 1912 bertepatan pada tanggal 18 Zulhijjah 1330 H. Oleh Kyai Haji Ahmad Dahlan, atas saran yang di ajukan oleh murid-muridnya dan beberapa anggota Budi Utomo untuk mendirikan suatu lembaga pendidikan yang bersifat permanen. Organisasi ini mempunyai maksud untuk memberikan kemurnian sesuai pengajaran Nabi Muhammad S.A.W, kepada penduduk bumi putera, dan memajukan agama Islam kepada anggotanya, untuk mencapai ini mendirikan amal usaha persyarikatan di antaranya lembaga pendidikan, dari tingkat Sekolah Rakyat (SR), Taman Kanak-Kanak, SD/MI, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Mu'alimin, Madrasah Pendidikan Guru Agama, SMP, SMA, SGB, SGA, dan Perguruan Tinggi di seluruh wilayah Indonesia, mengadakan rapat-rapat dan tabligh dimanamana membicarakan masalah-masalah Islam, menertibkan wakaf, dan mendirikan masjid-masjid.<sup>60</sup>

5). Nahdatul Ulama

Nahdatul Ulama didirikan pada tanggal 23 Januari 1926 M bertepatan tanggal 16 Rajab 1344 H di Surabaya, yang terdiri dari para alim ulama dari tiap-tiap daerah di Jawa Timur, diantaranya: a). KH. Hasyim Asy'ari Tebuireng; b). KH. Abdul Wahab Hasbullah; c). KH. Bisri Jombang; d). KH. Ridwan Semarang; e). KH. Nawawi Pasuruan; f). KH. R. Asnawi Kudus; g). KH. R. Hambali Kudus; h). K. Nakhrawi Malang; i). KH. Doromuntaha Bangkalan; j). KH. M. Ali Abdul Azis, dan lain-lain.

Pada akhir tahun 1938 M komisi Perguruan Nahdatul Ulama, telah dapat mengeluarkan tentang susunan madrasah-madrasah NU, yang harus di jalankan mulai tanggal 2 Muharram 1357 H, dengan susunan sebagai berikut:

---

<sup>60</sup>Ibid. Zuhairini dkk, *Sejarah Pendidikan Islam*, hlm.171-178.

- a). Madrasah Awaliyah, lama belajar 2 tahun;
- b). Madrasah Ibtidaiyah, lama belajar 3 tahun;
- c). Madrasah Tsanawiyah, lama belajar 3 tahun;
- d). Madrasah Mu'alimin Wusta, lama belajar 2 tahun;
- e). Madrasah Mua'alimin 'Ulya, lama belajar 3 tahun.<sup>61</sup>

Banyak tokoh-tokoh ulama besar di Indonesia yang mengembangkan pendidikan Islam, misalnya pada awal abad ke-17 Iskandar Muda Mahkota Alam Sultan Aceh, mendirikan tempat-tempat pendidikan Islam, pada zaman ini lahirlah alim ulama dan tokoh sastrawan dari Aceh, antara lain: 1). Syekh Nuruddin Ar-Ramiri; 2). Syekh Ahmad Khatib Langin; 3). Syekh Hamzah Fansuri; 4). Syekh Abdur Rauf Singkel; 5). Syekh Syamsuddin As-Sumantrani; 6). Syekh Burhanuddin yang kemudian menjadi ulama besar di Minangkabau.

Sedangkan para ulama besar di pulau Jawa, tidak lepas dari sejarah masuk dan berkembangnya Islam di tanah Jawa adalah para wali yang disebut Walisongo, masing-masing sebagai berikut: 1). Maulana Malik Ibrahim (maulana Syekh Magribi); 2). Sunan Ampel (Raden Rahmat); 3). Sunan Bonang (Maulana Ibrahim); 4). Sunan Derajat (Raden Qasim); 5). Sunan Giri (Raden Paku atau Raden Ainul Yaqin); 6). Sunan Kudus (Raden Amin Haji atau Ja'far Shadiq); 7). Sunan Muria (Raden Prawoto atau Raden Said); 8). Sunan Kalijaga (Raden Syahid); 9). Sunan Gunung Jati (Raden Abdul Qadir/Syarif Hidayatullah/Falatehan/Fatahillah).<sup>62</sup>

Pengembangan pendidikan Islam, sangat penting dalam penerapan manajemen mutu terpadu, ungkapan senada dinyatakan oleh Kaoru Ishikawa: Pendidikan Islam, hubungan yang sangat signifikan terhadap pelaksanaan kontrol kualitas. Kristen masih dominan di negara-negara Barat, sedangkan Islam dan Hindu terus memegang kekuasaan di negara berkembang. Jepang masih sangat dipengaruhi oleh ajaran Konfusianisme dan Budha. *Cunfucianism* dibagi menjadi dua jenis. Salah satunya adalah diwakili oleh Mencius, yang mengatakan bahwa manusia adalah dengan sifat yang baik. Belajar Konfusianisme dari beberapa sudut, dan mungkin keyakinan adalah bahwa yang lainnya diwakili oleh Hsuntzu, yang mengatakan bahwa manusia kejahatan

<sup>61</sup>Ibid. Zuhairini, dkk, *Sejarah Pendidikan Islam*, hlm. 182.

<sup>62</sup>Mustafa. H.A dan Aly Abdullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Cetakan Kedua Revisi, (Bandung: 1999, Penerbit: CV. Pustaka Setia), hlm. 32-39.



alami, masih sedikit yang terkait dengan pendidikan, siapa pun bisa menjadi baik dalam tradisi terbaik dari Mencius<sup>63</sup>.

Ungkapan tersebut, menginspirasi pengelolaan pendidikan Islam tidak mendiskriminasi pemeluk agama yang mereka yakini. Sebagai sebuah pendekatan, pendidikan, harus mencari bentuk sebuah perubahan permanen dalam mencapai tujuan sebuah organisasi, dari tujuan “kelayakan” jangka pendek menuju tujuan perbaikan mutu jangka panjang<sup>64</sup>. Akhirnya, keberhasilan strategi sangat bergantung pada kemampuan kepemimpinan dalam mengelola lembaga pendidikan, untuk membangun rasa komitmen<sup>65</sup>. Demikian juga dalam pendidikan yang dapat menjadi ukuran adalah jumlah lulusan yang secara kuantitatif, sedang kualitasnya sulit untuk ditetapkan kualifikasinya.

Sekilas melihat bagaimana Rasulullah S.A. W, dalam mengaplikasikan perencanaan dalam konteks pendidikan Islam. Al-Quran memberikan konsep tentang perencanaan, hal ini penting karena bagi sebagian kalangan, perencanaan dianggap tidak Islami karena bertentangan dengan konsep tawakal atau iman kepada takdir<sup>66</sup>. Allah mengisahkan

---

<sup>63</sup>Kaoru Ishikawa, *Ibid. The basic teachings of christianity appear to say that man is by nature evil. (Translator's note: the translator dissociates himself from this statement. See the translator's introduction). This teaching has cast a shadow over the Western nation's management philosophy. It suggests that people, for example employees in the manufacturing division, cannot be trusted. Therefore the divisions of inspection and quality control must be made independent and be given greater power. Without this power to observe and inspect, there can be no quality assurance. p.31.*

<sup>64</sup>*Ibid.* Edwards Sallis, *Total Quality Management in Education*. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan, dan perubahan secara terarah, dan mempraktekkan MMT, akan mengalami siklus perbaikan secara terus menerus. hlm.76.

<sup>65</sup>*Ibid.* Stephen Murgatroyd and Colin Morgan, *Total Quality Management and the School* Interestingly, research on school effectiveness points to these kinds of variables as critical in determining the difference between high and low performing schools. Of particular importance, according to this work, is the role of leaders in the school system in shaping vision and strategy, communicating that vision to all stakeholders, engaging stakeholders in the work of the school, engendering commitment and sustaining performance outcomes associated with this strategy over time (rutter et al, 1979: reynolds et al 1987: murphy 1992). hlm. 40.

<sup>66</sup>Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan ala Rasulullah*, Cet. I, (Yogyakarta:2012), Penerbit: Ar-Ruzz Media, Pandangan ini biasanya datang dari kaum sufi yang cenderung bersifat pasrah. Jika dicermati secara seksama, ada beberapa ayat yang secara implisit sebenarnya mengandung anjuran bagi umat Islam untuk memperhatikan perencanaan misalnya dalam surat al-Kahfi (18): 94-95, ketika zhulkarnain merencanakan persiapan menghadang Ya'juj dan Ma'juj dengan

bagaimana Nabi Yusuf as, menyampaikan ide perencanaan manajemen pangan jangka panjang atau sekitar 15 tahun dalam mengantisipasi datangnya masa peceklik. Allah berfirman dalam surah Yusuf (QS. 12:48) bahwa:

ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾

*Artinya: Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari bibit gandum yang akan kamu simpan. (QS. 12:48)*

Pengertian disebut di atas dapat diartikan dalam konteks manajemen pendidikan Islam bahwa ada perencanaan baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang, sehingga untuk mengantisipasi kondisi yang mungkin saja terjadi terjadi berbagai kerusakan di muka bumi sudah diisyaratkan kepada manusia.

Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan Islam harus menempatkan peserta didik sebagai *klien*, atau dalam istilah perusahaan sebagai *stakeholders* yang terbesar, suara peserta didik harus disertakan dalam setiap pengambilan keputusan strategis di setiap langkah organbisasi lembaga pendidikan Islam. Tanpa suasana yang demokratis, manajemen lembaga pendidika Islam tidak akan mampu menerapkan Manajemen Mutu Terpadu. Tetapi yang terjadi adalah kualitas pendidikan di dominasi oleh pihak-pihak tertentu yang sering kali memiliki kepentingan yang bersimpangan dengan hakikat pendidikan Islam.<sup>67</sup>

Disamping itu, peran sumberdaya Insani dalam pendidikan Islam juga merupakan potensi yang berkewajiban melaksanakan tugas pokok organisasi (sekolah) untuk mewujudkan eksistensinya. Kualitas pelaksanaan tugas pokok sangat ditentukan oleh potensi yang dimiliki oleh SDM, baik yang telah diwujudkan dalam prestasi kerja maupun yang masih bersifat potensial dan dapat dikembangkan; e. Keterlibatan

---

membangun sebuah benteng yang kukuh. hlm. 89-91.

<sup>67</sup>Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, Cetakan Pertama, Penerbit: Ar-Ruzz Media, Yogyakarta, hlm. 276.

semua Fungsi, Semua fungsi dalam organisasi sebagai sumber kualitas, sama pentingnya satu dengan yang lainnya, yang sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, untuk itu semua fungsi harus dilibatkan secara maksimal, sehingga saling menunjang satu dengan yang lainnya; f. Perbaikan Kualitas secara Berkesinambungan, Sumber-sumber kualitas yang ada bersifat sangat mendasar, karena tergantung pada kondisi pucuk pimpinan (kepala sekolah/madrasah), yang selalu menghadapi kemungkinan dipindahkan, atau dapat memohon untuk dipindahkan.<sup>68</sup>

Atas dasar pemikiran tersebut di atas bahwa yang paling utama dalam kepemimpinan dalam pendidikan Islam adalah harus mempunyai sifat yang dimiliki seorang pemimpin adalah sebagai pengarah, memiliki jiwa keteladanan, konsistensi terhadap apa yang menjadi kebijakan, keterbukaan, kelembutan, kearifan, memiliki etos kerja yang tinggi, dan bekerja adalah ibadah (*lillah, fillah, dan mardlatillah*).

## D. Sejarah Madrasah

Sejarah Munculnya Madrasah, terjadi saat Islam yang pada awal perkembangannya sudah mempunyai lembaga pendidikan dan pengajaran. Lembaga pendidikan dan pengajaran pada saat itu dinamakan “*kuttab*”, disamping masjid, rumah, istana, dan perpustakaan. *Kuttab* adalah suatu lembaga pengajaran yang khusus sebagai tempat belajar membaca dan menulis.<sup>69</sup> Pada mulanya guru-guru *kuttab* tersebut adalah orang-orang non muslim, terutama orang-orang Kristen dan Yahudi. Oleh karenanya pada awal Islam *kuttab* dijadikan tempat belajar membaca dan menulis saja, sedangkan pengajaran al-Qur’an dan dasar-dasar agama diberikan di masjid oleh guru-guru khusus. Kemudian untuk kepentingan pengajaran menulis dan membaca bagi anak-anak, yang sekaligus juga memberikan pelajaran al-Qur’an dan dasar-dasar agama, diselenggarakan *kuttab-kuttab* yang terpisah dari masjid.<sup>70</sup>

Perkembangan selanjutnya, *kuttab* tersebut dijadikan sebagai pendidikan Islam tingkat dasar, sedang Masjid dalam bentuk halaqah

---

<sup>68</sup>Fandy Tjiptono dkk, *Service Management Mewujudkan layanan Prima*, (Yogyakarta: 200, Edisi II. Penerbit: CV Andi Offset), hlm.141.

<sup>69</sup>Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: 2001, Penerbit: PT. Raja Grafindo Persada), hlm. 17.

<sup>70</sup>Ibid. Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia* hlm, 17.

yang memberikan pendidikan dan pengajaran tentang berbagai ilmu pengetahuan, merupakan pendidikan tingkat lanjutan. Pendidikan di Masjid ini, biasanya hanya untuk orang-orang dewasa dengan sistem *halaqah* (lingkaran). Dari situlah muncul ulama-ulama besar dalam berbagai bidang ilmu pengetahuan agama Islam, dan dari situ pula muncul mazhab-mazhab dalam berbagai bidang disiplin ilmu yang pada masa itu disebut madrasah. Dalam arti etimologis yaitu aliran atau jalan pemikiran.<sup>71</sup>

Kegiatan *halaqah*, yang semakin marak sejalan dengan meningkatnya jumlah pelajar dan berbagai ilmu pengetahuan yang berkembang maka dibangun ruang-ruang khusus untuk kegiatan *halaqah* tersebut di sekitar masjid dan dibangun pula tempat-tempat khusus untuk para guru dan pelajar sebagai tempat tinggal dan tempat kegiatan belajar mengajar yang disebut dengan nama “*Zawiyah*” atau “*Ribath*”. Pada dasarnya timbulnya madrasah di dunia Islam merupakan usaha pengembangan dan penyempurnaan *zawiyah-zawiyah* tersebut guna menampung pertumbuhan dan perkembangan ilmu.

Kata “*Madrasah*” berasal dari bahasa Arab sebagai keterangan tempat (*dzaraf*), dari akar kata: “*Darasa, Yadrusu, Darsan, dan Madrasatan*”. Yang mempunyai arti “*Tempat belajar para pelajar*” atau diartikan “*jalan*” (*Thariq*). Disamping kata “*Madrasah*” berasal dari kata “*Darasa*” yang artinya “*membaca dan belajar*” dalam bahasa Hebrew atau Aramy. Baik dari bahasa Arab atau Aramy mempunyai konotasi arti yang sama yakni “*Tempat Belajar*”. Padanan madrasah dalam bahasa Indonesia adalah “*sekolah*”. Pada umumnya, pemakaian kata “*Madrasah*” dalam arti sekolah tersebut, mempunyai konotasi khusus yaitu sekolah-sekolah agama Islam. Yang berjenjang dari madrasah ibtidaiyah, Tsanawiyah, dan Aliyah.<sup>72</sup> Namun, kata “*Madrasah*” pada awal perkembangannya mempunyai beberapa pengertian, diantaranya: berarti aliran atau *mazhab*, kelompok atau golongan filosof, dan ahli pikir atau penyelidik tertentu yang berpegang pada metode atau pemikiran yang sama.

Tujuan Nizam al-Mulk mendirikan madrasah adalah untuk memperkuat pemerintahan Turki Saljuk, oleh sebab itu madrasah Nizamiyah yang mempunyai peran dalam menyiarkan madzhab

---

<sup>71</sup>Ibid. Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia* hlm,17.

<sup>72</sup>Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung: 1998, Penerbit: Mizan), hlm. 32.

pemerintahan ke seluruh rakyat. Diantaranya para guru-guru madrasah Nizamiyah Bagdad adalah Abu Ishak al-Syirazi (w.1083 M), Abu Nashr al-Shabbagh (w. 1084 M), Abu al-Qasim al-Alawi (w.1089 M), Abu Abduliah al-Thabari (w.1101), Abu Hamid al-Ghazali (w.1111 M), Radliy al-Din al-Qazwaini (w. 1179 M), dan al-Firuzabadi (w. 1414 M).<sup>73</sup>

Beberapa pengertian di atas, terjadi karena aliran-aliran yang timbul sebagai akibat perkembangan ajaran agama Islam dan ilmu pengetahuan ke berbagai bidang saling berebutan pengaruh di kalangan umat Islam dan berusaha untuk mengembangkan aliran atau mazhabnya masing-masing. Maka terbentuklah madrasah-madrasah dalam pengertian kelompok pemikiran, mazhab atau aliran tersebut. Itulah sebabnya mengapa sebageian besar madrasah yang didirikan pada masa itu dihubungkan dengan nama-nama mazhab yang mashur, misalnya madrasah *Syafi'iyah*, *Hanafiyah*, *Malikiyah*, dan *Hanabilah*.

Jadi kata “*madrasah*” pada awal perkembangannya, diartikan jalan pemikiran seorang pemikir atau kelompok pemikir dalam suatu bidang ilmu, kemudian diartikan tempat belajar atau lembaga pendidikan dan pengajaran seperti sekolah yang berkonotasi khusus yaitu yang banyak mengajarkan agama Islam atau ilmu-ilmu ke-Islaman. Kedua arti tersebut masih terasa dilakukan mayoritas umat Islam sampai sekarang, karena madrasah merupakan tempat penyebaran paham aliran atau mazhab yang dianut untuk disosialisasikan ke seluruh umat.

Pertama kali timbul istilah “*Madrasah*” adalah berkenaan dengan upaya khalifah Abbasiyah Harun al-Rasyid guna menyediakan fasilitas belajar ilmu kedokteran dan ilmu-ilmu penopang lainnya dilingkungan klinik (*Bimaristain*) yang dibangunnya di Baghdad. Komplek ini dikenal dengan sebutan “*Madrasah Baghdad*”. Namun kelihatannya pemakaian istilah tersebut cenderung anatema, terutama kalau diperhatikan tidak adanya kelanjutan dari madrasah Baghdad, kecuali munculnya *Bait al-Hikma* dimasa Makmun.<sup>74</sup>

Pendidikan di dalam Islam, telah lahir bersamaan turunnya surat *al-'alaq ayat 1-6*. Surat *al-'alaq*, memerintahkan untuk membaca, di dalam Islam membaca adalah suatu usaha untuk memperoleh ilmu

---

<sup>73</sup>Iskandar Engku dan Siti Zubaidah, *Sejarah Pendidikan Islami*, Cetakan pertama, (Bandung: 2014, Penerbit: PT. Remaja Rosdakarya), hlm. 50-51.

<sup>74</sup>Ibid, Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, hlm. 32.

yang bermanfaat. Pendidikan Islam<sup>75</sup> sebelum berdirinya madrasah.<sup>76</sup> telah berlangsung di tempat berjualan buku-buku, rumah-rumah ahli ilmu, di masjid-masjid dan tempat lainnya. Sebelum berdirinya masjid pendidikan Islam sudah berlangsung di rumah-rumah. Nabi sendiri menjadikan *dar al-arqam ibn abi al arqam* di Makkah sebagai tempat pendidikan untuk mengajarkan agama Islam, dan al-Quran, dan beliau menjadikan rumahnya di Makkah dan Madinah sebagai tempat aktivitas pendidikan Islam.<sup>77</sup>

Demikian juga Naji Ma'ruf mengatakan, bahwa para ahli sejarah berbeda pendapat tentang munculnya madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang kita kenal seperti sekarang ini. Hasan Ibrahim Hasan berpendapat bahwa, madrasah belum muncul sebelum abad IV Hijriyah (sebelum 10 Masehi), menurutnya madrasah pertama adalah Madrasah al-Baihaqiyah di Naisabur. Al-Baihaqiyah yang didirikan di Naisapur oleh Abu Hasan ali al-Baihaqi (w. 414 H).<sup>78</sup> 165 tahun sebelum madrasah Nidhamiyah sudah ada madrasah di Maa waraa al-Nahri dan Khurraan. Sebagai bukti ia mengungkapkan data dari Tarikh al-Bukhari yang menjelaskan bahwa Ismail bin Ahmad (w.295 H) mempunyai madrasah yang dikunjungi oleh para pelajar untuk melanjutkan pelajaran mereka. Madrasah Naisapur pada masa awal ini didirikan oleh seorang ulama fiqh dengan tujuan utama untuk mengembangkan ajaran mazhabnya. Pada umumnya madrasah tersebut mengajarkan satu mazhab fiqh saja dan sebagian besar bermazhab Syafi'i. Dari 39 madrasah yang dikemukakan oleh Bulliet, hanya satu madrasah yang mengajarkan fiqh Maliki, empat madrasah yang mengajarkan fiqh mazhab Hanafi, dan yang lainnya mengajarkan fiqh mazhab Syafi'i.<sup>79</sup>

---

<sup>75</sup>Adi Sasono, *Solusi Islam Atas Problematika Ummat: Ekonomi, Pendidikan, dan Dakwah*, Pendidikan Islam merupakan sebuah pendidikan yang harus dilakukan secara sadar untuk mencapai tujuan yang jelas melalui syariat Islam. Pendidikan Islam adalah universal dan hendaknya diarahkan untuk menyadarkan manusia bahwa diri mereka adalah hamba Tuhan yang berfungsi menghambakan diri kepada Allah, , (Jakarta, , (Jakarta: 1998, Penerbit: Gema Insani Press), hlm. 87.

<sup>76</sup>Ahmad Syalabi, Madrasah pertama kali didirikan adalah Madrasah *al-Nizhamiyah* pada tahun 459 H oleh seorang menteri Saljuk yang bernama Nizham al-Mulk. Lihat Ahmad Syalabi, *Tarikh al-Tarbiyah al-Islamiyah*, Cetakan Kedua, Cairo: *Maktabah al-Nahdlah al-Mishriyah*, 1978, hlm. 43.

<sup>77</sup>Ahmad Syalabi, *Tarikh al-Tarbiyah al-Islamiyah*, Cetakan Kedua, Cairo: *Maktabah al-Nahdlah al-Mishriyah*, 1978, hlm. 43.

<sup>78</sup>Ibid. Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, hlm.33.

<sup>79</sup>Ibid. Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, hlm.35.

Pendidikan di dalam Islam, telah lahir bersamaan turunnya surat *al-'alaq ayat 1-6*. Surat *al-'alaq*, memerintahkan untuk membaca, di dalam Islam membaca adalah suatu usaha untuk memperoleh ilmu yang bermanfaat. Pendidikan Islam<sup>80</sup> sebelum berdirinya madrasah<sup>81</sup> telah berlangsung di tempat berjualan buku-buku, rumah-rumah ahli ilmu, di masjid-masjid dan tempat lainnya. Sebelum berdirinya masjid pendidikan Islam sudah berlangsung di rumah-rumah. Nabi sendiri menjadikan *dar al-arqam ibn abi al arqam* di Makkah sebagai tempat pendidikan untuk mengajarkan agama Islam, dan al-Quran, dan beliau menjadikan rumahnya di Makkah dan Madinah sebagai tempat aktivitas pendidikan Islam.<sup>82</sup>

Berbagai keterangan di atas kirannya jelas bahwa istilah madrasah pernah muncul pada masa Khalifah Abbasiyah Harun al-Rasyid yang disebut dengan "*Madrasah Baghdad*", akan tetapi belum populer dan mengalami stagnasi. Madrasah di kawasan Naisapur pada abad ketiga. Para peneliti kebanyakan menyebutkan wilayah yang sama yaitu di Naisapur, namun, berbeda madrasah mana yang dimaksud. Sebagian peneliti menyebutkan madrasah "*al-Baihaqiyah*", tetapi ternyata jika dilihat dari masa hidup pendirinya yaitu Abu Hasan Ali al-Baihaqi yang wafat 414 H, pendapat ini kurang tepat. Sebagian lagi berpendapat madrasah "*Miyah Dahiya*", mungkin pendapat inilah yang lebih kuat. Sedang madrasah Nizhamiyah di Baghdad adalah madrasah terbesar pertama di dunia Islam yaitu pada abad kelima Hijriyah.

Madrasah, mulai didirikan dan berkembang pada abad ke 5 H atau abad ke-10 atau ke-11 M. pada masa itu ajaran agama Islam telah berkembang secara luas dalam berbagai macam bidang ilmu

---

<sup>80</sup>Ibid. Adi Sasono, *Solusi Islam Atas Problematika Ummat: Ekonomi, Pendidikan, dan Dakwah*, Pendidikan Islam merupakan sebuah pendidikan yang harus dilakukan secara sadar untuk mencapai tujuan yang jelas melalui syariat Islam. Pendidikan Islam adalah universal dan hendaknya diarahkan untuk menyadarkan manusia bahwa diri mereka adalah hamba Tuhan yang berfungsi menghambakan diri kepada Allah, *Solusi Islam Atas Problematika Ummat: Ekonomi, Pendidikan, dan Dakwah*, (Jakarta: 1998, Penerbit: Gema Insani Press), hlm. 87.

<sup>81</sup>Ahmad Syalabi, *Tarikh al-Tarbiyah al-Islamiyah*, Cetakan Kedua, Cairo: *Maktabah al-Nahdlah al-Mishriyah*, 1978. Madrasah pertama kali didirikan adalah Madrasah *al-Nizhamiyah* pada tahun 459 H oleh seorang menteri Saljuk yang bernama Nizham al-Mulk. Lihat Ahmad Syalabi, *Tarikh al-Tarbiyah al-Islamiyah*, Cetakan Kedua, Cairo: *Maktabah al-Nahdlah al-Mishriyah*, 1978, hlm. 43.

<sup>82</sup>Ibid. Ahmad Syalabi, *Tarikh al-Tarbiyah al-Islamiyah*, hlm. 43.

pengetahuan, dengan berbagai macam mazhab atau pemikirannya. Pembagian bidang ilmu pengetahuan tersebut bukan saja meliputi ilmu-ilmu yang berhubungan dengan al-Qur'an dan hadis, seperti ilmu-ilmu al-Qur'an, hadits, fiqh, ilmu kalam, maupun ilmu tasawuf tetapi juga bidang-bidang filsafat, astronomi, kedokteran, matematika dan berbagai bidang ilmu-ilmu alam dan kemasyarakatan.<sup>83</sup>

Madrasah, sebagai institusi pendidikan keagamaan di Indonesia memiliki sejarah panjang. Pada zaman penjajahan Belanda, madrasah didirikan untuk semua warga. Sejarah mencatat, madrasah pertama kali berdiri di Sumatra, Madrasah Adabiyah (1908, dimotori Syekh Abdullah Ahmad), tahun 1910 berdiri Madrasah Schoel di Batusangkar oleh Syaikh M. Taib Umar, kemudian M. Mahmud Yunus pada 1918 mendirikan Diniyah Schoel sebagai lanjutan dari Madrasah Schoel. Madrasah Tawaliib didirikan Syekh Abdul Karim Amrullah di Padang Panjang (1907). Lalu, Madrasah Nurul Uman didirikan H. Abdul Somad di Jambi.

Madrasah berkembang di Jawa mulai 1912. Ada model madrasah-pesantren NU dalam bentuk Madrasah Awaliyah, Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Muallimin Wustha, dan Muallimin Ulya (mulai 1919); ada madrasah yang mengapropriasi sistem pendidikan Belanda plus, seperti Muhammadiyah (1912) yang mendirikan Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Muallimin, Muballighin, dan madrasah Diniyah. Ada juga model Al-Irsyad (1913) yang mendirikan madrasah Awaliyah, Ibtidaiyah, Madrasah Tajhiziyah, Muallimin dan Tahassus; atau model madrasah PUI di Jabar yang mengembangkan madrasah pertanian.<sup>84</sup>

Menurut keterangan Maksum, madrasah di Indonesia masih bisa dianggap sebagai perkembangan lanjut atau pembaharuan dari lembaga pendidikan pesantren dan surau. Menarik untuk dicatat bahwa diukur dari ketentuan-ketentuan fisik pada abad 11-12 M struktur pesantren di Indonesia agaknya menyerupai madrasah di Baghdad abad 11-12 M. dalam madrasah abad pertengahan, syekh atau professor ditempatkan sebagai pemegang otoritas, sedangkan fungsi sama dipegang oleh figur Kyai, yang tidak hanya berfungsi sebagai guru tetapi juga sebagai pemimpin<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup>Ibid.Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, hlm. 32.

<sup>84</sup>Abdul Yunus, *Menggugat Peran Madrasah dalam Pendidikan Agama*, STAIN Cirebon Press: Jurnal Lektur, Vol. 13 No.2 Desember 2007.

<sup>85</sup>Mahmud Yunus, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: 1985, Penerbit: Hidakarya Agung), hlm. 23.



Ketidakjelasan hubungan madrasah abad 11-12 di Timur Tengah dengan pesantren di Indonesia tersebut, sejarah pertumbuhan madrasah di Indonesia agaknya tetap dianggap sebagai memiliki latar belakang sejarahnya sendiri dan ini dikembalikan pada situasi awal abad 20. Hal ini mengasumsikan bahwa madrasah di Indonesia bukanlah madrasah dalam tradisi pendidikan Islam abad 11-12 seperti di Timur Tengah; namun sangat dimungkinkan ia merupakan konsekuensi dari pengaruh intensif pembaharuan pendidikan Islam di Timur Tengah masa modern.

Pendidikan Islam di Indonesia, mengenal jenis macam-macam madrasah sesuai dengan jenjang pendidikannya, antara lain:

1. Berdasarkan Tingkat Jenjang Pendidikannya

Terbagi menjadi tiga tingkat yaitu pertama Madrasah Ibtidaiyah, yang selanjutnya disingkat MI, adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam pada jenjang pendidikan dasar. Kedua, Madrasah Tsanawiyah, yang selanjutnya disingkat MTs, adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam pada jenjang pendidikan dasar sebagai lanjutan dari SD, MI, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SD atau MI. Dan yang ketiga Madrasah Aliyah, yang selanjutnya disingkat MA, adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SMP atau MTs.<sup>86</sup>

2. Berdasarkan Desain Pengembangannya

Madrasah, dapat diaktualisasikan dengan menghadirkan tiga desain besar pendidikan madrasah: 1). Madrasah Unggulan 2). Madrasah Model, dan 3). Madrasah Kejuruan dan Reguler.

---

<sup>86</sup>Arief Furchan, *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia*, (Yogyakarta: 2004, Penerbit: Gama Media,), hlm. 40.

a. Madrasah Unggulan

Madrasah Unggulan, dimaksudkan sebagai *center for excellence* telah dikembangkan satu buah untuk tiap propinsi. Madrasah Unggulan diproyeksikan sebagai wadah penampung putra-putra terbaik masing-masing daerah untuk dididik secara maksimal tanpa harus pergi ke daerah lain. Dengan demikian terjadinya eksodus SDM terbaik suatu daerah ke daerah lain dapat diperkecil, dan sekaligus menumbuhkan persaingan sehat antar daerah dalam menyiapkan SDM mereka.<sup>87</sup>

b. Madrasah Model

Madrasah Model, dimaksudkan sebagai *center for excellence* yang dikembangkan lebih dari satu buah untuk tiap propinsi. Madrasah Model diproyeksikan sebagai wadah penampung putra-putra terbaik masing-masing daerah untuk dididik secara maksimal tanpa harus pergi ke daerah lain. Sebagaimana pada Madrasah Unggulan, keberadaan Madrasah Model juga dapat mencegah terjadinya eksodus SDM terbaik suatu daerah ke daerah lain disamping juga dapat menstimulir tumbuhnya persaingan sehat antar daerah dalam menyiapkan SDM mereka. Sebagaimana Madrasah Unggulan, Madrasah Model juga diperkuat oleh Majelis Madrasah yang memiliki peran penting dalam membantu meningkatkan kualitas pembelajaran di Madrasah Model.<sup>88</sup>

c. Madrasah Reguler Atau Kejuruan

Madrasah Reguler, atau Kejuruan adalah madrasah yang fungsi utamanya adalah memberikan pelayanan pendidikan kepada setiap masyarakat tanpa terkecuali. Madrasah ini dibangun beberapa buah untuk tiap kabupaten sesuai dengan kebutuhan dengan dana dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah (Tingkat II). Yang pasti di setiap kecamatan terdapat minimal satu madrasah reguler/ kejuruan. Sebagaimana jenis madrasah

---

<sup>87</sup>Ibid, Arief Furchan, *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia*. Karena menjadi *center for excellence* anak-anak terbaik maka kesempatan belajar di kedua jenis madrasah ini haruslah melalui proses seleksi yang ketat dan dengan berbagai ketentuan lainnya. Madrasah ini diperkuat oleh keberadaan Majelis Madrasah yang juga memiliki peran penting terhadap pengembangannya. hlm. 41.

<sup>88</sup>Ibid. Arief Furchan, *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia*, hlm. 41.

lainnya. Madrasah Reguler/ Kejuruan juga diperkuat oleh Majelis Madrasah yang secara aktif membantu pengembangan madrasah.<sup>89</sup>

## **E. Upaya Pembaharuan Pendidikan Islam**

### **1. Faktor Pembaharuan Islam**

Faktor pembaharuan ini diawali oleh usaha sejumlah tokoh intelektual agama Islam yang dikembangkan oleh organisasi-organisasi Islam baik di Jawa, Sumatra dan Kalimantan. Bagi kalangan pembaharuan pendidikan agaknya senantiasa dipandang sebagai aspek strategis dalam membentuk pandangan keislaman masyarakat. Kenyataannya pandangan keislaman ini kurang memberikan perhatian kepada masalah sosial, politik, ekonomi, budaya serta teknologi. Karena langkah yang ditempuh adalah memperbaharui sistem pendidikannya.<sup>90</sup>

Munculnya gerakan pembaharuan ini menurut Karel A Steenbrink, akibat empat faktor. Pertama, Faktor keinginan kembali pada al-Quran hadits. Kedua, semangat nasionalisme dalam melawan penjajah. Ketiga, faktor memperkuat basis gerakan sosial, ekonomi, budaya dan politik. Keempat, faktor pembaharuan pendidikan Islam di Indonesia. Usaha pembaharuan kenyataan menimbulkan perselisihan antara kaum muda yang mewakili kaum pembaharuan dan kaum tua yang mewakili kaum konservatif. Kaum muda menentang penggunaan adat dalam praktek keagamaan. Sedang kaum tua beranggapan bahwa selama adat tersebut tidak berasal dari jahiliyah dan tidak bertentangan ajaran Islam maka hal itu boleh dilakukan.

Ide pembaharuan Islam ini lahir dari para cendekiawan muslim timur tengah seperti Jamaludin al-Afghani dan Muhammad Abduh. Kaum pembaharuan berusaha membuktikan bahwa Islam bukanlah penghambat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, hal ini sebagai respon terhadap pandangan kaum orientalis yang menganggap remeh Islam sebagaiid penghalang ilmu pengetahuan. Westernisasi terhadap pendidikan mendapat penolakan karena dianggap kebarat-baratan dan

---

<sup>89</sup>Ibd. Arief Furchan, *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia*, hlm. 42.

<sup>90</sup>Suwito, *Sejarah Sosial Pendidikan Islam*, (Jakarta: 2005, Penerbit: Kencana), hlm. 12.

sekuler. Dalam perkembangannya al-Afghani meyakinkan perlunya perubahan pendidikan tetapi tetap atas dasar nilai-nilai Islam. Penolakan ini sama halnya ketika masuk ide pembaharuan di Indonesia. Bagi kaum pembaharuan, cara pendidikan tradisional yang tertumpu semata pada pengajaran agama saja merupakan target untuk pembaharuan.<sup>91</sup>

## 2. Peningkatan Mutu/Kualitas Madrasah

Ketika awal masa kemerdekaan RI sampai adanya SKB Tiga Menteri, madrasah dengan persentase lumayan masih konsisten berdiri di atas orientasinya sendiri. Perubahan struktur sosial kemudian mendorong pesantren menyesuaikan diri dengan kebutuhan mendasar yang dipolakan oleh sistem pendidikan nasional. Berbagai komponen bidang studi yang semula belum menjadi wilayah garapan madrasah, lalu muncul. Zaman dulu, madrasah hanya mengenal sistem klasikal dalam bentuk *shiff* (kelas) satu sampai dengan enam atau sampai belasan (*seperti di Madrasah Mamba'ul Ulum*). Kini, pengelolaannya semakin meningkat dengan sistem manajerial madrasah.<sup>92</sup>

Bila pada awal kemerdekaan, madrasah menolak campur tangan pemerintah, sikap itu muncul terutama karena negara baru ini berwatak duniawi dan nasionalistis. Sedangkan madrasah yang dikelola swasta memiliki tradisi keagamaan. Madrasah mengakomodasikan sikap, subsidi pemerintah dalam bentuk material mulai diterima. Maknanya, ia mulai membuka keterlibatan pemerintah dalam dunianya. Guru Agama Negeri walaupun secara selektif mulai diterima, bahkan menjadi kebutuhan terutama bagi yang kekurangan tenaga guru.

Ide peningkatan madrasah yang datang dari pemerintah untuk mengubah orientasi kepada pola sistem pendidikan mulai diterima, sekurang-kurangnya dipertimbangkan. Kurikulum mulai dibicarakan bentuk dan ragamnya yang sesuai dengan peningkatan kualitasnya.

---

<sup>91</sup>Ibid. Mahmud Yunus, *Sejarah Pendidikan Islam*, hlm. 19.

<sup>92</sup>Maksum. *Madrasah: Sejarah dan Perkembangannya*, Cet. 1 (Jakarta: 1999, Penerbit: Logos Wacana Ilmu), Ada komponen kurikulum secara teratur, ketatausahaan yang lengkap dan sebagainya. Pendek kata, madrasah mulai berusaha mengembangkan dirinya sesempurna mungkin, sebagai sisi lain dari sistem pendidikan nasional, terutama pada waktu lembaga ini menjadi rival Departemen Agama dengan kebijaksanaanya membentuk MWB (Madrasah Wajib Belajar). hlm. 45.

Sejak ini, banyak perubahan-perubahan besar di madrasah. Akan tetapi secara ideal saat itu madrasah masih dapat konsisten pada titik tekan disiplin ilmunya, walaupun dipandang dari sudut prestasinya mengalami penurunan.<sup>93</sup>

Mulailah madrasah menstandarkan kurikulumnya dengan sekolah dan madrasah negeri. Apalagi setelah terbukanya kesempatan penergian madrasah atau sekurang-kurangnya memfiliatkan dengan negeri, ujian persamaan negeri dan madrasah. Perubahan di madrasah kini tidak hanya terjadi pada kurikulum silabusnya dengan literatur yang baru, akan tetapi wawasannya juga berubah. Pendidikan di madrasah mulai berimplikasi pada kebutuhan hidup murid dan status sosial mereka di masa mendatang. Ijazah formal madrasah, ijazah hasil ujian persamaan negeri menjadi amat penting dan berpengaruh mengubah pandangan ke arah duniawi.<sup>94</sup>

Nilai belajar *li wajhillah* mulai pudar atau hilang sama sekali, digeser oleh niat *lil ijazah*. Pandangan priyayiisme yang dulu ditentang oleh madrasah, sekarang justru ditolerir. Penilaian prestasi madrasah diukur secara kuantitatif dengan banyak sedikitnya siswa yang lulus ujian negeri. Komponen pendidikan agama menjadi sesuatu yang rutin saja. Rasa ketergantungan kepada pihak lain mulai menggeser watak kemandiriannya.<sup>95</sup>

Gambaran di atas menunjukkan adanya perubahan nilai di madrasah. Orientasi dan titik-tekan materi pendidikan yang secara esensial menjadi identitasnya semula, menjadi hambar dengan konsekuensi mengubah posisi madrasah menjadi tidak jelas. Akhirnya madrasah di mata para

---

<sup>93</sup>Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, dan Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, Cet. Ke-2, (Jakarta:1994, Penerbit: LP3ES). Ilustrasi di atas memperlihatkan, madrasah mampu menunjukkan daya adaptasi untuk menyerap unsur-unsur inovasi. Lebih dari itu, madrasah mempunyai daya tangkap terhadap persoalan yang dihadapi oleh masyarakat sekelilingnya. Suatu fenomena lain yang merupakan kelanjutan dari proses itu ialah ketika SKB Tiga Menteri tahun 1975 diterapkan pada madrasah. Sejak itu madrasah dituntut mengikuti berbagai perkembangan sosial lebih jauh lagi dan beradaptasi dengan pola hidup masyarakat. SKB itu sebenarnya merupakan bentuk legalisasi saja dari tuntutan itu.hlm. 43.

<sup>94</sup>Ibid.Karel A.Steenbrink,*Pesantren, Madrasah, dan Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, hlm. 84.

<sup>95</sup>Hanun Asrohah, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: 1999, Penerbit: Kalimah), hlm. 8.

peserta didik yang kritis, kurang mendapat perhatian kecuali kadang-kadang dianggap hanya sebagai tempat pelarian belajar.

### 3. Madrasah di Era Modern

Persepsi masyarakat terhadap madrasah di era modern belakangan semakin menjadikan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang unik. Di saat ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang pesat, di saat filsafat hidup manusia modern mengalami krisis keagamaan dan di saat perdagangan bebas dunia makin mendekati pintu gerbangnya, keberadaan madrasah tampak makin dibutuhkan orang.<sup>96</sup> Terlepas dari berbagai problema yang dihadapi, pendidikan Islam yang dikelola dalam sistem manajemen yang baik, kualitas *input* dan kondisi sarana prasarannya yang cukup memadai. Namun apabila pengelolaan dari luar sistem seperti persyaratan akreditasi yang kaku dan aturan-aturan lain, madrasah memiliki karakteristik khas yang tidak dimiliki oleh model pendidikan lainnya itu menjadi salah satu tumpuan harapan bagi manusia modern untuk mengatasi keringnya hati dari nuansa keagamaan dan menghindarkan diri dari fenomena demoralisasi dan dehumanisasi yang semakin merajalela seiring dengan kemajuan peradaban teknologi dan materi. Sebagai jembatan antara model pendidikan pesantren dan model pendidikan sekolah, madrasah menjadi sangat fleksibel diakomodasikan dalam berbagai lingkungan.

Di lingkungan pesantren<sup>97</sup>, madrasah bukanlah barang yang asing, karena memang lahirnya madrasah merupakan inovasi model pendidikan pesantren. Dengan kurikulum yang disusun rapi, para santri lebih mudah mengetahui sampai di mana tingkat penguasaan materi yang dipelajari. Dengan metode pengajaran modern yang disertai *audio visual aids*, kesan kumuh, jorok, ortodok, dan *exclusive* yang selama itu melekat pada pesantren sedikit demi sedikit terkikis. Masyarakat metropolitan makin tidak malu mendatangi dan bahkan memasukkan putra-putrinya ke pesantren dengan model pendidikan madrasah.

---

<sup>96</sup>Ibid.Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, dan Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, hlm. 45.

<sup>97</sup>Ibid.Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, dan Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, hlm.46.

Melihat kenyataan seperti itu, tuntutan pengembangan madrasah akhir-akhir ini dirasa cukup tinggi. Pengembangan madrasah di pesantren yang pada umumnya berlokasi di luar kota dirasa tidak cukup memenuhi tuntutan masyarakat. Oleh karena itu banyak model pendidikan madrasah bermunculan di tengah kota, baik di kota kecil maupun di kota-kota metropolitan. Meskipun banyak madrasah yang berkembang di luar lingkungan pesantren, budaya agamanya, moral dan etika agamanya tetap menjadi ciri khas sebuah lembaga pendidikan Islam.

Etika pergaulan, perilaku dan *performance* pakaian para santrinya menjadi daya tarik tersendiri, yang menjanjikan kebahagiaan hidup dunia akhirat sebagaimana tujuan pendidikan Islam.<sup>98</sup> Setelah kebobrokan moral dan mental merebak dan merajalela, orang baru bangun dan sadar bahwa pendidikan moral yang selama ini dilakukan lebih berorientasi pada pendidikan politik pembenaran terhadap segala pemaknaan yang lahir atas restu regim yang berkuasa. Upaya pembinaan moral yang bertujuan meningkatkan harkat dan martabat manusia sesuai dengan cita-cita nasional yang tertuang dalam perundang-undangan telah dikesampingkan dan menjadi jauh dari harapan.

Keberhasilan pendidikan secara kuantitatif didasarkan pada teori Benjamin S. Bloom yang dikenal dengan nama *Taxonomy of Educational Objectives*, yang mencakup tiga domain yaitu kognitif, afektif dan psikomotor. Meskipun demikian, keberhasilan *output* (lulusan) pendidikan hanyalah merupakan keberhasilan kognitif. Artinya, anak yang tidak pernah shalat pun, jika ia dapat mengerjakan tes PAL (Pendidikan Agama Islam) dengan baik maka ia bisa lulus (berhasil), dan jika nilainya baik, maka ia pun dapat diterima pada tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Lain halnya dengan *outcome* (*performance*) seorang alumni Madrasah, bagaimanapun nilai raport dan hasil ujiannya, moral keagamaan yang melekat pada sikap dan perilakunya akan menjadi tolok ukur bagi keberhasilan lembaga pendidikan yang menjadi tempat ia belajar. Karena itulah keberhasilan *out-come* disebut keberhasilan afektif dan psikomotorik.

---

<sup>98</sup>Jamaluddin Idris, *Kompilasi Pemikiran Pendidikan*, (Yogyakarta: 2005, Penerbit: Suluh Press), Realitas menunjukkan bahwa praktek pendidikan nasional dengan kurikulum yang dibuat dan disusun sedemikian rupa bahkan telah disempurnakan berkali-kali, tidak hanya gagal menampilkan sosok manusia Indonesia dengan kepribadian utuh, bahkan membayangkan realisasinya saja terasa sulit, hlm. 56.

Lembaga pendidikan Islam “*Madrasah*”, standar keberhasilan (*output dan outcome*) yang mencakup tiga *domain taxonomy of educational objectives*, tidak dapat dipisahkan. Di samping Madrasah mendidik kecerdasan, ia juga membina moral dan akhlak siswanya. Itulah nilai plus madrasah dibandingkan sekolah umum yang menekankan pembinaan kecerdasan intelek (aspek kognitif).

Sejalan dengan komitmen *Millennium Development Goals (MDGs)*, bangsa Indonesia memasuki sebuah era baru, yang dalam banyak hal sangat fundamental, terutama dalam bidang pendidikan yang bermutu. Hal ini seiring dengan Peran Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT), di lembaga pendidikan Islam termasuk madrasah. Komisi nasional pendidikan, menyebutkan bahwa pada saat itu, Indonesia bertekad memperoleh potensi pendidikan nasional untuk meningkatkan pencapaian pendidikan Islam di dalam usaha mencerdaskan kehidupan bangsa, sekaligus untuk menyiapkan generasi muda menghadapi tantangan-tantangan baru yang menandai kehidupan milenium ketiga tersebut.<sup>99</sup>

Menurut pandangan manajemen pendidikan Islam, manusia tidak bisa hidup sendiri, dan eksistensinya tidaklah terlaksana kecuali dengan kehidupan bersama. Manusia tidak akan mampu menyempurnakan eksistensinya dan mengatur kehidupannya dengan sempurna apabila dirisendiri melalui proses pendidikan.

Kajian Manajemen Pendidikan Islam, Nabi Muhammad S.A.W, tampak secara nyata telah mendidik para sahabat agar terhindar dari belenggu jahiliyah, kegelapan spiritual yang mencakup budaya membisu dan struktur kemiskinan.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup>Ibid. Hayat dkk, *Benchmark International Mutu Pendidikan*, hlm. 2.

<sup>100</sup>Abdurrahman Mas'ud, *Menuju Paradigma Islam Humanis*, (Yogyakarta: 2003, Penerbit: Gama Media), yang dikutip kembali oleh Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*, Cet.I. 2012, Rasulullah S.A.W, adalah seorang manajer yang sangat andal dalam melakukan pembinaan kader. Berbeda dengan manajer pada umumnya yang lebih memfokuskan pembinaan pada masalah kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan intelektual (IQ), Rasulullah S.A.W. tidak, beliau memfokuskan kepada segala aspek yang mampu membentuk manusia menjadi insan kamil mutakamil (manusia yang sempurna), hlm. 169-188.



Aktivitas manajemen pendidikan Islam sebagai suatu sistem,<sup>101</sup> sistem informasi dalam pendidikan.<sup>102</sup> Pendidik dalam hal ini adalah orang yang melakukan kegiatan dalam bidang mendidik. Manajemen pendidikan Islam, selalu mengembangkan berbagai konsep dalam rangka untuk melakukan perbaikan-perbaikan mutu pendidikan secara terus menerus. Oleh karena itu, peran yang sangat strategis dalam mengimplementasikan manajemen mutu di madrasah, adalah melalui pendidik/guru madrasah agar terus ditingkatkan profesionalitas dan kinerjanya. Kata tersebut seperti *teacher* dan *tutor*. Begitu pula dalam bahasa Arab dijumpai kata *ustadz*, *mudarris*, *mu'allim* dan *muaddib*. Adapun *muddaris* berarti *teacher* (guru), instruktur (pelatih) dan *lecturer* (dosen).<sup>103</sup>

Dalam konteks kajian manajemen mutu di lembaga pendidikan Islam, tidak lepas dari sejarah perkembangan manajemen pendidikan yang diterapkan oleh Rasulullah S.A.W, melalui proses perkembangan manajemen pendidikan Islam. Selanjutnya, mengkaji kata *mu'allim* yang juga berarti *teacher* (guru/pendidik), instruktur, *trainer* (pemandu). Begitu pula kata *muaddib* yang berarti *educator*, pendidik atau *teacher in qoranic school* (guru dalam lembaga pendidikan al-Qur'an).<sup>104</sup>

---

<sup>101</sup>Muhammad Rohman, dkk, *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran yang Efektif*, Cet. I, (Jakarta: 2012, Penerbit: PT. Prestasi Pustakaraya), hlm. 108.

<sup>102</sup>Ibid.Muhammad Rohman, dkk, *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran yang Efektif*. Sistem manajemen pendidikan membutuhkan sistem informasi yang harus dikelola secara baik, kebutuhan informasi ini terasa setiap saat dimana terjadi proses pendidikan, sebaba dalam proses pengelolaan itu senantiasa diperlukan data yang akurat, yang dikumpulkan dan disimpan secara akurat pula. Itu sebabnya perlu diatur sistem manajemen informasi yang khusus relevan dengan tuntutan dan permintaan sistem pendidikan, hlm. 111.

<sup>103</sup>Abdurrahman Al-Nahlawi, Dikutip: Abuddin Nata dalam bukunya *Pendidikan Dalam Perspektif Hadits*, Cet. 1, (Jakarta: 2005, Penerbit: UIN Jakarta Press), hlm. 207.

<sup>104</sup>Abuddin Nata, *Pendidikan Dalam Perspektif Hadits*, hlm. 207.



## KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN ISLAM

### A. Pengertian Kepemimpinan

Secara estimologi, kepemimpinan dalam Islam adalah *khalifah*, *immah* dan *imarah* yang mempunyai makna daya memimpin, kualitas seorang pemimpin atau tindakan dalam memimpin, sedangkan secara terminologi, kepemimpinan dalam Islam adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan, dengan kata lain kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mentransformasikan semua potensi yang terpendam menjadi kenyataan. Prinsip yang umumnya dipakai dalam pendidikan Islam adalah prinsip seperti *khalifah*, *ulul amri*, *imam*, dan *malik*. Secara linguistik bahwa prinsip *khalifah* merupakan akar kata yang terdiri dari huruf, yaitu *kha' lam*, dan *fa*, arti yang terkandung dalam di dalam *khalifah* ada tiga macam, yaitu mengganti kedudukan, belakangan, dan perubahan.<sup>105</sup> Bentuk kata kerja yang pertama *khalafa-yakhlifu*,

---

<sup>105</sup>Abi al-Husain Ahmad Ibn Ibn Zakariyya, dikutip: Baharuddin dkk, dalam bukunya *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Cetakan ke I, (Yogyakarta: 2012, Penerbit:AR-RUZZ MEDIA, Yogyakarta), hlm. 81.

dipergunakan untuk arti mengganti bentuk kata kerja yang kedua adalah *istakhlafa-yastakhlifu*<sup>106</sup> untuk arti menjadikan.<sup>107</sup>

Jadi kepemimpinan dalam Islam, merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi seringkali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin.<sup>108</sup> Untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam, dalam hal ini madrasah perlu adanya sosok kepemimpinan. Dalam pandangan Islam, kepemimpinan terkait dengan dua harapan atau tuntutan sosial yang mendasar yang dikenakan kepada si pemimpin.<sup>109</sup> Secara definisi kepemimpinan memiliki berbagai perbedaan pada berbagai hal, namun demikian yang pasti ada dari definisi kepemimpinan adalah adanya suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh secara sosial pada orang lain, sehingga orang tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpin.<sup>110</sup>

Sejalan dengan kiasan itu James A.F. Stoner dan Charles Wankel (1986:p.145) mengutip pendapat Churchil mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan faktor aktivitas penting dalam efektifitas manajer/pemimpin.<sup>111</sup> Kepemimpinan dalam Islam, hendaknya diletakkan dalam

---

<sup>106</sup>Bahrudin dkk, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, al-Quran menggunakan bentuk *istakhlafa-yastakhlifu* pada lima ayat, yaitu dalam QS al-Nur (24): 55 QS al-An'am (6) 133, QS Hud (11): 57, dan QS al-A'raf (7): 129. Selain itu juga menggunakan bentuk *khalafa-yukhlifu* di banyak ayat. Lebih detailnya lihat Muhammad Fuad Abd al-Baqi, *al-Mu'jam al-Mufahras li al-Fadz al-Quran al-Karim* (Bairut: Dar al-Fikr, 1997 M/1418 H, hlm. 303-306.

<sup>107</sup>Abd. Muin Salim, *Konsepsi Kekuasaan Politik Dalam al-Quran*, (Jakarta: 2004, Penerbit: PT. Raja Grafindo Persada), hlm. 11

<sup>108</sup>Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Cet. II, (Jakarta: 2010, Penerbit: Kencana Prenada Media Group), hlm 29.

<sup>109</sup>Abdullah, Taqufiq, *Pola Kepemimpinan Islam di Indonesia: Tinjauan Umum*, (Jakarta: 1982, Prisma No. 6, Penerbit: LP3ES),... pertama, kemampuan yang diperkirakan terdapat padanya untuk memimpin ke arah tercapainya situasi yang diinginkan oleh komunitasnya. Kedua, kemungkingan bobot, fungsinya dalam mempertahankan eksistensi komunitas, dalam konteks pemenuhan tuntutan sosial itu, pemimpin harus menyadari adanya pertanggung jawaban trasendental, yang menghendaki keterluluhan pribadi dalam keharusan moral agama, hlm. 56.

<sup>110</sup>Ibid. Muhaimin, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, dkk, hlm 2

<sup>111</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Cet. I, (Yogyakarta: 2003 Penerbit: Gajah Mada University Press), hlm. 1.

tugas (*muamalah*) kehidupan dan pengabdian ibadah setiap manusia sebagai khalifah di bumi-Nya, sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-A'raf ayat 129 sebagai berikut:

قَالُوا أُوذِينَا مِنْ قَبْلِ أَنْ تَأْتِيَنَا وَمِنْ بَعْدِ مَا جِئْتَنَا قَالَ عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَنْ يُهْلِكَ عَدُوَّكُمْ وَيَسْتَخْلِفَكُمْ فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ ﴿١٢٩﴾

*Artinya: Kaum Musa berkata: “Kami telah ditindas (oleh Fir’aun) sebelum kamu datang kepada kami dan sesudah kamu datang (556). Musa menjawab: “Mudah-mudahan Allah membinasakan musuhmu dan menjadikan kamu khalifah di bumi (Nya), maka Allah akan melihat bagaimana perbuatanmu Al-A’raf ayat (7):129.*

Ath Thobari rahimahullah berkata, “Sesungguhnya yang paling mulia di antara kalian wahai manusia adalah yang paling tinggi takwanya pada Allah, yaitu dengan menunaikan berbagai kewajiban dan menjauhi maksiat. Bukanlah yang paling mulia dilihat dari rumahnya yang megah atau berasal dari keturunan yang mulia.”<sup>112</sup>. Ibnu Katsir rahimahullah berkata, “Sesungguhnya kalian bisa mulia dengan takwa dan bukan dilihat dari keturunan kalian” Sahabat Ibnu ‘Abbas radhiyallahu ‘anhuma berkata:

حدثنا عَبْدُ الْعَزِيزِ بْنُ عَلِيٍّ الْوَرَّاقُ ● حدثنا عَلِيُّ بْنُ عُمَرَ  
 الدَّارِقُطَنِيُّ ● حدثنا مُحَمَّدُ بْنُ إِسْمَاعِيلَ الْأَبِّيُّ ● حدثنا يَحْيَى  
 بْنُ عُثْمَانَ بْنِ صَالِحٍ ● حدثنا يَحْيَى بْنُ يَزِيدَ الْقَطِيعِيُّ ●  
 حدثنا ابْنُ أَبِي رَوَّادٍ ● عَنِ ابْنِ جُرَيْجٍ ● عَنْ عَطَاءٍ ● عَنِ ابْنِ

<sup>112</sup>Abu Ja’far Muhammad bin Jarir Ath Thobari, Terbitan Dar Hijr. *Tafsir Ath Thobari Jaami’ul Bayan ‘an Ta’wil Ayil Qur’an*, hlm 386.

عَبَّاسٍ ۞ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ " : كَرَمُ  
الدُّنْيَا الْغِنَى وَكَرَمُ الْآخِرَةِ التَّقْوَى<sup>113</sup>

*Artinya: Abdul Aziz ibn Ali al Warraq menceritakan kepada kami, Ali ibn Umar al Daru Quthni menceritakan kepada kami, Muhammad ibn Ismail al Ubully menceritakan kepada kami, Yahya ibn Utsman ibn Shaleh menceritakan kepada kami, Yahya ibn Yazid al Qathi'iy menceritakan kepada kami, ibn Abi Rawwad menceritakan kepada kami, dari ibn Juraih, dari 'Atha', dari ibn Abbas berkata: Rasulullah s.a.w. bersabda: "Mulianya seseorang di dunia adalah karena kaya. Namun mulianya seseorang di akhirat karena takwanya (Riwayat Ibnu Abbas RA)."*

Demikian dinukil dalam tafsir al-Baghowi. Kata al-Alusi, ayat ini berisi larangan untuk saling berbangga dengan keturunan. al-Alusi rahimahullah berkata, "Sesungguhnya yang paling mulia dan paling tinggi derajatnya di antara kalian di sisi Allah di dunia maupun di akhirat adalah yang paling bertakwa. Jika kalian ingin saling berbangga, saling berbanggalah dengan takwa (kalian)."<sup>114</sup>

Dalam tafsir al-Bahr al-Muhith disebutkan, "Sesungguhnya Allah menjadikan kalian sebagaimana yang disebutkan dalam ayat (yaitu ada yang berasal dari non Arab dan ada yang Arab).<sup>115</sup> Hal ini bertujuan supaya kalian saling mengenal satu dan lainnya walau beda keturunan. Janganlah kalian mengklaim berasal dari keturunan yang lain. Jangan pula kalian berbangga dengan mulianya nasab bapak atau kakek kalian. Saling mengklaim siapa yang paling mulia dengan takwa."

Muhammad bin 'Ali Asy Syaukani berkata, "Sesungguhnya yang paling mulia di antara kalian adalah yang paling bertakwa. Yang bertakwa itulah yang berhak menyandang kemuliaan, yaitu lebih mulia dari orang yang tidak memiliki sifat takwa. Dialah yang paling mulia

---

<sup>113</sup>Ahmad ibn Ali ibn Tsabit Abu Bakar al Khatib al Baghdadi. *Talkhish al Mutasyabih fi ar Rasmi wa Himayati Ma Asyakala an Bawadiri at Tashhif wa al Wahmi*, (Damaskus: Dar Thulas, 1985), hlm. 330.

<sup>114</sup>Mahmud bin 'Abdullah Al-Husaini Al-Alusi. *Kitab: Mawqi' Tafasir, Ruhul Ma'ani fii Tafsir Al Qur'an Al 'Azhim was Sab'il Matsanii*, hlm. 290.

<sup>115</sup>Abu Hayan Muhammad bin Yusuf bin 'Ali bin Yusuf bin Hayyan, *Tafsir Al Bahr Al Muhith, sumber kitab: Mawqi' Tafasir*, hlm.116.

dan tinggi kedudukannya (di sisi Allah). Jadi, klaim kalian dengan saling berbangga pada nasab kalian yang mulia, maka itu bukan menunjukkan kemuliaan. Hal itu tidak menunjukkan seseorang lebih mulia dan memiliki kedudukan utama (di sisi Allah).”<sup>116</sup> Dalam tafsir *al-Jalalain* disebutkan, “Janganlah kalian saling berbangga dengan tingginya nasab kalian. Seharusnya kalian saling berbangga manakah di antara kalian yang paling bertakwa.”<sup>117</sup>

Syaikh As Sa’di rahimahullah berkata, “Allah menjadikan kalian berbeda bangsa dan suku (ada yang Arab dan ada yang non Arab) supaya kalian saling mengenal dan mengetahui nasab satu dan lainnya. Namun kemuliaan diukur dari takwa. Itulah yang paling mulia di antara kalian di sisi Allah, yang rajin melakukan ketaatan dan menjauhi maksiat. Standar kemuliaan (di sisi Allah) bukan dilihat dari kekerabatan dan kaum, bukan pula dilihat dari sisi nasab yang mulia. Allah pun Maha Mengetahui dan Maha Mengenal. Allah benar-benar tahu siapa yang bertakwa secara lahir dan batin, atau yang bertakwa secara lahiriyah saja, namun tidak secara batin. Allah pun akan membalasnya sesuai realita yang ada.”<sup>118</sup>

Berdasarkan beberapa pandangan yang kerkaitan dengan kepemimpinan dalam pendidikan Islam tersebut di atas, bahwa paradigma baru dalam manajemen pendidikan Islam akan memberikan dampak positif dalam perubahan pembaharuan sistem pendidikan Islam. Semuanya harus dapat memandang siswa sebagai “*pelanggan*” yang harus dilayani dengan sebaik-baiknya demi kepuasan mereka. Pelaksana sekolah selalu bersemangat untuk maju, bersemangat terus untuk menambah kemampuan dan ketrampilannya yang pada akhirnya akan meningkatkan unjuk kerja mereka di hadapan siswa.

Dalam tafsir *al-Jalalain* disebutkan, “Janganlah kalian saling berbangga dengan tingginya nasab kalian. Seharusnya kalian saling berbangga manakah di antara kalian yang paling bertakwa.”<sup>119</sup> Syaikh

---

<sup>116</sup>Fathul Qodir, Muhammad bin ‘Ali Asy Syaikani *Kitab: Mawqi’ Tafasir*, hlm. 20.

<sup>117</sup>Jalaluddin Al-Mahalli dan Jalaluddin As Suyuthi. *Tafsir Al Jalalain*, Terbitan Darus Salam, Cetakan kedua, 1422, hlm. 528.

<sup>118</sup>Abdurrahman bin Naashir As Sa’di, *Taisir Al Karimir Rahman fi Tafsir Kalamil Mannan*, Terbitan Muassasah Ar Risalah, Cetakan Pertama, 1420 H, hlm. 802.

<sup>119</sup>Tafsir Al Jalalain, Jalaluddin Al Mahalli dan Jalaluddin As-Suyuthi, terbitan Darus Salam, cetakan kedua, 1422, hlm. 528.

As Sa'di rahimahullah berkata, "Allah menjadikan kalian berbeda bangsa dan suku (ada yang Arab dan ada yang non Arab) supaya kalian saling mengenal dan mengetahui nasab satu dan lainnya. Namun kemuliaan diukur dari takwa. Itulah yang paling mulia di antara kalian di sisi Allah, yang rajin melakukan ketaatan dan menjauhi maksiat. Standar kemuliaan (di sisi Allah) bukan dilihat dari kekerabatan dan kaum, bukan pula dilihat dari sisi nasab yang mulia. Allah pun Maha Mengetahui dan Maha Mengenal. Allah benar-benar tahu siapa yang bertakwa secara lahir dan batin, atau yang bertakwa secara lahiriyah saja, namun tidak secara batin. Allah pun akan membalasnya sesuai realita yang ada."<sup>120</sup>

Banyak hadits pula yang menyebutkan hal di atas, yaitu semulia-mulia manusia adalah yang paling bertakwa.

حَدَّثَنَا إِسْحَاقُ بْنُ إِبْرَاهِيمَ سَمِعَ الْمُعْتَمِرَ ● عَنْ عَبْدِ اللَّهِ ●  
 عَنْ سَعِيدِ بْنِ أَبِي سَعِيدٍ الْمَقْبُرِيِّ ● عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ  
 عَنْهُ ● قَالَ : قِيلَ لِلنَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ " مَنْ أَكْرَمُ  
 النَّاسِ ● قَالَ : أَكْرَمُهُمْ أَتَقَاهُمْ ● قَالُوا : يَا نَبِيَّ اللَّهِ لَيْسَ عَنْ  
 هَذَا نَسْأَلُكَ ● قَالَ : فَأَكْرَمُ النَّاسِ يُوسُفُ نَبِيُّ اللَّهِ ابْنُ نَبِيِّ اللَّهِ  
 ابْنِ نَبِيِّ اللَّهِ ابْنِ خَلِيلِ اللَّهِ ● قَالُوا : لَيْسَ عَنْ هَذَا نَسْأَلُكَ ●  
 قَالَ : فَعَنْ مَعَادِنِ الْعَرَبِ تَسْأَلُونِي ● قَالُوا : نَعَمْ ● قَالَ :  
 فَخِيَارُكُمْ فِي الْجَاهِلِيَّةِ خِيَارُكُمْ فِي الْإِسْلَامِ إِذَا فَقَهُوا<sup>121</sup>

Artinya: Ishaq ibn Ibrahim menceritakan kepada kami, Dari Ubaidillah, dari Sa'id ibn Abi Sa'id al Maqburiy, dari Abu Hurairah radhiyallahu 'anhu, ia berkata bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam ditanya: "Siapakah

<sup>120</sup>Taisir Al Karimir Rahman fii Tafsir Kalamil Mannan, 'Abdurrahman bin Naashir As Sa'di, terbitan Muassasah Ar Risalah, Cetakan Pertama, 1420 H, hlm. 802.

<sup>121</sup>Al Imam Abi Abdillah, Muhammad Ibn Ismail al Bukhari, Shahih al Bukhari, (Riyad, Baitul Afkar al Dauliyyah li an Nasyri wa at Tauzi', 1998), Hadis No. 4689, hlm. 898.



orang yang paling mulia?” “Yang paling mulia di sisi Allah adalah yang paling bertakwa di antara mereka”, jawab Rasul shallallahu ‘alaihi wa sallam. Orang tersebut berkata, “Bukan itu yang kami tanyakan”. “Manusia yang paling mulia adalah Yusuf, nabi Allah, anak dari Nabi Allah, anak dari nabi Allah, anak dari kekasih-Nya”, jawab beliau. Orang tersebut berkata lagi, “Bukan itu yang kami tanyakan”. “Apa dari keturunan Arab?”, tanya beliau. Mereka menjawab, “Iya betul”. Beliau bersabada, “Yang terbaik di antara kalian di masa jahiliyah adalah yang terbaik dalam Islam jika dia itu fakih (paham agama).”

حَدَّثَنَا عَمْرُو التَّائِدُ • حَدَّثَنَا كَثِيرُ بْنُ هِشَامٍ • حَدَّثَنَا جَعْفَرُ  
 بِنُ بُرْقَانَ • عَنْ يَزِيدِ بْنِ الْأَصَمِّ • عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ • قَالَ :  
 قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : إِنَّ اللَّهَ لَا يَنْظُرُ إِلَى  
 صُورِكُمْ • وَأَمْوَالِكُمْ • وَلَكِنْ يَنْظُرُ إِلَى قُلُوبِكُمْ •  
 وَأَعْمَالِكُمْ<sup>122</sup>

Artinya: Amru Annaqid menceritakan kepada kami, Katsir ibn Hisyam menceritakan kepada kami, Ja'far ibn Burqan menceritakan kepada kami, dari Yazid ibn al Asham, dari Abu Hurairah, ia berkata, Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda, “Sesungguhnya Allah tidak melihat pada rupa dan harta kalian. Namun yang Allah lihat adalah hati dan amalan kalian.” (HR. Muslim No. 2564).

<sup>122</sup>Al Imam al-Hafiz Abi al Husain Muslim ibn al Hujjaj al Qusyairi an Nisaburi, *Shahih Muslim*, (Riyad: 1998, Baitul Afkar Addauliyyah Linnasyri wa Attauzi’), Hadis No. 2564, hlm.1035.

## B. Beban dan Tanggung Jawab Pemimpin

### 1. Kepemimpinan yang paling efektif

Kepemimpinan yang efektif adalah yang dapat memberikan contoh dan suri tauladan, bukan hanya perintah<sup>123</sup> Al Khathabi berkata, “Mereka bersekutu yakni pemimpin dan seorang laki-laki serta semua yang disebutkan dalam hadits dalam sifat pemimpin namun dengan makna berbeda-beda. Kepemimpinan penguasa tertinggi adalah menjaga syariat dengan menegakkan hukum serta berlaku adil dalam menetapkan hukum. Kepemimpinan seorang laki-laki terhadap keluarganya adalah cara mengurus mereka dan memberikan hak-hak mereka. Kepemimpinan seorang perempuan adalah mengatur urusan rumah, anak-anak, pembantu, dan memberi nasehat serta masukan kepada suami tentang semua itu. Sedangkan kepemimpinan pembantu adalah memelihara apa yang ada dalam tanggung jawabnya serta melakukan apa-apa yang dapat mendatangkan kebaikan padanya.”

Ath-Thaibi berkata, “Dalam hadits ini disebutkan bahwa pemimpin (penjaga) tidak dituntut karena dzatnya. Bahkan ia diadakan untuk memelihara apa yang diamankan kepadanya oleh si pemilik. Oleh karena itu, dia patut tidak menggunakannya kecuali jika diizinkan oleh pembawa syariat”. Ulama lain berkata, Masuk pula dalam cakupan umum ini orang yang hidup sendirian tanpa istri atau suami, pembantu, dan tidak pula anak, karena dia tetap menjadi pemimpin atas anggota badannya agar melakukan hal-hal diperintahkan dan menjauhi hal-hal yang dilarang, baik berupa perbuatan, perkataan, maupun keyakinan. Anggota badan, kekuatan, dan indranya adalah hal-hal yang dipimpinya. Kedudukan seseorang sebagai pemimpin tidaklah menafikkan keberadaannya sebagai yang dipimpin ditinjau dari segi lain.

---

<sup>123</sup>Muhammad Syafi'i Antonio, *Kepemimpinan dan Strategi Militer, Ensiklopedia Leadership & Manajemen Muhammad S.A.W. The Super Leader Super Manager*, Buku-8, Cetakan ketiga, (Jakarta: 2012, Penerbit: Tazkia Publisching), hlm.76.

حَدَّثَنَا مُسَدَّدٌ • حَدَّثَنَا يَحْيَى • عَنْ عَبْدِ اللَّهِ • قَالَ :  
 حَدَّثَنِي نَافِعٌ • عَنْ عَبْدِ اللَّهِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ • أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ  
 صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ • قَالَ " : كُلُّكُمْ رَاعٍ فَمَسْئُولٌ عَنْ  
 رَعِيَّتِهِ • فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ •  
 وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ • وَالْمَرْأَةُ  
 رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ • وَالْعَبْدُ  
 رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ • أَلَا فِكُلُّكُمْ رَاعٍ  
 وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ<sup>124</sup>

*Artinya: Musaddad menceritakan kepada kami, Yahya menceritakan kepada kami, Abaidillah dia berkata: Nafi' menceritakan kepada saya dari Abdullah r.a. bahwa Rasulullah bersabda "Kalian semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap rakyat yang dipimpinnya. Seorang raja memimpin rakyatnya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang suami memimpin keluarganya, dan akan ditanya kepemimpinannya itu. Seorang ibu memimpin rumah suaminya dan anak-anaknya, dan dia akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang budak mengelola harta majikannya dan akan ditanya tentang pengelolaannya. Ingatlah bahwa kalian semua memimpin dan akan ditanya pertanggung jawabannya atas kepemimpinannya itu."*

Hadits Ibnu Umar, رَاعٍ كُلكُمْ (Kamu semua adalah pemimpin). Akan dijelaskan secara detail pada awal pembahasan tentang hukum. Adapun maksud pencantumannya di tempat ini terdapat pada kalimat وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ (Seorang budak mengelola harta majikannya) karena jika seorang budak telah menasehati majikannya dan menunaikan amanat dan menunaikan amanat yang dibebankan kepadanya, maka bagi majikannya patut untuk

<sup>124</sup>Al-Imam Abi Abdillah, Muhammad Ibn Ismail al Bukhari, *Shahih al Bukhari*, (Riyad: 1998, Baitul Afkar al Dauliyyah li an Nasyri wa at Tauzi'), Hadis No. 2752, hlm. 530.

membantunya dan tidak melampaui batas dalam memperlakukannya. Dalam kitab hukum, kata *arra'i* artinya orang yang memelihara dan diberi amanah atas kemaslahatan apa yang diamanatkan. Dia dituntut berbuat adil dan melakukan apa yang menjadi maslahat hal tersebut.

فَالأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ (Seorang raja memimpin rakyatnya) maksudnya adalah pemimpin tertinggi.

## 2. Pemimpin Pelayan Masyarakat

حَدَّثَنَا أَبُو نُعَيْمٍ • حَدَّثَنَا أَبُو الْأَشْهَبِ • عَنِ الْحَسَنِ • أَنَّ عُبَيْدَ اللَّهِ بْنَ زِيَادٍ عَادَ مَعْقِلَ بْنَ يَسَارٍ فِي مَرَضِهِ الَّذِي مَاتَ فِيهِ • فَقَالَ لَهُ مَعْقِلٌ : إِنِّي مُحَمَّدُكَ حَدِيثًا سَمِعْتُهُ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ • سَمِعْتُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ :  
"مَا مِنْ عَبْدٍ اسْتَرْعَاهُ اللَّهُ رَعِيَّةً فَلَمْ يَحْطُهَا بِنَصِيحَةٍ إِلَّا لَمْ يَجِدْ رَاحَةَ الْجَنَّةِ"<sup>125</sup>

Artinya: Abu Nu'aim menceritakan kepada kami, Abul Ashhab menceritakan kepada kami, dari al Hasan, bahwa Ubaidillah ibn Ziyad menjenguk Ma'qil bin Yasar ketika dia sakit sebelum dia meninggal. Maka Ma'qil berkata kepada Ubaidillah bin Ziyad: aku akan menyampaikan kepadamu sebuah hadits yang telah aku dengar dari Rasulullah, aku telah mendengar beliau bersabda: "Tiada seorang hamba yang diberi amanah rakyat oleh Allah lalu ia tidak memeliharanya dengan baik, melainkan hamba itu tidak akan mencium bau surga."

Al-Bukhari meletakkan hadits ini di: 93 Kitab Hukum: 8. Bab orang yang diberi amanah lalu tidak memeliharanya. Al Karmani berkata, "Pengertian hadits ini menunjukkan bahwa dia mendapatkan aromanya,

<sup>125</sup>Al-Imam Abi Abdillah, Muhammad Ibn Ismail al-Bukhari, *Shahih al Bukhari*, (Riyad: 1998, Baitul Afkar al-Dauliyah li an Nasyri wa at Tauzi'), Hadis No. 7150, hlm. 1364.

padahal ini bertentangan dengan yang dimaksudkan hadits. Oleh karena itu, mesti disisipkan *illa* (melainkan), yakni melainkan dia tidak mendapatkan. Lalu kalimat pelengkapanya tidak disebutkan. Perkiraananya adalah, tidaklah seorang hamba melakukan seperti ini melainkan Allah mengharamkan surga baginya. Ibnu Bathal berkata, “ini adalah anaman keras terhadap para pemimpin zalim yang menyia-nyiakan amanah yang dititipkan Allah kepada mereka, atau mengkhianati rakyat, atau menzalimi mereka, sehingga dia dituntut karena menzalimi para hamba pada hari kiamat. Bagaimana dia mampu berlepas dari kezaliman umat yang demikian banyak.

Ibnu At-Tin menukil dari Addawudi sama sepertinya, dia berkata, “mungkin ini juga berkenaan dengan orang kafir. Karena orang mukmin akan menggunakan wewenanganya dengan baik.” Ath-Thaibi berkata, “huruf *fa'* pada kalimat فَلَمْ يَحْطُهَا sama seperti huruf *lam* pada firman Allah dalam surah Al-Qashash ayat 8:

فَالْتَقَطَهُ آلُ فِرْعَوْنَ لِيَكُونَ لَهُمْ عَدُوًّا وَحَزَنًا إِنَّ فِرْعَوْنَ وَهَمَانَ  
وَجُنُودَهُمَا كَانُوا خَاطِئِينَ ﴿٨﴾

*Artinya: “Maka dipungutlah ia oleh keluarga Fir`aun yang akibatnya dia menjadi musuh dan kesedihan bagi mereka. Sesungguhnya Fir`aun dan Haman beserta tentaranya adalah orang-orang yang bersalah.”*

Maksudnya, Allah hanya memberikan kekuasaan kepadanya atas hamba-hamba-Nya agar senantiasa berlaku lurus terhadap mereka hingga meninggal dalam keadaan demikian. Tetapi ketika dia membalikkan urusan maka dia patut diberi hukuman. Kejujuran adalah modal yang paling mendasar dalam sebuah kepemimpinan. Tanpa kejujuran, kepemimpinan ibarat bangunan tanpa pondasi, dari luar nampak megah namun di dalamnya rapuh dan tak bisa bertahan lama. Begitu pula dengan kepemimpinan, bila tidak didasarkan atas kejujuran orang-orang yang terlibat di dalamnya, maka jangan harap kepemimpinan itu akan berjalan dengan baik. Namun kejujuran di sini tidak bisa hanya mengandalkan pada satu orang saja, kepada pemimpin saja misalkan.

Akan tetapi semua komponen yang terlibat di dalamnya, baik itu pemimpinnya, pembantunya, staf-stafnya, hingga struktur yang paling bawah dalam kepemimpinan ini, semisal tukang sapunya, harus menjunjung

tinggi nilai-nilai kejujuran. Hal itu karena tidak sedikit dalam sebuah kepemimpinan, atau sebuah organisasi, terdapat pihak yang jujur namun juga terdapat pihak yang tidak jujur. Bila pemimpinnya jujur namun staf-stafnya tidak jujur, maka kepemimpinan itu juga akan rapuh. Begitu pula sebaliknya.

حَدَّثَنَا وَكَيْعٌ • عَنْ أَبِي هِلَالٍ • عَنْ بَكْرِ • عَنْ أَبِي ذَرٍّ •  
 أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ • قَالَ لَهُ انْظُرْ • فَإِنَّكَ لَيْسَ  
 بِخَيْرٍ مِنْ أَحْمَرَ وَلَا أَسْوَدَ إِلَّا أَنْ تَفْضُلَهُ بِتَقْوَى

*Artinya: Dari Abu Dzar, Nabi shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda kepadanya, “Lihatlah, engkau tidaklah akan baik dari orang yang berkulit merah atau berkulit hitam sampai engkau mengungguli mereka dengan takwa.” (HR. Ahmad, 5:158. Syaikh Syu’aib Al-Arnauth mengatakan bahwa hadits ini shahih dilihat dari sanad lain).*

### 3. Larangan Berambisi Menjadi Pemimpin

حَدَّثَنَا أَبُو التُّعْمَانِ مُحَمَّدُ بْنُ الْفَضْلِ • حَدَّثَنَا جَرِيرُ بْنُ حَازِمٍ •  
 حَدَّثَنَا الْحَسَنُ • حَدَّثَنَا عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ سَمْرَةَ • قَالَ : قَالَ النَّبِيُّ  
 صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : " يَا عَبْدَ الرَّحْمَنِ بْنَ سَمْرَةَ • لَا تَسْأَلِ  
 الْإِمَارَةَ • فَإِنَّكَ إِنْ أُوتِيَتْهَا عَنْ مَسْأَلَةٍ وُكِلَتْ إِلَيْهَا • وَإِنْ  
 أُوتِيَتْهَا مِنْ غَيْرِ مَسْأَلَةٍ أُعِنْتَ عَلَيْهَا • وَإِذَا حَلَفْتَ عَلَى يَمِينٍ  
 فَرَأَيْتَ غَيْرَهَا خَيْرًا مِنْهَا • فَكْفِّرْ عَنْ يَمِينِكَ • وَأَتِ الَّذِي هُوَ  
 خَيْرٌ <sup>126</sup>

<sup>126</sup>Al Imam Abi Abdillah Muhammad Ibn Ismail al Bukhari, *Shahih al Bukhari*, (Riyad, Baitul Afkar al Dauliyyah li an Nasyri wa at Tauzi’, 1998), Hadis No. 6622, hlm. 1266.

Artinya: Abu Nu'man Muhammad ibn al Fadl menceritakan kepada kami, Jarir ibn Hazim menceritakan kepada kami. Al Hasan menceritakan kepada kami, Abdurrahman bin Samurah menceritakan kepada kami, dia berkata: Nabi, bersabda: "Ya Abdurrahman bin Samurah, engkau jangan memintaminta jabatan, sebab jika jabatan itu diserahkan kepadamu berdasarkan permintaan-mu, maka akan diserahkan sepenuhnya. Sebaliknya jika jabatan itu diserahkan kepadamu bukan atas dasar permintaanmu, maka kamu akan dibantu mengatasinya."

Al-Bukhari meletakkan hadits ini di: 83. Kitab Sumpah dan Nadzar: 1. Bab firman Allah Ta'ala: "Allah tidak menghukummu atas sumpah yang tidak engkau maksudkan." Makna dari hadits tersebut adalah, barang siapa meminta jabatan lalu diberikan maka dia tidak akan ditolong karena ambisinya itu. Dari sini dapat disimpulkan bahwa meminta sesuatu yang berkenaan dengan jabatan adalah *makruh* (tidak disukai). Maksud dalam jabatan ini adalah pemerintahan, pengadilan, keuangan, dan lainnya. Barang siapa yang berambisi mendapatkan demikian maka dia tidak akan diberi pertolongan. Namun secara lahir, hadits ini bertentangan dengan riwayat Abu Daud dari Abu Hurairah yang diriwayatkan secara *marfu'* sebagai berikut:

حَدَّثَنَا عَبَّاسُ الْعَنْبَرِيُّ • حَدَّثَنَا عُمَرُ بْنُ يُونُسَ • حَدَّثَنَا مُلَازِمُ  
 بَنُ عَمْرٍو • حَدَّثَنِي مُوسَى بْنُ نَجْدَةَ • عَنْ جَدِّهِ يَزِيدُ بْنُ عَبْدِ  
 الرَّحْمَنِ وَهُوَ أَبُو كَثِيرٍ • قَالَ: حَدَّثَنِي أَبُو هُرَيْرَةَ • عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى  
 اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ • قَالَ " : مَنْ طَلَبَ قِضَاءَ الْمُسْلِمِينَ حَتَّى  
 يَنَالَهُ • ثُمَّ غَلَبَ عَدْلُهُ جَوْرَهُ فَلَهُ الْجَنَّةُ • وَمَنْ غَلَبَ جَوْرُهُ  
 عَدْلُهُ فَلَهُ النَّارُ<sup>127</sup>

Artinya: (barang siapa meminta jabatan untuk mengadili kaum muslimin hingga mendapatkannya kemudian keadilannya mengalahkannya kecurangannya maka baginya surga. Tetapi barangsiapa yang kecurangannya mengalahkannya keadilannya maka baginya neraka).

<sup>127</sup>Sunan Abi Dawud No 3106.

Untuk mengkompromikan antara kedua riwayat tersebut dikatakan, bahwa keberadaannya tidak diberi pertolongan sama sekali tidak berkonsekuensi bahwa dirinya tidak dapat berbuat adil bila sempat memangku jabatan. Atau kata ‘meminta’ di sini dipahami dengan arti bermaksud. Oleh karena itu, yang menjadi pasangannya adalah pertolongan, karena barangsiapa yang tidak mendapatkan pertolongan dari Allah terhadap pekerjaannya, maka dia tidak akan mampu menunaikan pekerjaan itu. Sehingga tidak patut memenuhi permintaannya karena diketahui bahwa suatu jabatan tidak akan luput dari kesulitan. Barangsiapa tidak mendapatkan pertolongan dari Allah, maka dia mendapatkan kesulitan dalam pekerjaannya dan merugi dunia akhirat.

Orang yang berakal sehat tentu tidak akan mau memintanya sama sekali. Bahkan bila dia memiliki kemampuan lalu diberi jabatan tanpa meminta maka dia dijanjikan akan mendapat pertolongan. Al-Muhallab berkata, “Termasuk makna dipaksakan adalah diberi jabatan itu dan dia melihat dirinya tak layak memangkunya karena pengangungan dan ketakutan akan terjerumus dalam perbuatan yang terlarang. Dalam kondisi seperti itu dia akan ditolong serta diluruskan. Asas bagi masalah ini bahwa siapa merendah untuk Allah, maka dia mengangkatnya.”<sup>128</sup>

دَثْنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ سَعِيدٍ وَ مُحَمَّدٌ بْنُ حَاتِمٍ وَاللَّفْظُ لِابْنِ  
 حَاتِمٍ قَالَا حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ سَعِيدٍ الْقَطَّانُ حَدَّثَنَا قُرَّةُ بْنُ  
 خَالِدٍ حَدَّثَنَا حُمَيْدُ بْنُ هِلَالٍ حَدَّثَنِي أَبُو بُرْدَةَ قَالَ قَالَ أَبُو  
 مُوسَى أَقْبَلْتُ إِلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَمَعِيَ رَجُلَانِ  
 مِنَ الْأَشْعَرِيِّينَ أَحَدُهُمَا عَنْ يَمِينِي وَالْآخَرُ عَنْ يَسَارِي فَكِلَاهُمَا  
 سَأَلَ الْعَمَلَ وَالنَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَسْتَاكَ فَقَالَ مَا تَقُولُ  
 يَا أَبَا مُوسَى أَوْ يَا عَبْدَ اللَّهِ بْنَ قَيْسٍ قَالَ فَقُلْتُ وَالَّذِي بَعَثَكَ

<sup>128</sup>Al-Imam al-Hafiz Abi Al-Husain Muslim ibn Hujjaj al-Qusyairi an-Nisaburi, *Shahih Muslim*, (Riyad: Darul Afkar al Dauliyah, 1998), Hadis No. 1824, hlm. 862.



بِالْحَقِّ مَا أَطَّلَعَانِي عَلَى مَا فِي أَنْفُسِهِمَا وَمَا شَعَرْتُ أَنَّهُمَا يَطْلُبَانِ  
الْعَمَلَ قَالَ وَكَأَنِّي أَنْظُرُ إِلَى سِوَاكِه تَحْتَ شَفْتَيْهِ وَقَدْ قَلَصْتُ فَقَالَ  
لَنْ أَوْ لَا نَسْتَعْمِلُ عَلَى عَمَلِنَا مَنْ أَرَادَهُ وَلَكِنْ اذْهَبِ أَنْتِ يَا أَبَا  
مُوسَى يَا عَبْدَ اللَّهِ بْنِ قَيْسٍ فَبَعَثَهُ عَلَى الْيَمَنِ ثُمَّ أَتْبَعَهُ مُعَاذُ  
بَنِ جَبَلٍ فَلَمَّا قَدِمَ عَلَيْهِ قَالَ انْزِلْ وَأَلْقِ لَهُ وَسَادَةً وَإِذَا رَجُلٌ  
عِنْدَهُ مُوْتَقٌ قَالَ مَا هَذَا قَالَ هَذَا كَانَ يَهُودِيًّا فَأَسْلَمَ ثُمَّ رَاجَعَ  
دِينَهُ دِينَ السَّوَةِ فَتَهَوَّدَ قَالَ لَا أَجْلِسُ حَتَّى يُقْتَلَ قَضَاءُ اللَّهِ  
وَرَسُولِهِ فَقَالَ اجْلِسْ نَعَمْ قَالَ لَا أَجْلِسُ حَتَّى يُقْتَلَ قَضَاءُ اللَّهِ  
وَرَسُولِهِ ثَلَاثَ مَرَّاتٍ فَأَمَرَ بِهِ فَقُتِلَ ثُمَّ تَذَاكَرَا الْقِيَامَ مِنَ اللَّيْلِ  
فَقَالَ أَحَدُهُمَا مُعَاذُ أَمَا أَنَا فَأَنَا مُؤْمِنٌ وَأَنْتَ مُؤْمِنٌ وَأَنْتَ يَا أَبَا  
مُوسَى يَا عَبْدَ اللَّهِ بْنِ قَيْسٍ فَبَعَثَهُ عَلَى الْيَمَنِ ثُمَّ أَتْبَعَهُ مُعَاذُ

فِي قَوْمَتِي<sup>128</sup>

*Artinya: Abu Musa berkata: aku datang kepada rasulullah, bersama dua orang suku Asy'ari. Yang satu di sebelah kananku dan yang satu di sebelah kiriku. Sementara itu Rasulullah, sedang bersiwak. Lalu kedua orang itu meminta jabatan, maka Nabi, menegur: "Hai Abu Musa atau hai Abdullah bin Qais." Aku menjawab: demi Allah yang telah mengutusmu dengan haq, keduanya tidak memberi tahu kepadaku maksudnya atau aku tidak tahu kalau keduanya ingin jabatan. Akupun melihat beliau berhenti bersiwak, lalu bersabda: "kami tidak akan mengangkat seseorang untuk bekerja kepada kami jika orang itu memintanya. Tetapi engkau wahai Abu Musa, pergilah ke Yaman." Kemudian di ikuti oleh Mu'az bin Jabal. Dan ketika Mu'az sampai ke tempat Abu Musa, langsung diberinya sandaran bantal dan menyuruhnya tinggal di situ. Tiba-tiba Mu'az melihat orang yang terikat, maka dia bertanya: mengapakah orang itu? Abu Musa menjawab: dia dahulunya orang Yahudi kemudian masuk Islam, tapi ia kembali ke Yahudi. Maka Mu'az dipersilahkan duduk. Tapi Mu'az berkata: aku tidak*

*akan duduk sehingga orang itu dibunuh. Begitulah putusan (hukum) Allah dan Rasulullah. Diulangnya kalimat itu tiga kali. Maka Abu Musa segera memerintahkan agar orang Yahudi itu dibunuh. Kemudian keduanya membicarakan soal bagun malam, maka yang satu berkata: aku bangun dan tidur, dan tetap mengharap ridha Allah dalam tidurku sebagaimana aku mengharap ridha-Nya dalam bangunku. (Al-Bukhari meletakkan hadits ini di: 88. Kitab Meminta Taubat Orang yang Murtad: 2. Bab Hukum Orang yang Murtad).*

Hadits Abu Musa Al-Asy'ari di atas mencakup empat hukum, yaitu: a. Siwak; b. Terelanya meminta jabatan dan larangan berambisi mendapatkan jabatan; c. Abu Musa diutus ke Yaman, dan juga dikirimnya Mu'az ke sana; d. Kisah orang Yahudi yang memeluk Islam, kemudian murtad. Adapun makna dari hukum pada poin kedua di atas memiliki penjelasan yang sama dengan hadits sebelumnya bahwa, kepemimpinan, jabatan, kekuasaan, dan kedudukan tidak boleh diberikan kepada orang yang memintanya, berambisi untuk meraihnya, dan menempuh segala cara untuk dapat mendapatkannya.<sup>129</sup>

Bagi siapa yang meminta jabatan pemerintahan maka ia tidak boleh diberi jabatan itu. Islam tidak memberikan jabatan kekuasaan kepada orang yang memintanya, menginginkannya dan berambisi untuk mendapatkannya. Orang yang paling berhak mendapatkan jabatan kekuasaan adalah orang yang menjauhkan diri dan tidak suka menerimanya. Meminta sebuah jabatan kekuasaan atau jabatan yang berkaitan dengan pemerintahan seperti jabatan hakim, bendahara dan jabatan lainnya yang mengurus kepentingan masyarakat, sangat berpengaruh dengan kemaslahatan pribadi. Barangsiapa yang seperti itu keadaannya maka tidak disangsikan lagi bahwa ia akan sanggup berbuat dosa untuk meraih apa yang ia anggap mulia dan untuk mewujudkan ambisinya. Adapun orang yang takut terhadap hukum ini, ia lebih mempunyai peluang besar untuk berbut adil dan lebih mampu menahan diri dari perbuatan dosa.

---

<sup>129</sup>Menukil perkataan al-Muhallab dalam *Fathul Baari* (XIII/126), "Ambisi untuk mendapatkan suatu jabatan merupakan penyebab timbulnya peperangan di kalangan manusia hingga terjadi pertumpahan darah dan perampasan harta, pemerkosaan dan penyebab utama terjadinya kerusakan besar di muka bumi." Saya katakan, "Inilah makna dari sabda Rasulullah saw, *Kalian nantinya akan berambisi untuk menjadi penguasa.*

#### 4. Batasan Ta'at kepada Pemimpin

حَدَّثَنَا مُسَدَّدٌ ● حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ سَعِيدٍ ● عَنْ عَبْدِ اللَّهِ ●  
حَدَّثَنِي نَافِعٌ ● عَنْ عَبْدِ اللَّهِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ ● عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى  
اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ● قَالَ " : السَّمْعُ وَالطَّاعَةُ عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ  
فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ مَا لَمْ يُؤْمَرْ بِمَعْصِيَةٍ ● فَإِذَا أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ فَلَا  
سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ<sup>128</sup>

*Artinya: Musaddad menceritakan kepada kami, Yahya ibn Said menceritakan kepada kami, dari Abdullah, Nafi' menceritakan kepada saya, dari Abdullah r.a. dari Nabi s.a.w. bersabda: "Mendengar dan ta'at itu wajib atas seseorang, baik suka maupun benci, selama ia tidak diperintah untuk berbuat maksiat. Jika diperintah untuk berbuat maksiat, maka tidak ada kewajiban mendengar dan tidak wajib taat."*

Al-Bukhari meletakkan hadits ini di: 93. Kitab Hukum: 4. Bab. Mendengar dan Ta'at kepada Imam selama bukan dalam hal maksiat.

فَإِذَا أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ

*Artinya: (Jika diperintah untuk berbuat maksiat, maka tidak ada kewajiban mendengar dan tidak wajib taat).*

Maksudnya, tidak wajib mendengar dan taat, bahkan haram bagi siapa yang mampu untuk tidak melakukannya. Ringkasnya, pemimpin dipecat dengan sebab kekufuran menurut ijma'. Wajib bagi setiap muslim melakukan hal itu. Bagi siapa yang memiliki kekuatan melakukannya maka dia akan memperoleh pahala. Sedangkan orang yang larut di dalamnya akan memperoleh dosa. Orang yang tidak melakukan apa pun maka dia wajib hijrah dari negeri tersebut.

<sup>130</sup>Al Imam Abi Abdillah Muhammad ibn Ismail al Bukhari, *Shahih al Bukhari*, (Riyad; Bait al Afkar al Dauliyah li annasyri wa al Tauzi', 1998), Hadis No 7144, hlm. 1363

حَدَّثَنَا مُسَدَّدٌ ● حَدَّثَنَا عَبْدُ الْوَاحِدِ ● حَدَّثَنَا الْأَعْمَشُ ●  
 قَالَ : حَدَّثَنِي سَعْدُ بْنُ عُبَيْدَةَ ● عَنْ أَبِي عَبْدِ الرَّحْمَنِ ●  
 عَنْ عَلِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ ● قَالَ : بَعَثَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ  
 وَسَلَّمَ سَرِيَّةً ● فَاسْتَعْمَلَ رَجُلًا مِنْ الْأَنْصَارِ وَأَمَرَهُمْ أَنْ يُطِيعُوهُ  
 ● فَغَضِبَ ● فَقَالَ : أَلَيْسَ أَمْرُكُمْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ  
 أَنْ تُطِيعُونِي قَالُوا : بَلَى ● قَالَ : فَاجْمَعُوا لِي حَطَبًا ● فَجَمَعُوا ●  
 فَقَالَ : أَوْقِدُوا نَارًا ● فَأَوْقَدُوهَا ● فَقَالَ : ادْخُلُوهَا ● فَهَمُّوا ●  
 وَجَعَلَ بَعْضُهُمْ يُمْسِكُ بَعْضًا ● وَيَقُولُونَ : فَرَرْنَا إِلَى النَّبِيِّ صَلَّى  
 اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مِنَ النَّارِ ● فَمَا زَالُوا حَتَّى خَمَدَتِ النَّارُ ●  
 فَسَكَنَ غَضَبُهُ ● فَبَلَغَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ● فَقَالَ :  
 "لَوْ دَخَلُوهَا مَا خَرَجُوا مِنْهَا إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ ● الطَّاعَةُ فِي  
 الْمَعْرُوفِ 131

(أخرجه البخارى فى: ٩٣ كتاب الأحكام: ١) باب السمع و  
 الطاعة للإمام مالم تكن معصيه)

*Artinya: Musaddad menceritakan kepada kami, Abdul Wahid menceritakan kepada kami, al A'masy menceritakan kepada kami, dia berkata: A'ad ibn Ubaidah menceritakan kepada saya, dari Abi Abdirrahman, dari Ali r.a. berkata: Rasulullah mengirim sariyah (pasukan yang berjumlah 300-400*

<sup>131</sup>Al Imam Abi Abdillah Muhammad ibn Ismail al Bukhari, Hadis No 4340, hlm.720

orang) dan diserahkan kepemimpinannya kepada salah seorang sahabat Ansar. Suatu saat dia marah kepada pasukannya dan berkata: tidakkah Nabi menyuruh kalian menurut kepadaku? Mereka menjawab: Benar. Kini aku perintahkan kalian untuk mengumpulkan kayu dan menyalakan api kemudian kalian masuk ke dalam api itu. Maka merekapun mengumpulkan kayu dan menyalakan api, dan ketika akan masuk ke dalam api, mereka saling pandang satu sama lain dan berkata: kami mengikuti Nabi karena takut dari api (neraka). Apakah kami akan memasukinya? Tidak lama kemudian padamlah api dan reda juga amarah pemimpin itu. Lalu kejadian itu di sampaikan kepada Nabi. Maka beliau bersabda: “Andaikan mereka masuk ke dalam api itu, niscaya mereka tidak akan keluar selamanya, sesungguhnya wajib taat itu hanya dalam kebaikan.” Al-Bukhari meletakkan hadits ini di: 93 kitab Hukum: 4 bab mendengar dan taat kepada imam selama bukan dalam kemaksiatan.

Perkataan *إِنَّمَا الطَّاعَةُ فِي الْمَعْرُوفِ* (sesungguhnya wajib taat itu hanya dalam kebaikan), pembahasannya ada pada surah An-Nisa: 59.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ  
مِنْكُمْ

Artinya: Hai orang-orang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul dan Ulil Amri kalian.

Dalam ayat ini Allah menjadikan ketaatan kepada pemimpin pada urutan ketiga setelah ketaatan pada Allah dan Rasul-Nya. Namun, untuk pemimpin di sini tidaklah datang dengan lafazh ‘ta’atilah’ karena ketaatan kepada pemimpin merupakan ikutan (taabi’) dari ketaatan kepada Allah dan Rasul-Nya *shallallahu ‘alaihi wa sallam*. Oleh karena itu, apabila seorang pemimpin memerintahkan untuk berbuat maksiat kepada Allah, maka tidak ada lagi kewajiban dengar dan ta’at.

Ibnu Abil ‘Izz mengatakan, “Hukum mentaati pemimpin adalah *wajib*, walaupun mereka berbuat *zholim* (kepada kita). Jika kita keluar dari mentaati mereka maka akan timbul kerusakan yang lebih besar dari kezhaliman yang mereka perbuat. Bahkan bersabar terhadap kezhaliman mereka dapat melebur dosa-dosa dan akan melipat gandakan pahala. Allah Ta’ala tidak menjadikan mereka berbuat *zholim* selain disebabkan karena kerusakan

yang ada pada diri kita juga. Ingatlah, yang namanya balasan sesuai dengan amal perbuatan yang dilakukan (al jaza' min jinsil 'amal). Oleh karena itu, hendaklah kita bersungguh-sungguh dalam *istigfar* dan taubat serta berusaha mengoreksi amalan kita.

Ada yang mengatakan bahwa pemimpin itu tidak benar-benar bermaksud memasukkan mereka ke dalam api. Dia sebenarnya hendak mengisyaratkan bahwa ketaatan pemimpin adalah wajib dan siapa yang meninggalkan kewajiban tersebut maka dia masuk neraka. Jika terasa berat bagi kamu memasuki api itu maka bagaimana dengan api yang lebih besar lagi. Ini mengesankan seolah-olah maksudnya adalah apabila dia melihat dari mereka kesungguhan untuk memasukinya, maka dia akan mencegah mereka.

Memperhatikan beberapa hadits tentang Kepemimpinan dalam pendidikan Islam tersebut di atas, maka tugas pemimpin dalam manajemen pendidikan Islam, mengelola organisasi dalam hal ini adalah pendidikan bahwa Manajemen Mutu Terpadu adalah tantangan penyalarsan: bagaimana kita mendapatkan semua anggota organisasi yang akan didedikasikan untuk kualitas kinerja dan peningkatan kontinyu sedemikian rupa untuk memastikan bahwa kami dapat bertemu dan kemudian melebihi harapan mereka kami berada di sini untuk melayani, cara lain untuk mengungkapkan ini adalah: bagaimana bisa organisasi, melalui strategi mereka untuk manajemen kinerja, memastikan bahwa misi Manajemen Mutu Terpadu sepenuhnya diadopsi oleh semua dalam organisasi.<sup>132</sup>

Berikut adalah beberapa isu tentang sifat penetapan tujuan pendidikan Islam, keseimbangan antara pemberdayaan, kontrol dan fokus kegiatan di lembaga pendidikan Islam, kemaslahatan yang harus diwujudkan keberlanjutan pendidikan Islam adalah kemaslahatan primer (*dharuri*), seperti menjaga agama, menjaga jiwa, menjaga akal pikiran, menjaga kehormatan, dan menjaga kekayaan.<sup>133</sup> Ada juga beberapa pertanyaan yang sangat signifikan tentang perbedaan antara jenis tujuan biasanya digunakan dalam organisasi Manajemen Mutu Terpadu dan tujuan biasanya digunakan oleh organisasi non Manajemen Mutu Terpadu, yang perlu diperiksa.

---

<sup>132</sup>Stephen Murgatroyd Morgan, *Total Quality Management and the School*, Open University Press Cetlic Court 22 Ballmoor Buckingham MK 18 IXW, p.120.

<sup>133</sup>Muhammad Syafii Antonio, *Kepemimpinan Sosial dan Politik Ensiklopedia Leadership & Manajemen Muhammad S.A.W. The Super Leader Super Manager*, (Jakarta: 2012, Buku 5), hlm. 155.

Selain memeriksa pertanyaan-pertanyaan ini, kita akan menguraikan proses praktis untuk pengembangan dan pengaturan dari apa yang kita sebut tujuan yang menantang organisasi untuk melampaui bahwa yang saat berpikir sendiri dengan salah satu karakteristik utama dari sebuah organisasi Manajemen Mutu Terpadu sukses<sup>134</sup>. Istilah kunci lainnya bahasan pemberdayaan: kemampuan sendiri atau regu dalam sekolah bekerja di cara mereka dalam menyetujui waktu dan dengan menyetujui sumber daya mencapai gol menyimpan kepemimpinan dalam pendidikan Islam. definisi ini berbeda dari banyak dari itu lanjutan dengan lain. pemberdayaan, sedikitnya di sangat organisasi efektif, tidak kebebasan tak terkekang menentukan apa tujuan untuk sekolah, atau bagaimana mereka ingin sekolah untuk menjadi dasar pemberdayaan mulai bila visi dan tujuan punya telah menyimpan pemimpin organisasi pendidikan Islam. apa regu atau perorangan menguasai lakukan ke giliran visi dan siasat ke kenyataan melalui hasil itu menantang seperangkat tujuan untuk mereka oleh kepemimpinan dari sekolah.<sup>135</sup>.

Pemberdayaan seimbang ke tujuan menyimpan kepemimpinan dalam pendidikan Islam, pemberdayaan guru kelas mengenai bagaimana mereka mengajar dengan spesifikasi kurikulum yang mereka ajarkan. Kepemimpinan dalam hal ini adalah guru dalam memberikan proses pembelajaran agar lebih fokus sehingga hasilnya diharapkan akan lebih baik sesuai dengan harapan dan tujuan pendidikan Islam.

---

<sup>134</sup>Ibid. Stephen Murgatroyd Morgan, *Total Quality Management and the School*. Perencanaan juga akan menarik perhatian khusus terhadap peran dan lingkup tim kerja-kelola, dan mengacu pada lapangan yang sistematis atas periode tujuh tahun evaluasi pengembangan kurikulum di sekolah sekolah di wales dan Canada dan efektivitas mereka dalam memenuhi tujuan. studi kasus disajikan sebuah sekolah Kanada, yang telah secara sistematis mengadopsi TQM sebagai bingkai untuk bekerja Stephen Murgatroyd Morgan, hlm.121.

<sup>135</sup>Ibid. Stephen Murgatroyd Morgan, *Total Quality Management and the School*. individu menguasai di tren dari bagaimana mereka dapat mencapai seperangkat tujuan, tidak di trem dari apa yang tujuan boleh. sejajar untuk; menjadi menggambar disini guru kelas hal yang kecil, siapa punya tujuan kurikulum dan seperangkat sasaran hasil untuk mereka melalui nasional kurikulum (di Inggris) atau membawa keadaan/propinsi spesifikasi kurikulum (di Amerika ). sementara guru mungkin ikut campur mengembang spesifikasi ini, paling tidak: mereka menerima bagaimana guru menemui spesifikasi dan ekspektasi sekolah teliti di mana mereka sedang mengejar metter untuk mereka menentukan, salah satu di mereka kurikulum regu atau di mereka sendiri, hlm. 121.

## 5. Mampu Menjaga Perkataan yang Baik

Seorang pemimpin dalam pendidikan Islam harus mampu menjaga perkataan yang baik, dan dapat dijadikan keteladanan. Muhammad S.A.W, manusia yang paling utama yang memiliki hatinya *makhtum* dan lisannya jujur, hati yang *makhtum* disini adalah hati yang bertakwa dan bersih di dalamnya tidak terdapat dosa, rasa dengki, rasa iri, dan rasa hasut.<sup>136</sup> Kejujuran seorang pemimpin juga merupakan salah satu syarat untuk menjadi manusia utama, Muhammad S.A.W, menunjukkan bahwa ada dua syarat untuk mencapai keutamaan sebagai manusia, yaitu hati yang bersih dan lisan yang jujur, kedua hal tersebut adalah hati dan lidah sering kali membawa manusia ke berbagai masalah. Di dalam al-Quran disebutkan beberapa jenis perkataan yang baik dan kita perintahkan untuk mengatakannya, ada enam macam perkataan yang baik yang disebutkan dalam *al-Quran*, dapat d ilustrasikan seperti gambar sebagai berikut:



**Gambar: 2.3.** Macam-macam perkataan yang baik

<sup>136</sup>Muhammad Syafi'i Antonio, *Kepemimpinan dan Pengembangan Diri Ensiklopedia Leadership & Manajemen Muhammad S.A.W. The Super Leader Super Manager*, Buku 1 (Jakarta: 2012, Cetakan Ketiga, Penerbit: Tazkia Publishing), hlm.230.



Adapun Jenis Perkataan yang baik dan perlu dimiliki oleh semua pemimpin dan guru dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya agar lebih berkembang dan keberlanjutan dalam sebuah lembaga pendidikan Islam, dapat diambil manfaat sesuai yang disebutkan dalam al-Quran adalah:

- a. *qaulan ma'rifa*, adalah perkataan yang baik adalah ungkapan yang jujur dan mendidik serta dapat menjadi tauladan di tengah masyarakat (Q.S. An-Nisa ayat 5) sebagai berikut:

وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَمًا وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا ﴿٥﴾

*Artinya: Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akalnya, harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu) yang dijadikan Allah sebagai pokok kehidupan. Berilah mereka belanja dan pakaian (dari hasil harta itu) dan ucapkanlah kepada mereka kata-kata yang baik. (QS. 4:5)*

- b. *Qaulan sadida*, adalah konsep perkataan yang benar, tegas, *straight to the point*, langsung pada inti pembicaraannya, tidak di tutup-tutupi dan tidak memakai kata-kata yang multi tafsir, dalam konsep ini, seorang tidak boleh mengungkapkan sesuatu dengan bahasa yang bertele-tele atau melakukan permainan bahasa dengan maksud manipulasi; (Q.S. An-Nisa ayat 9 dan al-Ahzab ayat 70), sebagai berikut:

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٩﴾

*Artinya: Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan di belakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertaqwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar. (QS. An-Nisa 4:9)*

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٧٠﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kamu kepada Allah dan katakanlah perkataan yang benar, (QS. Al-Ahzab 33:70)

- c. *Qaulan layyina*, adalah perkataan yang lembut, konsep ini dilatar belakangi kisah Nabi Musa As dan Nabi Harun As, yang diutus menghadapi Firaun dan mengajaknya beriman kepada Allah dengan perkataan yang lemah lembut, dalam menyampaikan kebenaran, hendaknya lebih banyak menggunakan kelembutan, karena perkataan yang lembut seringkali lebih besar pengaruhnya dari pada kata-kata yang keras (Q.S. Thaha ayat 44), sebagai berikut:

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾

Artinya: maka berbicalah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut mudah-mudahan ia ingat atau takut". (QS. Thaha 20:44)

- d. *Qaulan maisura*, adalah perkataan yang pantas di ucapkan, perkataan ini lebih merupakan perkataan yang mengandung empati kepada orang yang diajak bicara, artinya perkataan yang disampaikan jangan sampai menyinggung perasaan orang lain (Q.S. al-Isra ayat 28), sebagai berikut:

وَإِمَّا تُعْرِضَنَّ عَنْهُمُ ابْتِغَاءَ رَحْمَةٍ مِّن رَّبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُل لَّهُمْ قَوْلًا

مَّيْسُورًا ﴿٢٨﴾

Artinya: Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Rabbmu yang kamu harapkan, maka katakanlah kepada mereka ucapan yang pantas. (QS. 17:28).

- e. *Qaulan baligha*, adalah perkataan yang membekas pada jiwa. Perkataan jenis ini lebih ditunjukkan agar kata-kata yang diucapkan masuk ke dalam jiwa lawan bicara. Misalnya ketika mengajak seseorang ke jalan yang benar pakailah kata-kata yang dapat membuatnya taku kepada Allah S.W.T. dan siksaan di akhirat. Sebaiknya, sesuatu yang tidak berasal dari hati tidak masuk ke dalam hati (lihat Q.S. an-Nisa ayat 63), sebagai berikut:

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ  
 وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ﴿١٣﴾

Artinya: Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang ada di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka. (QS. 4:63)

- f. *Qaulan karima*, adalah perkataan yang memuliakan, yaitu kata yang penuh rasa hormat, disampaikan dengan santun, serta tidak bermaksud menentang atau meremehkan lawan bicara misalnya ketika berbicara dengan orang tua atau guru.<sup>137</sup> (Q.S al-Isra ayat 23), sebagai berikut:

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبْلُغَنَّ  
 عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا آفٌ وَلَا تُنهَرهُمَا  
 وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾

Artinya: Dan Rabbmu telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah kamu berbuat baik pada ibu bapakmu dengan sebaik-baiknya. Jika salah seorang di antara keduanya atau kedua-duanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya perkataan “ah” dan janganlah kamu membentak mereka dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang mulia. (QS. 17:23).

Berdasarkan beberapa yang telah dianjurkan dalam al-Quran tersebut di atas, maka pemimpin yang baik adalah pemimpin yang selalu berorientasi pada kebaikan bagi yang di pimpinnya dan baik dari akhlakunya yang mulia seperti tercermin dalam al-Quran.

<sup>137</sup>Ibid. Muhammad Syafi'i Antonio, *Kepemimpinan dan Pengembangan Diri Ensiklopedia Leadership & Manajemen Muhammad S.A.W. The Super Leader Super Manager*, Buku 1, hlm. 230-231.

## C. Karakteristik Pemimpin yang Islami

Nabi Muhammad S.A.W, bersabda bahwa pemimpin sebuah jama'ah adalah pelayan bagi jama'ah tersebut. Oleh sebab itu, seorang pemimpin seharusnya berusaha untuk terus melayani dan membantu orang-orang untuk maju. Berikut adalah sifat-sifat pemimpin yang Islami:<sup>138</sup>

### 1. Setia (*Allegiance*)

Pemimpin dan yang dipimpin disatukan atas dasar kesetiaan kepada Allah SWT.

### 2. Bertujuan Islami global (*Global Islamic Goals*)

Pemimpin merumuskan tujuan yang tidak hanya didasarkan kepada minat organisasi yang ia pimpin namun juga kepada pengembangan tujuan-tujuan Islam.

### 3. Taat pada Syariah ajaran Islam (*Adherence to the Shari'ah and Islamic Mannrers*)

Pemimpin tidak boleh melanggar hukum-hukum Islam, dan hanya menjalankan aktifitasnya berdasarkan keta'atan pada ketetapan Syariah. Dalam menjalankan tugasnya, pemimpin harus patuh pada ajaran Islam, khususnya ketika menghadapi saingan atau orang-orang yang bertentangan dengannya.

### 4. Pengemban Amanah (*Delegated Trust*).<sup>139</sup>

Seorang pemimpin mengemban kekuasaan sebagai sebuah tanggung jawab amanah. Al-Qur'an memerintahkan pemimpin untuk menjalankan tugasnya kepada Allah dan menunjukkan kebaikan kepada orang-orang di bawah kepemimpinannya:

الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا  
بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٥١﴾

Artinya: "Yaitu mereka (umat Islam) yang jika Kami berikan mereka kekuasaan memerintah di bumi nescaya mereka mendirikan sembahyang

<sup>138</sup>Altalib Hisham, *Training Guide for Islamic Workers*, International Islamic Publishing House and The International Institute of Islamic Thought, Herndon, Virginia-USA, hlm. 51-52.

<sup>139</sup>Ibid.Altalib Hisham, *Training Guide for Islamic Workers*, hlm. 52.

serta memberi zakat, dan mereka menyuruh berbuat kebaikan serta melarang dari melakukan kejahatan dan perkara yang mungkar. Dan (ingatlah) bagi Allah jualah kesudahan segala urusan” surah al-Hajj:41.

Lebih lanjut, Altalib Hisham dalam bukunya “*Training Guide for Islamic Workers*” ada beberapa landasan pemimpinan yang Islami adalah:<sup>140</sup>

## 1. Syura

Syura merupakan landasan dasar pertama dalam kepemimpinan Islam. Al-Qur’an menjelaskan bahwa pemimpin-pemimpin muslim diwajibkan untuk berkonsultasi kepada mereka yang berilmu atau dapat memberikan nasihat, sebagai berikut: Nabi Muhammad S.A.W, pun diatur dalam al-Qur’an dalam memimpin pengikutnya, sebagai berikut:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ  
لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي  
الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (Surah al-Imran 159).

Syura pun mengatur para pemimpin organisasi Islam dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, shura juga mengatur kode etik bagi seorang pemimpin dalam menentukan tujuan kelompok. Namun tentu saja tidak semua hal yang seorang pemimpin lakukan harus berpatokan pada shura. Hal-hal rutin dapat dilaksanakan sesuai dengan kebijakan yang telah diputuskan bersama. Hal tersebut harus dijalankan oleh tiap lini berdasarkan: “*prevailing*”, kemampuan, kebutuhan, SDM dan ruang lingkup. Pemimpin harus mengambil keputusan dengan berlandaskan pada ketentuan-

<sup>140</sup>Ibid.Altalib Hisham, *Training Guide for Islamic Workers*, hlm.52-54.

ketentuan dalam Shura. Pemimpin tidak boleh memanipulasi dan bersilat lidah untuk memaksakan pendapatnya atau menyalahi ketentuan dalam Syura.

Secara umum, hal-hal berikut dapat dijadikan garis besar atas hal-hal yang diatur dalam Syura:

- a. Pertama: Bidang administratif dan eksekutif seharusnya menjadi tanggung jawab pemimpin.
  - b. Kedua: Kedua bidang tersebut membutuhkan usaha dimana keputusan yang sifatnya mendesak sebaiknya diambil oleh pemimpin yang kemudian dipaparkan kepada kelompok yang dipimpinya baik secara langsung maupun melalui konferensi telpon (*tele-conference*).
  - c. Ketiga: Anggota kelompok atau perwakilan yang dipimpin harus bisa memverifikasi dan memperoleh penjelasan atas tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemimpin tanpa rasa segan atau memalukan.
  - d. Keempat: Semua kebijakan yang diambil hendaknya dilaksanakan, bertujuan jangka panjang dan keputusannya sebagian besar ditentukan oleh perwakilan-perwakilan terpilih dengan cara musyawarah. Kebijakan ini tidak boleh diambil sepenuhnya oleh pemimpin.
2. Adil

Seorang pemimpin harus memimpin secara adil tanpa memandang ras, warna kulit, asal usul, atau agama. Al-Qur'an memerintahkan muslim agar selalu bersikap adil meskipun dalam menghadapi orang yang berlawanan dengan mereka, sesuai surah an-Nisa ayat 58 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ  
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ  
سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila

menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat. Surah an-Nisa (QS. 4:58).

Selanjutnya dalam surah an-Nisa ayat 135 menjelaskan bahwa:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ  
أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ  
أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَن تَعْدِلُوا وَإِن تَلَوُّوا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ  
اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴿١٣٥﴾

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapak dan kaum kerabatmu. Jika ia kaya ataupun miskin, maka Allah lebih tahu kemaslahatan. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. Dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, maka sesungguhnya Allah adalah Maha Mengetahui segala apa yang kamu kerjakan. Surah an-Nisa (QS. 4:135).

Sebagai basis dari masyarakat Islam, agar prinsip keadilan bersifat komprehensif maka suatu organisasi Islam perlu membentuk Lembaga Hukum Internal atau Komite Arbitrasi untuk menyelesaikan masalah-masalah hukum dalam organisasi tersebut. Orang-orang yang duduk dalam lembaga ini adalah orang-orang terpilih di antara mereka yang cerdas, bertaqwa dan bijaksana.

### 3. Kebebasan Berpikir

Pemimpin Islam harus terbuka bagi kritik-kritik yang bersifat konstruktif. Semua anggota memiliki kebebasan untuk menyuarakan pandangan atau penolakan dan menyampaikan pertanyaan. *Al-khulafa' al rashidin* menjadi elemen yang penting dalam kepemimpinan mereka. Ketika seorang wanita tua menginterupsi Umar Ibn Al-Khattab (RA) pada ceramahnya di Masjid, Umar langsung berterima kasih kepada Allah SWT karena ada orang-

orang yang mengingatkannya ketika dia salah. Umar (RA) suatu kali bertanya kepada pendengar ceramahnya, apa yang akan mereka lakukan jika ia bertentangan dengan prinsip-prinsip Islam.<sup>141</sup>

Ketika salah satu dari mereka menjawab bahwa mereka akan membenarkan Umar dengan pedangnya, Umar (RA) pun langsung berterima kasih kepada Allah SWT bahwa ada banyak ummatnya yang akan mengingatkan apabila ia berada pada jalur yang salah. Pemimpin harus menciptakan atmosfir kebebasan berfikir, pertukaran pendapat dan kritik yang sehat serta saling memberi nasihat sehingga bawahannya akan merasa nyaman ketika membahas segala hal dalam grup tersebut.

Berdasarkan *term of reference* tersebut di atas, bahwa kepemimpinan dalam Islam, mempunyai peran yang sangat strategis di dalam mengimplementasikan Manajemen mutu terpadu yang disenergikan ke dalam manajemen pendidikan Islam, yang menegaskan: *Total Quality Education is a process which involves focussing on meeting and exeeding costumer expectations, continous improvement, sharing responsibilities with employees, and reducing scrap and rework (Jumlah Mutu Pendidikan adalah proses yang melibatkan fokus pada pertemuan dan Exeeding harapan pelanggan, perbaikan terus menerus, berbagi tanggung jawab dengan karyawan, dan mengurangi scrap dan pengerjaan ulang)*. Pengertian tersebut menjelaskan bahwa manajemen mutu terpadu pendidikan Islam di madrasah sebagai suatu proses yang melibatkan pemusatan pada pencapaian keputusan harapan pelanggan pendidikan Islam, perbaikan terus menerus, pembagian tanggung jawab, kinerja guru dan para pegawai, dan pengurangan pekerjaan tersisa secara pengerjaan kembali.<sup>142</sup>

---

<sup>141</sup>Ibid, Altalib Hisham. *Training Guide for Islamic Workers*, hlm 54.

<sup>142</sup>Moh. Alifudin, *Ibid*, hlm. 37-39. Teori pelayanan dan TQM sama sekali bukan hal baru, apalagi bagi kalangan perguruan tinggi, khususnya para pengelola dan dosen. Bahwa pelayanan terkait dengan usaha memenuhi keinginan, kebutuhan dan harapan mutu mutu secara terus menerus, sudah sangat dipahami. Artinya, pada tataran teoritik sudah tidak ada masalah, yang terasa kurang adalah pada tataran empirik atau aplikasi. Tegasnya, kalangan perguruan tinggi baru bekerja pada level teori dan kurang menyentuh area aplikasi. Bagaimana konsep-konsep pelayanan dan TQM diaplikasikan pada pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan tinggi belum dilakukan dengan baik.



Sejalan dengan paradigma kepemimpinan perspektif dalam pendidikan Islam, membangun kultur dalam peningkatan mutu pendidikan Islam menjadi keharusan, dalam skema restrukturisasi kepemimpinan transformasional.<sup>143</sup> Kepemimpinan yang transformasional dalam pendidikan Islam, mempunyai kemampuan memerankan fungsinya sebagai peran dalam memprakondisikan perubahan-perubahan dalam lembaga pendidikan Islam.

---

<sup>143</sup>Usman Syihab, Hasil diskusi ilmiah di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, pada tanggal 28 September 2014.



## **PERKEMBANGAN MANAJEMEN MUTU TERPADU (*TOTAL QUALITY MANAGEMENT*)**

### **A. Kronologi Perkembangan Manajemen Mutu Terpadu**

Pembaca buku manajemen yang diterbitkan pada tahun 1980an memiliki kesan bahwa manajemen mutu Amerika mengadopsi gaya manajemen Jepang untuk dapat bersaing dengan rekan-rekan Asia dan Eropa. Kita bahkan mungkin telah mengembangkan kesan bahwa kita harus mengadopsi beberapa kebiasaan orang Jepang dan tingkat budaya dan sosial mengorbankan individualisme. Tidak mungkin orang-orang Amerika, masih menjaga dengan nilai-nilai sendiri, keunikan, dan kekhasan, yang tidak hanya sesuai dengan nilai-nilai orang Asia.

Tapi pertanyaannya bagaimana kita dapat mempertahankan nilai-nilai kita dan masih mampu bersaing dengan sukses di pasar internasional? hal ini memberikan gambaran tentang konsep dasar kualitas dan orang-orang yang mengembangkan dan menganjurkan adopsi manajemen mutu. Sebelum Perang Dunia II, negara yang memiliki produk berkualitas didasarkan pada karakteristik fisik produk yang berbasis pendekatan mutu/kualitas yang mencerminkan perbedaan dalam atribut terukur sebuah produk; implikasinya adalah bahwa lebih dari atribut mungkin kualitas yang diinginkan. Definisi kualitas yang awalnya diterapkan dalam dunia bisnis, “manufaktur yang berbasis” pandangan mutu atau kualitas, di mana produsen mengukur kualitas

produk dengan kesesuaian untuk satu set yang telah ditentukan dengan spesifikasi yang jelas. Penyimpangan dari karakteristik ini yang ditentukan menjadi perhatian karena, menurut definisi, mereka adalah refleksi dari tingkat yang lebih rendah kualitas. Jelas, ini definisi kualitas mencerminkan tampilan yang internal organisasi menghasilkan produk atau layanan. Hanya secara tidak langsung jangan definisi-definisi ini mewakili keinginan dari pengguna/konsumen.

Selama era ini, kualitas adalah untuk mengukur variasi dalam karakteristik produk atau jasa dari beberapa standar yang telah ditentukan dan kemudian menghadapi berbagai manufaktur atau pengguna jasa, proses yang memberikan kontribusi untuk variasi ini. Kualitas, yang merupakan bagian dari departemen khusus. Departemen ini paling sering dilaporkan ke tingkat tertinggi dalam suatu organisasi dan secara tidak langsung bekerja sama dengan karyawan atau manajer yang benar-benar menghasilkan *output*. Ini adalah masalah yang disebabkan oleh keberhasilan seorang insinyur, Frederick Taylor.

Pengembangan kualitas total sebagai sistem manajemen dimulai di Amerika Serikat pada pergantian abad ini. Beberapa individu memainkan peran kunci dalam pengembangan, implementasi, dan penyebaran ini pendekatan baru yang penting bagaimana mengelola sebuah organisasi yang baik. Sementara mereka mungkin sebelumnya bekerja dengan sedikit pengakuan untuk contributions mereka, sejak 1980 keterlibatan mereka dalam *Total Quality Management* telah menjadi dihargai di seluruh dunia.

Frederick W. Taylor (1856-1915) dinobatkan dengan menjadi salah satu yang pertama untuk mencoba menggunakan pendekatan baru untuk meningkatkan kinerja para pekerja, terampil dalam organisasi industri. Taylor, sebagai chief engineer, mengembangkan series konsep yang meletakkan dasar untuk perbaikan kerja selama abad ini. pendekatan sistemik analisis dan penerapan beberapa konsep dasar untuk pekerjaan diperoleh sebagai tokoh Taylor "*bapak manajemen ilmiah.*" Dalam bukunya prinsip-prinsip manajemen ilmiah, Taylor mengungkapkan elemen beberapa teori manajemennya: Tugas-tugas setiap hari orang dalam organisasi harus memberikan kontribusi yang jelas, tugas besar yang harus diselesaikan. Kondisi-standar pekerja harus memiliki alat dan kondisi standar untuk menyelesaikan tugas yang memiliki hasil akhir berstandar.

Keberhasilan hasil yang berkualitas signifikan dengan biaya yang dibayarkan untuk berhasil menyelesaikan tugas. Kegagalan-kegagalan untuk menyelesaikan tugas harus secara organisasi harus memerlukan tenaga terampil, pekerja dicapai. Taylor mampu menunjukkan untuk pertama kalinya bahwa kue ekonomi bisa ditingkatkan tidak hanya oleh penerapan modal dan tenaga kerja tetapi dengan penerapan pengetahuan untuk bekerja. Namun, Taylor juga menciptakan masalah monumental itu menjadi jelas kemudian. Ia memisahkan perencanaan dari perbaikan kerja dan dengan demikian terisolasi pekerja dari tanggung jawab untuk memperbaiki kerja. Dalam kata-kata J. M. Juran, “hasilnya adalah bahwa Taylor menyampaikan Pembagian tanggung jawab, laporan Juran, menghasilkan penciptaan departemen inspektur untuk memantau kualitas sebagai output dan, pada dasarnya, disebarkan tanggung jawab untuk kualitas dalam organisasi. Kelompok ini inspektur, melaporkan ke kepala ke inspektur kepala, dikenal sebagai departemen jaminan kualitas.

Walter A. Shewart (1891-1967) adalah seorang ahli statistik dipekerjakan oleh Bell Labs selama 1920-an dan 1930-an. Bukunya *Control Ekonomi Kualitas Produk Manufaktur* dianggap oleh *statiscians* sebagai kontribusi dengan upaya meningkatkan kualitas barang-barang manufaktur. Shewhart melaporkan bahwa variasi ada dalam setiap aspek manufaktur tetapi bahwa variasi dapat dipahami melalui penerapan alat statistik sederhana seperti pengambilan sampel dan analisis probabilitas. Techiques Shewhart mengajarkan bahwa proses dapat dikendalikan dengan mendefinisikan ketika proses harus dibiarkan sendirian dan ketika intervensi itu diperlukan. Dia mampu menentukan batas-batas variasi acak yang terjadi hanya ketika batas-batas ini telah terlampaui. Ia mengembangkan “*diagram kontrol*” untuk melacak kinerja dari waktu ke waktu, sehingga memberikan pekerja dengan kemampuan untuk memonitor pekerjaan mereka dan memprediksi kapan mereka akan melampaui batas dan mungkin menghasilkan pekerjaan yang terbaik. Shewhart dalam pengambilan sampel dan kontrol grafik menarik minat statistik lain, W. Edwards Deming hanya dengan penayangan program televisi NBC “jika Jepang bisa, kenapa kita tidak bisa?” pada 24 Juni 1980, apakah orang Amerika menyadari seorang pria, yang hidup kurang dari lima mil dari Washington DC, yang memiliki dampak besar pada dunia sampai sekarang. Dr W. Edwards Deming, seorang ahli statistik sederhana dengan *account* sendiri, telah melatih insinyur Jepang pada 1950-an dan

diakui oleh Jepang dengan signifikan membantu dalam pemulihan yang luar biasa mereka dari kehancuran Perang Dunia II.

Lahir pada tahun 1900 dan dididik di Universitas Wyoming dan Yale (Ph.D.,1927), Deming kedua statistik diajarkan dan digunakan dalam karyanya. Deming terkesan dengan pekerjaan Shewhart, mengunjungi dan belajar dengan dia, dan mempekerjakan tekniknya. Deming dikenal sebagai seorang ahli pengambilan sampel dan dipekerjakan jauh dari departemen pertanian di akhir 1930-an untuk membantu Biro Sensus lembaga pendekatan pengambilan sampel baru untuk mengumpulkan data sensus. Sebagai mahasiswa Shewhart, ia belajar bahwa alat statistik yang digunakan di pabrik yang sama berlaku juga di kantor. Deming, misalnya, meningkatkan ketelitian operator *keypunch* dengan melatih operator dan kemudian memeriksa hanya sepertiga dari pekerjaan mereka.

Ketika Perang Dunia II meletus, Deming diminta untuk membantu apa yang dia bisa lakukan. Dia dan orang lain bekerja dengan dia mengajarkan teknik statistik Shewhart kepada 31.000 insinyur yang terlibat dalam produksi bahan perang. Tapi Deming mempertimbangkan seorang ahli statistik sederhana akan serius meremehkan kontribusinya.

Deming belajar bahwa setelah terjadinya perang, pelajaran kualitas bahwa ia telah diajarkan begitu baik dan tidak diabaikan. “Kualitas dalam tahun-tahun sesudah perang dunia “Deming menyadari bahwa ia telah mengajar insinyur, bukan manajer yang bertanggung jawab untuk perusahaan. Dia belajar bahwa kualitas tidak ditentukan di lantai toko tetapi dalam suite eksekutif.

Ketika diundang ke Jepang pada tahun 1947 untuk Deming menjadi pribadi menyadari kehancuran lengkap negara, dan Jepang menyadari pengetahuannya tentang teknik Shewhart. Pada tahun 1950, Uni Ilmuwan Jepang dan Engineers (dikenal dengan kode teleksnya, JUSE) mengundang Deming untuk datang ke Jepang dan memberikan serangkaian kuliah pada kualitas. Sisanya adalah sejarah. Kualitas ini terutama akibat dari tindakan manajemen senior dan keputusan dan bukan hasil dari tindakan yang dilakukan oleh pekerja. Deming menekankan bahwa itu adalah “*sistem*” kerja yang menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan dan manajer hanya dapat membuat sistem. Hanya pengelola yang dapat mengalokasikan sumber daya, memberikan pelatihan kepada pekerja, memilih peralatan dan alat-alat yang digunakan oleh pekerja, dan menyediakan tanaman dan lingkungan yang lebih menyenangkan.

Frederick W. Taylor (1856-1915), merupakan salah satu yang pertama untuk mencoba menggunakan pendekatan baru dalam manajemen untuk meningkatkan kinerja para pekerja yang tidak terampil dalam organisasi industri. Taylor, sebagai *chief engineer*, mengembangkan konsep yang meletakkan dasar untuk perbaikan kerja selama abad ini. Pendekatan sistemik analisis dan penerapan beberapa konsep dasar untuk pekerjaan manual yang diperoleh Taylor dengan sebutan sebagai “*bapak manajemen ilmiah*”.<sup>144</sup>

Kemudian pada tahun 1920, pengendalian mutu terpadu mulai berkembang di Amerika, dan telah membuat sebuah Departemen Pengendalian Mutu yang bertugas mengendalikan mutu terhadap hasil-produksinya. Pada tahun 1924, W.A. SHEWART menciptakan “*control chart*” Kemudian pada 1930an orang mulai merasakan kebutuhan akan suatu sistem manajemen. Pada tahun 1940 JM. Juran memperkenalkan “*statistical quality control (SQC)*, dan pada tahun 1950 di Amerika sudah banyak para penulis yang menulis tentang SQC.<sup>145</sup>

Selanjutnya, pada bulan Maret 1950, JUSE menerbitkan majalah Pengendalian Mutu Statistik (“*Hinshitsu Kanri*”)<sup>146</sup>. Manajemen Mutu Terpadu, dimulai sebagai pendekatan statistik murni, akan tetapi diperluas dan dikembangkan oleh ahli Manajemen Mutu Terpadu dan pelaku industri di Jepang dan Amerika Serikat. Terdapat daftar terkenal berkenaan dengan langkah menuju mutu terpadu.

Pada tahun 1954 DR. JM. Juran juga diundang ke Jepang untuk memberikan ceramah tentang pengendalian mutu, dan akhirnya pengendalian mutu secara sistematis diterapkan secara meluas di Jepang. Pada tahun (1946-1950), tahap pertamanya adalah “*Masa penelitian dan Telaah*”. Pada tahun (1950-1954). tahap kedua adalah “*Masa Pengendalian Mutu Statistik PMS*”. Tahap ketiga Kunjungan Dr. JM. Juran, di bulan Juli 1954, beliau memberikan ceramah dalam “*Seminar Manajemen Kendali Mutu*” dalam perkembangan pengendalian mutu, yakni Pada tahun (1955-1960) “*Masa Penerapan Sistematis Pengendalian Mutu*” Pada

---

<sup>144</sup>Ibid. Stephen Murgatroyd and Colin Morgan, *Total Quality Management and the School*, hlm. 60.

<sup>145</sup>Indriyo Gitosudarmo, dkk, *Prinsip Dasar Manajemen*, Edisi Ketiga, (Yogyakarta: 1996, Penerbit: BPFE, Yogyakarta), hlm. 279.

<sup>146</sup>Henryanto Eko dkk, *Pengendalian Mutu Terpadu*, Cet. III, (Jakarta: 1993. Penerbit: PT. Gramedia), hlm. 94.

kesempatan lain panitia redaksi majalah "Pengendalian Mutu Statistikal" (*Hinshitsu Kanri*) memutuskan menerbitkan majalah sejenis yaitu "Genba-To-QC" yang kemudian diganti namanya menjadi "FQC" (*QC for the Foreman = Pengendalian Mutu untuk Penyelia*).<sup>147</sup>

Pada tahun 1955, Peter Drucker mengembangkan konsep sistem manajemen yang diberi nama "*Management by Objective*" atau Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO/MBS). Sistem manajemen diterapkan di Jepang yang menekankan perencanaan strategis dan pengembangan manajemen. Pada tahun 1960, sudah banyak pengembangan sistem-sistem di Jepang, seperti penggunaan sistem pengendalian mutu secara meluas dalam perusahaan, yaitu pada bulan November 1960 sehingga dijadikan "*bulan mutu*" yang pertama di Jepang. Guna menandai bulan mutu ini diresmikan tanga "Q" dan bendera "Q" sebagai lambang mutu (*Quality*) di Jepang.

Pada tahun 1961, DR. Kaoru Ishikawa disponsori JUSE merangkum teori-teori Maslow (*Teori Kebutuhan*), Herzberg (*Teori Motivasi*), Mc. Gregor (*Teori X dan Y*), Peter Drucker (*MBO*), dan Deming dan Juran (*SQC*), yang ditulis dalam buku yang berjudul "*Quality Control Textbook for Foreman*" (*FQC*). Pada tahun 1962, di Jepang membuat kelompok kecil pekerja yang bertujuan untuk membaca mempelajari hal-hal tentang FQC, secara bersama-sama dan menganalisis persoalan pada tempat lainnya. Hal inilah yang merupakan lahirnya Gugus kendali mutu (GKM/QCC).<sup>148</sup>

Kemudian Manajemen Mutu Terpadu (MMT), berkembang dan benar-benar membawa sukses, sehingga perusahaan-perusahaan di Amerika mengupayakan, mengadopsi dan menerapkan ide-ide mereka, selama kurun waktu 20-30 tahun Jepang telah menerapkan metode Manajemen Mutu terpadu. Ide-ide ini disebarakan oleh guru-guru yang berkualitas.<sup>149</sup> Merekalah yang menjadi pelopor pertama memperkenalkan

---

<sup>147</sup>Ibid. Henryanto Eko dkk, *Pengendalian Mutu Terpadu*. Nomor pertama diterbitkan pada bulan April 1962, dengan maksud agar karyawan mengikuti perkembangan peningkatan mutu. hlm. 94.

<sup>148</sup>Ibid.Indriyo Gitosudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen* dkk, hlm.280.

<sup>149</sup>Ibid.Hubert Rampersad K. *Personal Balanced Scorecard....*Usaha perbaikan secara terus menerus melalui para sarjana dan teknisi di Jepang yang disebut (JUSE), pada tahun 1949 membentuk panitia penelitian teknis luar negeri, di dalamnya terdapat sub-panitia pengendalian mutu yang kemudian berkembang menjadi kelompok penelitian kendali mutu. *Dikutip: Nanag Fattah,. Managing Total Quality, yang dibahas dalam kuliah Manajemen Mutu Pendidikan Islam Program Doktor*



mutu yang lebih ilmiah keseluruhan negeri. Empat prinsip manajemen mutu dapat dilihat sebagai ringkasan MMT yang telah diaplikasikan pada industri: 1. Definisi, mutu adalah pemenuhan terhadap kebutuhan pelanggan, bukan kebaikan instrinsik; 2. Sistem, pencegahan, bukan deteksi; 3. Standar, tanpa cacat; 4. Ukuran, harga ketidakpuasan.<sup>150</sup>

Pada bulan April 1962, JUSE menerbitkan suatu majalah triwulanan “GENBATO-QC” (Pengendalian mutu untuk Penyelia), diterbitkan dua kali sebulan selama tahun 1963, dan tiap bulan sejak 1964, didirikan markas besar Gugus Kendali Mutu. Kemudian pada bulan Mei 1962 Gugus Kendali Mutu pertama didaftar pada Markas besar Gugus Kendali Mutu. Gugus Matsuyama Carrier Equipment dari Perusahaan Telepon dan Telegraf Jepang, dan pada bulan November 1962 diadakan komperensi tahunan Kendali Mutu untuk penyelia yang pertama. Karena perkembangan kegiatan Gugus Kendali Mutu, konferensi ke-3 dan berikutnya diadakan selama 3 hari.

Kemudian, pada bulan Juni 1966, sidang khusus Gugus Kendali Mutu diadakan pada konferensi ke-X EOQC (*European Organization for Quality Control*) di Stockholm, Swedia. Pada bulan Juni 1967, Gugus Gendali Mutu yang terdaftar mencapai tingkat 10.000, dengan didaftarkannya Gugus “Kansai Paint”. Selanjutnya pada bulan April 1968, JUSE mengirimkan kelompok telaah Gugus Kendali Mutu, dan pada bulan Mei 1969, konferensi Gugus Kendali Mutu ke-100 didakan di Tokyo Jepang, dan pada bulan Oktober 1969 diadakan konferensi Tokyo ICQC (*International Conference for Quality Control*), banyak laporan tentang GKM diajukan di konferensi.

Para pemimpin GKM juga memberikan presentasi Pada bulan November 1970, “Prinsip-prinsip dasar Gugus Kendali Mutu” diterbitkan dalam bahasa Jepang (telah diterbitkan dalam bahasa Indonesia oleh PPM tahun 1983). Selanjutnya, pada bulan Juni 1971 JUSE mengadakan “Seminar keliling Gugus Kendali Mutu” yang pertama. Pada bulan November 1971 konferensi seluruh Gugus Kendali Mutu pertama diadakan di Tokyo<sup>151</sup>. Selanjutnya pada bulan Januari 1973, GENBA-TO-

---

UIKA-Bogor, tahun 2011.

<sup>150</sup>West-Burnham 1992, dalam Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, Cet. I, (Yogyakarta:2012, Penerbit: IRCiSoD), hlm. 190-191.

<sup>151</sup>Henryanto Eko dkk, *Pengendalian Mutu Terpadu*, Cetakan ke-3, (Jakarta:1993,

OC” mengganti nama menjadi “FQC”. Pada bulan Oktober 1975, Gugus Kendali Mutu pertama dibentuk di Amerika Serikat pada perusahaan *Lockheed Missiles and Space Company*.<sup>152</sup>

Pada bulan Oktober 1978, perkumpulan Internasional Gugus Kendali Mutu di bentuk di California-USA, kemudian pada bulan Oktober 1978, Rolls Roys Ltd. Derby mendirikan Gugus Kendali Mutu Inggris yang pertama. selanjutnya pada bulan Juni 1979 Gugus Kendali Mutu yang terdaftar mencapai 100.000 dengan didaftarkannya Gugus “A” bagian teknik pegecatan perusahaan mobil Kanto. Dan pada bulan September 1979 *Executant Management Consultants*, mengadakan konferensi di Inggris pertama tentang GKM dengan nama “*Ancangan Jepang Terhadap Manajemen Mutu Produk*” dihadiri lebih dari 100 orang. Selanjutnya pada tahun 1983 anjuran penerapan pengendalian mutu terpadu di Indonesia oleh Bapak Menteri Tenaga kerja dan Menteri Perindustrian di lingkungan BUMN dan kantor pemerintah.<sup>153</sup>

Perkembangan Manajemen Mutu Terpadu, memberikan stimulan pada tuntutan publikasi isu-isu Manajemen Mutu Terpadu dalam dunia pendidikan, pada tahun 1991 dimulainya awal munculnya *College Quality Assurance System* dan *Quality Management*. Kemudian pada tahun 1992, munculnya *Quality Management* yang keduanya ditulis bersama Peter Hingley dan dipublikasikan oleh *The Staf College, Coombe Lodge*. Buku ini memberikan ulasan cukup luas, mengembangkan topik, dan mempertimbangkan Manajemen Mutu Terpadu dalam *setting* pendidikan secara lebih luas.<sup>154</sup>

Selanjutnya, sebab-sebab terganggunya gerakan kualitas dan produktivitas pada umumnya, pada tahun 1993-1997, *World Academy of Productivity Science (WAPS)*, yang berpusat di Virginia Tech, Amerika Serikat, yang dipimpin oleh Dr. D. Scott Sink, rumusan hasil penelitiannya yang dikenal teknik “*Delph Study*”. Dengan demikian tujuan WAPS adalah menciptakan sinergi di kalangan *Fellows*, karena kontribusinya untuk

---

Penerbit: LPPM dan PT Pustaka Binaman Presindo), hlm 100.

<sup>152</sup>Ibid. Henryanto Eko dkk, *Pengendalian Mutu Terpadu*, Cetakan ke-3, (Jakarta: 1993, Penerbit: LPPM dan PT Pustaka Binaman Presindo), hlm 101.

<sup>153</sup>Ibid. Henryanto Eko dkk, *Pengendalian Mutu Terpadu*, Cetakan ke-3, (Jakarta: 1993, Penerbit: LPPM dan PT Pustaka Binaman Presindo), hlm 102.

<sup>154</sup>Edward Sallis, *Total Quality Managementu in Education*, Cet. XVI, (Yogyakarta: 2012, Penerbit: IRCiSoD), hlm. 24-25.

memperbaiki kualitas, kualitas kerja, kualitas kehidupan kerja, dan produktivitas.<sup>155</sup>

Berdasarkan, standar mutu Inggris BS5750 dan standar Internasional ISO 9000, baru-baru ini mendapat perhatian serius dari dunia pendidikan. Dua standar tersebut mendapat perhatian serius terutama dari Amerika dan Eropa. Sekitar 17.000 perusahaan di Inggris sudah terdaftar pada standar BS5750. Hal ini tidak mengejutkan bahwa para ahli pendidikan disana memiliki kesadaran untuk menerapkan standar tersebut kedalam institusi mereka.<sup>156</sup>

Pada akhir tahun 1960, disusun standar sistem mutu AQAP (*Allied Quality Assurance Publicators*) yaitu pengembangan standar yang sudah ada sebagai sistem kendali dengan tujuan utamanya adalah untuk mengendalikan pemasok dalam pemenuhan persyaratan<sup>157</sup>. Sistem kepastian mutu (*Quality Assurance System*) ISO 9000 terdiri dari: a. ISO 9001: untuk organisasi yang melaksanakan desain, pengembangan, perekayasaan, produksi atau *manufacturing*, instalasi atau perakitan dan pelayanan atau reparasi; b. ISO 9002: untuk perusahaan-perusahaan yang melakukan produksi atau *manufacturing*, instalasi dan atau perakitan; c. ISO 9003: untuk perusahaan yang hanya melaksanakan inspeksi dan pengujian (*stockists*).<sup>158</sup>

Berdasarkan, kronologi tersebut di atas, berbagai upaya kearah tersebut melalui proses *redesign* dalam peningkatan mutu pendidikan. Menurut Juran adalah: Proses desain ulang, terdiri dari pekerjaan

---

<sup>155</sup>Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Management*, Edisi ke-2 Cet.II, (Yogyakarta: 2001), Penerbit: Andi Offset, Yogyakarta), hlm. 169.

<sup>156</sup>Ibid. Edward Sallis, *Pertumbuhan gerakan kerjasama Pendidikan dan bisnis (Education Business Partnership)* telah berhasil merangsang ketertarikan dan perhatian masyarakat terhadap berbagai metodologi bisnis, termasuk BS5750. Ketertarikan pendidikan terhadap BS5750, bisa dibbilang merupakan hal yang baru. Meskipun juga harus diakui, bahwa baik British Standards Institution (BSI) maupun International Standards Organization (ISO) belum menunjukkan ketertarikan terhadap dunia pendidikan sebelum tahun 1989. hlm. 120.

<sup>157</sup>Ibid.Syamsi Hadi, Pada tahun 1979 anggota ISO untuk Inggris yaitu Britihs Standard Institute, menyerahkan proposal kepada ISO agar dibentuk suatu komite teknis baru untuk menyiapkan standar internasional yang berkaitan dengan teknik dan praktik penjaminan mutu, maka dibentuklah komite teknis baru dengan nomor ISO/TC 176. Sebagai hasil kerja ISO/TC 176, pada tahun 1987 dipublikasikan seri standar ISO 9000 yaitu sistem manajemen mutu yang merangkum sebagian besar standar sebelumnya disamping peningkatan dan penjelasan standar baru.

<sup>158</sup>Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar*, hlm. 102.

yang sangat mirip dengan karya desain proses, perbedaan utama adalah, pembaruan tujuan kualitas produk. Pekerjaan dilakukan untuk menyediakan sarana untuk memenuhi tujuan kualitas produk tidak berubah disebut proses *redesign*. Pekerjaan dilakukan untuk memenuhi tujuan kualitas produk baru atau diubah disebut desain proses. Lebih lanjut, Kaoru Ishikawa, menyatakan bahwa “Mendefinisikan adalah sebagai berikut: Untuk praktek kontrol kualitas adalah untuk mengembangkan, merancang, memproduksi dan layanan produk yang berkualitas yang paling ekonomis, masih berguna, dan selalu memuaskan konsumen.<sup>159</sup>

Kondisi seperti ini telah mendorong berbagai pihak untuk mempraktekannya di lingkungan organisasi non profit termasuk di lingkungan lembaga pendidikan khususnya dalam hal ini madrasah.<sup>160</sup> Dengan demikian, bahwa sikap dan perilaku seorang pendidik/guru yang profesional harus terus ditingkatkan kualitasnya, dalam pembelajaran sehingga *image* madrasah, akan mendapat kepercayaan masyarakat, budaya ini harus dibangun sebagai bagian yang terintegrasi dalam pengembangan budaya kerja yang memberikan *output* yang berkualitas.

Berdasarkan *term of reference* tersebut di atas bahwa penerapan manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan, selalu mengalami perubahan sesuai dinamika, dan perkembangan zaman, oleh karena itu perlu mendapatkan perhatian yang serius dari berbagai pihak dalam penyelenggaraan pendidikan semakin meningkat dan berkembang<sup>161</sup>. Penerapan MMT berarti pula adanya kebebasan untuk berpendapat akan menciptakan iklim yang dialogis antara peserta didik dengan tenaga pengajar, antara peserta didik dengan kepala lembaga pendidikan Islam, antara pengajar dan kepala lembaga pendidikan Islam<sup>162</sup>. Penerapan

---

<sup>159</sup>J.M.Juran dalam Kaoru Ishikawa, *What is Total Quality Control the Japanese Way*, Translated by David J.Lu. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J, hlm. 44.

<sup>160</sup>Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Cet. I, (Bandung : 2012, Penerbit: CV Pustaka Setia). Oleh karena itu, unsur yang mendorong dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan Islam, harus adanya pandangan hidup yang menjadi nilai-kebiasaan, kekuatan dan pendorong dalam kehidupan kelompok masyarakat atau organisasi, yang tercermin pada sikap dan perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan dalam pekerjaan dan profesionalisme. hlm. 103.

<sup>161</sup>Stephen Murgatroyd and Colin Morgan, (1993), *Total Quality Management and the School*, Open University Press Celtic Court 22 Ballmoor, Buckingham and 1900 Frost Road, Suite 101 Bristol, PA 19007, USA, p.16.

<sup>162</sup>Baharuddin, dkk. *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara Teori dan Praktek*, Edisi

manajemen mutu dalam dunia pendidikan Islam sangat penting, sesuai tuntutan dan harapan masyarakat global, kualitas adalah untuk mengukur variasi dalam karakteristik produk atau jasa dari beberapa standar yang telah ditentukan dan kemudian dalam menghadapi persaingan dalam jasa pendidikan, semua berproses yang memberikan kontribusi yang terbaik.

Gerakan Manajemen Mutu terpadu, dalam pendidikan Islam masih tergolong baru di awal tahun 1990an. Manajemen Mutu Terpadu memperoleh pengakuan setelah berhasil diterapkan dalam dunia industri. Pengembangan konsep Manajemen Mutu terpadu memperoleh dukungan resmi, kurang lebih dari 16 institusi pendidikan. Dewan Rektor dan Kepala sekolah juga mempublikasikan *Teaching Standards and Excellence in Higher Education* pada tahun 1991, dengan sub judul *Developing a Culture for Quality*.<sup>163</sup>

Perkembangan era pengendalian mutu terpadu, yang terjadi tidak lepas dari awal perubahan era menuju era industri dimana mulai dipergunakannya mesin-mesin untuk membantu proses produksi.

## B. Perbedaan Sistem Kendali Mutu Jepang dan Barat

Sebagai komparasi perbedaan sistem kendali mutu dapat dilihat pada tabel 2.1. sebagai berikut:

**Tabel 2.1** Perbedaan Sistem Kendali Mutu

Uraian	Jepang	Barat
Wawasan Pengendalian Mutu	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Company Wide Quality Control (Pengendalian Mutu tingkat Perusahaan)</li> <li>b. Program pendidikan yang terus-menerus disemua tingkat yang diarahkan untuk membentuk tenaga generalis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Total Quality Control/ Integrated Control (Pengendalian Mutu Terpadu.</li> <li>b. Sistem yang formal, departemental</li> <li>c. Diperlukan tenaga yang spesialis</li> </ul>

I, (Yogyakarta: 2012, Penerbit: Ar-Ruzz Media), hlm. 276.

<sup>163</sup>Ibid Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, hlm 46.

Tanggung Jawab Mutu	a. Tersebar pada seluruh bagian dan karyawan b. Konsep kelompok kerja melalui Gugus Kendali Mutu	Terpusat pada departemen pengendalian mutu
Struktur pengendalian mutu dibagian pemasaran	Dikendalikan oleh satu perusahaan yang sama	Organisasi yang independen
Sarana Pengendalian	a. Meningkatkan citra ( <i>image</i> ) perusahaan melalui jaminan mutu ( <i>Quality Assurance</i> ) b. Meningkatkan mutu perusahaan secara menyeluruh c. Tindakan pencegahan dengan analisis yang sistematis	a. Penurunan biaya b. Menciptakan alat yang otomatis, canggih untuk tugas inspeksi secara akurat

Secara garis besar perkembangan atau evaluasi mutu adalah, era tanpa mutu, era inspeksi, era pengendalian mutu, era manajemen mutu terpadu, dan era sistem manajemen:

#### 1. Era Tanpa Mutu

Merupakan era dimana persaingan belum terjadi oleh karena produsen atau pemberi pelayanan belum banyak, sehingga pelanggan pun belum diberi kesempatan untuk memilih. Hal ini terjadi pula pada organisasi pemberi pelayanan publik. Pada lembaga pelayanan publik yang dikelola oleh pemerintah, masyarakat sebagai pelanggan tidak diberikan hak untuk menuntut mutu pelayanan yang lebih baik atau yang diharapkan. Keadaan ini menyebabkan mutu pelayanan organisasi publik belum menjadi penilaian pengguna hanya mengutamakan yang penting ada dan dapat dipergunakan saja.<sup>164</sup>

#### 2. Era Inspeksi

Dimulai oleh perusahaan yang memproduksi barang, hal ini terjadi karena mulai adanya persaingan antar produsen, dengan demikian tiap perusahaan mulai melakukan pengawasan terhadap produknya. Pada era ini juga mulai dilakukan pemilahan mutu barang yang dilakukan melalui inspeksi. Namun mutu produk hanya pada

<sup>164</sup>Syamsi Hadi, *Materi Widyaiswara Madya pada Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah*, tahun 2010.

atribut yang melekat pada produk. Oleh karena itu mutu hanya dipandang produk yang rusak, cacat atau hanya pada penyimpangan dari atribut yang seharusnya melekat pada produk tersebut.<sup>165</sup>

### 3. Era Pengendalian Mutu

Era Pengendalian Mutu dimulai sekitar tahun 1930an. Era ini disebut juga era kendali statistik, yang lebih menekankan pada pengendalian, keseragaman produk dan pengurangan aktivitas inspeksi serta dilakukan Departemen Teknis dan Departemen Inspeksi. Pada era ini pula diperkenalkan pandangan baru terhadap konsep Walter A Shewart, .Menurut pandangan ini mutu produk merupakan serangkaian karakteristik yang melekat pada produk yang dapat diukur secara kuantitatif.

### 4. Era Jaminan Mutu (*Quality assurance*)

Era jaminan mutu ini dimulai pada sekitar tahun 1960-an yang menekankan pada koordinasi, pemecahan masalah secara proaktif. Pada era ini mulai dikenal adanya konsep *Total Quality Control (TQC)* yang diperkenalkan oleh Armand F pada tahun 1950. Jaminan mutu merupakan seluruh perencanaan dan kegiatan sistimatik yang diperlukan untuk memberikan suatu keyakinan yang memadai bahwa suatu barang atau jasa dapat memenuhi persyaratan mutu. Jaminan mutu merupakan bagian dari manajemen mutu yang difokuskan pada peningkatan kemampuan untuk memenuhi persyaratan mutu.<sup>166</sup>

### 5. Era Manajemen Mutu Terpadu (MMT)

Manajemen Mutu Terpadu (MMT), dimulai pada tahun 1980an, era ini menekankan pada manajemen stratejik. Manajemen Mutu Terpadu, merupakan suatu sistem yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkesinambungan kepuasan

---

<sup>165</sup>Ibid. Syamsi Hadi, *Materi Widyaiswara Madya pada Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah*, tahun 2010.

<sup>166</sup>Ibid. Syamsi Hadi, Oleh karena itu jaminan mutu dilaksanakan secara berkesinambungan sistimatis, objektif dan terpadu dalam menetapkan masalah dan penyebab, masalah mutu pelayanan berdasarkan standar yang telah ditetapkan dan selanjutnya menetapkan serta melaksanakan cara penyelesaian masalah sesuai dengan kemampuan yang tersedia, menilai hasil yang dicapai dan menyusun saran tindak lanjut unjut lebih meningkatkan mutu pelayanan.

pelanggan pada titik penekanan biaya agar sama dengan biaya yang sesungguhnya untuk menghasilkan dan memberikan pelayanan.<sup>167</sup>

#### 6. Era Sitem Manajemen Mutu

Era ini dimulai pada sekitar tahun 1943 yaitu pada masa perang dunia II, dimana sekutu mulai mengalami kesulitan dalam mendapatkan bahan peledak Hal ini terkait dengan mutu bahan peledak untuk keperluan militer terutama oleh pasukan Inggris.<sup>168</sup>

Berdasarkan uraian tersebut di atas, bahwa Manajemen Mutu Terpadu sangat populer di lingkungan organisasi profit, khususnya di lingkungan berbagi badan usaha/perusahaan dan industri, dan termasuk dalam lembaga non profit termasuk diantaranya adalah dalam bidang jasa yaitu lembaga pendidikan. Hal ini telah terbukti keberhasilannya dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya masing-masing dalam kondisi yang kompetitif dalam menangani pendidikan dalam era globalisasi. Oleh karena itu, pentingnya rancangan struktur kurikulum lembaga pendidikan Islam, dapat mengadopsi dan mengembangkan konsep-konsep dan teori Manajemen Mutu Terpadu yang dapat diterapkan dalam penyelenggaraan pendidikan Islam.

## C. Organisasi Pembelajaran dalam Pendidikan Islam

### 1. Pemahaman Sistem Organisasi Pembelajaran

Melalui proses organisasi pembelajaran guru madrasah, pengembangan secara berkesinambungan diterapkan dengan cara yang sama melalui pendidikan formal, dan mengikuti berbagai pelatihan. Dorongan yang dibentuk dalam upaya meningkatkan *performace* gur madrasah, dilakukan melalui pengembangan pada pengetahuan yang sudah ada, dan pada ketrampilan serta pengalaman yang sudah ada; ia tak perlu difokuskan dengan cara yang sama seperti pada pelatihan atau pendidikan.<sup>169</sup>

---

<sup>167</sup>Syamsi Hadi, *Materi Widyaiswara Madya pada Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah*, tahun 2010.

<sup>168</sup>Ibid.Syamsi Hadi, Berdasarkan keadaan tersebut pihak militer Inggris mengembangkan serangkaian standar yang secara umum dapat menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam menyediakan produk bermutu tinggi serta konsisten bagi kepentingan bahan militer.

<sup>169</sup>Winardi J.*Manajemen Perubahan (Management of Change)*,Cet. I, (Jakarta: 2005,



Perubahan keorganisasian yang terencana normal ditujukan kearah upaya memperbaiki kinerja pada salah satu diantara tingkatan berikut (yang berbeda-beda): a. Tingkat sumberdaya manusia; b. Tingkat sumber-sumber daya fungsional; c. Tingkat kemampuan teknologi; d. Tingkat kemampuan keorganisasian.<sup>170</sup>

Penerapan struktur umpan balik positif, dalam pengembangan sumberdaya, dalam hal ini tenaga pendidik, melalui salah satu ciri utama dari struktur umpan balik positif adalah adanya hubungan kausal yang saling memperbesar nilai-nilai variabelnya. Hubungan variabel mengumpan balik terhadap dirinya sendiri secara berkesinambungan untuk memperkuat pertumbuhan/akselerasi (*positive growth*) pada dirinya sendiri, ataupun menghancurkan/ degradasi (*negative growth*) sebuah proses pertumbuhan struktur umpan balik positif.<sup>171</sup> Lebih lanjut Muhammadiyah dkk, mengatakan batas keberhasilan pada suatu sistem yang menggambarkan situasi batas keberhasilan adalah adanya kegiatan pertumbuhan pada awalnya membawa keberhasilan yang semakin meningkat.<sup>172</sup>

Validitas model, dalam dunia nyata, fakta adalah kejadian teramati. Rangkaian pengamatan tersebut dapat bersifat terukur yang disusun menjadi data kuantitatif atau statistik dan bersifat tak terukur yang disusun menjadi data kualitatif atau informasi aktual. Dilain pihak, dalam dunia model, hasil simulasi adalah perilaku variabel yang

---

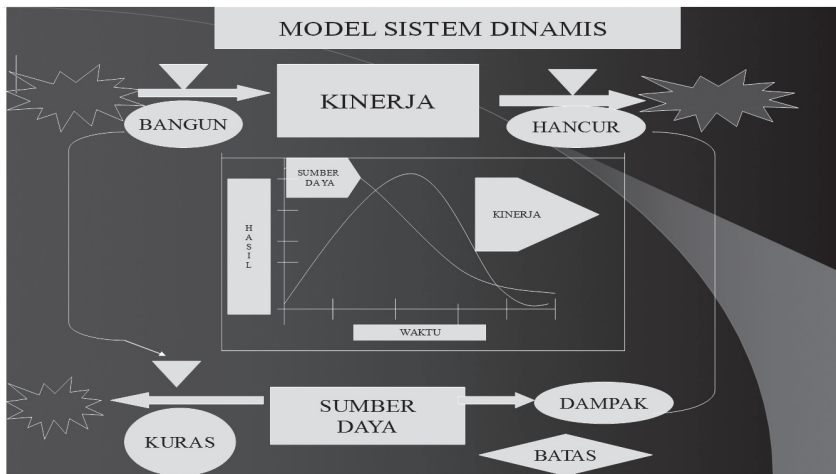
Penerbit Prenada Media). Secara psikologis, Pengembangan peningkatan kualitas sumberdaya dalam menangani pendidikan menjadi sangat strategis dan bermakna apabila dapat memahami konteks arti pentingnya pengembangan sumberdaya manusia melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan, melalui: Pendidikan Mengajarkan Pengetahuan, Pelatihan Memperlihatkan Ketrampilan, Pengembangan Membelajarkan Orang Seutuhnya, hlm 8.

<sup>170</sup>Ibid. Winardi. J. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*, hlm 8-9.

<sup>171</sup>Muhammadi, dkk, *Analisis Sistem Dinamis*, Cet. I (Jakarta: 2001, Penerbit: UMJ Press). Untuk menjaga stabilitas pertumbuhan sumberdaya dalam pengelolaan pendidikan yang berkualitas perlunya membangun kinerja suatu lembaga/ organisasi agar keseimbangan antara membangun dan menghindari kehancuran, tentunya akan berdampak positif dalam ambang batas sumberdaya yang terkurus hal ini akan berakibat penurunan kinerja, sebagai ilustrasi dapat dilihat pada penerapan model dasar sistem dinamis. hlm. 162-163.

<sup>172</sup>Ibid, Muhammadiyah, dkk, *Analisis Sistem Dinamis*. Namun dengan berjalannya waktu keberhasilan itu sendiri menyebabkan sistem mencapai batas keberhasilan memicu munculnya mekanisme pembatasan, kemudian menyebabkan keberhasilan itu menurun. Kecenderungan yang ditunjukkan akan ditentukan oleh kegiatan pertumbuhan awal. Baca *Analisis Sistem Dinamis*, hlm. 215.

diinteraksikan dengan bantuan komputer. Tampilan perilaku variabel tersebut dapat bersifat terukur yang disusun menjadi data simulasi dan bersifat tidak terukur yang disusun menjadi pola simulasi seperti gambar 3 model sistem dinamis berikut.<sup>173</sup>



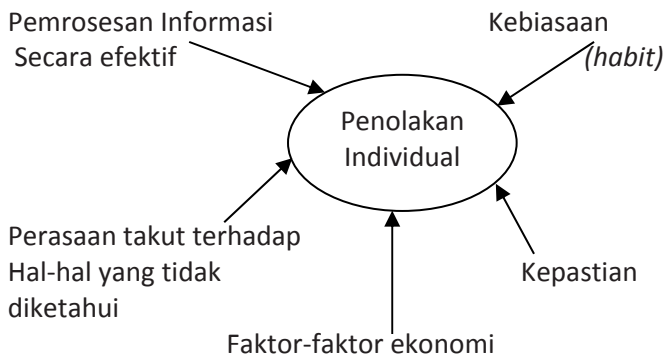
Gambar 2.4.: Model Sistem Dinamis<sup>174</sup>

<sup>173</sup>Ibid, Muhammad dkk, *Analisis Sistem Dinamis*, lebih lanjut dalam dunia nyata, fakta adalah kejadian yang teramati. Rangkaian hasil pengamatan tersebut dapat bersifat terukur yang disusun menjadi data kuantitatif atau statistik dan bersifat tak terukur yang disusun menjadi data kuantitatif atau informasi aktual. Di lain pihak, dalam dunia model, hasil simulasi adalah perilaku variabel yang diinteraksikan dengan bantuan komputer. hlm. 343-344.

<sup>174</sup>Ibid, Muhammad, *Analisis Sistem Dinamis*. Proses pengembangan bagi para pendidik/guru mutlak dilakukan secara sistemik melalui pengubahan perilaku para pendidik, guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasi atau lembaga pendidikan/ madrasah, melalui proses pengembangan merupakan bagian dari suatu organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara para pendidik dan sekaligus meningkatkan keahlian dan profesionalitas pendidik sekolah madrasah, yang kemudian diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dalam menjalankan tugas. Pengembangan para pendidik dilakukan melalui proses dimana para pendidik diberi informasi dan pengetahuan tentang hak dan kewajiban sebagai tenaga pendidik yang profesional dan harapan-harapan untuk mencapai *performance* tertentu. Melalui Penjabaran strategi dapat diilustrasikan perumusan kebijakan dengan model sistem dinamis pada gambar tersebut di atas bahwa membangun sebuah organisasi yang berkelanjutan dengan tingkat *performance* yang baik, harus dimbangi dengan rentang waktu yang cukup, sehingga harapan hasil yang diharapkan dapat tercapai, dengan tingkat sumberdaya yang berkualitas, hlm. 2.

Penjabaran strategi, dapat diilustrasikan perumusan kebijakan dengan model sistem dinamis pada gambar tersebut di atas bahwa membangun sebuah organisasi yang berkelanjutan dengan tingkat kinerja (*performance*) yang baik, harus dimbangi dengan rentang waktu yang cukup, sehingga harapan hasil yang diharapkan dapat tercapai, dengan tingkat sumberdaya yang berkualitas. Demikian pula jika sistem dinamis yang berdampak negatif menghancurkan apa yang sudah dibangun akan lebih mudah, dampaknya batas ambang sumberdaya terkuras dan kualitas rendah maka akan lebih cepat mengalami penurunan kinerjanya. saling menjatuhkan, meskipun apabila disadari secara bijak, tidak ada satu teoripun yang benar-benar ingin atau bertujuan merobohkan teori lainnya. Hakekat adanya teori sebenarnya saling melengkapi satu sama lain.<sup>175</sup>

Tantangan atau penolakan individual terhadap perubahan dalam pengelolaan lembaga pendidikan, sumber penyebabnya timbulnya tantangan terhadap perubahan terdapat pada karakteristik dasar manusia seperti misalnya persepsi kepribadian dan kebutuhan-kebutuhan. Sedangkan menurut Robbin, terdapat adanya lima macam alasan mengapa individu-individu menentang perubahan. Perhatikan gambar: 4 Sumber penyebab timbulnya tantangan atau penolakan individual terhadap perubahan sebagai berikut:<sup>176</sup>



**Gambar:2.5.** Penolakan Individual Terhadap Perubahan

<sup>175</sup>Pawit M. Yusup, *Perspektif Manajemen Pengetahuan, Informasi, Komunikasi Pendidikan, dan Perpustakaan*, Cet. I. (Jakarta: 2012, Penerbit: PT. Rajawali Pers), hlm.121.

<sup>176</sup>Robbins, Dikutip J. Winardi, dalam Bukunya *Manajemen Perubahan (Management of Change)*, Cet. I (Jakarta: 2005, Penerbit: PT.Prenada Media), hlm.7.

Sejumlah tantangan terhadap adanya penolakan individual terhadap perubahan, secara individu dalam perilaku keorganisasian dalam hal ini dalam lembaga pendidikan, terlihat adanya gejala bahwa organisasi yang efektif harus ada pembiasaan para anggotanya. Perasaan takut terhadap hal-hal yang tidak diketahui oleh pendidik/guru sering kali menentang adanya perubahan. Kepastian terhadap tingkat stabilitas dalam organisasi dapat juga memberikan ketenangan, kenyamanan dalam menjalankan fungsinya sebagai pendidik/guru yang profesional, tercermin pada perilaku pendidik/guru, secara ekonomi dapat terpenuhi dari berbagai aspeknya.

Hal ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai yang diyakini oleh setiap pribadi manusia merupakan makna hidup yang akan melahirkan cara dirinya berinteraksi (bersikap dan bertindak), suatu perilaku yang baik seharusnya berasal dari sikap mental dan moral para pendidik, dan kepala sekolah yang baik seperti komitmen pribadi, kejujuran, disiplin, rasa tanggung jawab dan lain sebagainya.<sup>177</sup> Melalui pemodelan sistem dinamis, maka untuk mendorong para tenaga pendidik madrasah, membangun, meningkatkan kinerjanya dengan model *Double Loop Learning*, melalui proses yang secara positif berangsur-angsur terus dikembangkan dan ditingkatkan kinerjanya.

Uraian tersebut di atas ada beberapa cara praktis untuk menggambarkan perbaikan-perbaikan menuju kearah yang lebih baik, untuk membangun stuktur yang dinamis model baku perbaikan: Diagram simpal kausal dapat membantu hubungan antar masalah dengan tindakan dalam satu set simpal sarang burung. Identifikasi akibat yang tidak sengaja dari suatu perbaikan dan tentukan bagaimana akibat tersebut berkembang.<sup>178</sup>

---

<sup>177</sup>Muhammadi, *Analisis Sistem Dinamis*. Bekerja secara profesional, tanpa akhlak mulia akan membuahkan sosok pendidik, dan pimpinan yang cerdas secara intelektual tetapi rapuh secara moral, sehingga kecerdasan dan keahliannya juga dapat digunakan untuk mengembangkan pikiran dan praktik negatif yang merugikan teman sejawat, masyarakat dan lembaga Untuk memahami perilaku model, konsep simulasi model, maka pemahaman perilaku model dinamis dalam bentuk hasil simulasi tidak dapat dipisahkan dari mekanisme yang terdapat dalam struktur model. hlm. 53.

<sup>178</sup>Ibid, Muhammadi dkk., *Analisis Sistem Dinamis*. Hal terpenting yang harus dipahami dalam struktur perbaikan yang gagal adalah: memahami gejala masalah-perbaikan cepat proses penguatan akibat yang tidak disengaja. Setiap saat dilakukan perbaikan cepat, maka simpal (+) dari akibat yang tidak sengaja kan menjadi aktif. Adalah tak mungkin untuk menghindari perbaikan yang gagal, karena kita jarang

## 2. Prinsip Disiplin Pembelajaran Guru Madrasah

Pengelolaan sebuah organisasi pendidikan, salah satu indikatornya, peningkatan kinerja bagi para pendidik, perlunya menerapkan konsep pembelajaran organisasi yang berkesinambungan. Aktivitas yang diintegrasikan kedalam kehidupan, hal tersebut membawa dua gerakan yang mendasar. Prinsip disiplin pembelajaran guru madrasah, sangat penting dalam membantu memahami pemikiran rasional di belakang disiplin, serta sebagai upaya untuk menjelaskan kepihak lain. Belajar selalu melibatkan pemahaman baru dan memerlukan perilaku baru. Berpikir dan melakukan adalah penjelasan yang dapat dipakai untuk membedakan prinsip dan praktek. Esensinya, yakni keadaan manusia yang memiliki keahlian tinggi dalam disiplin tertentu untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Secara fundamental pengadopsian pengembangan teori disiplin kelima ke dalam pendidikan Islam, melalui prinsip disiplin pembelajaran organisasi yang dikembangkan Peter M. Senge tersebut meliputi, yaitu<sup>179</sup>:

### a. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)

Keahlian pribadi, para pendidik/guru madrasah, adalah suatu kecenderungan seseorang untuk bersikap memperluas kemampuannya secara terus menerus, guna menciptakan hasil-hasil yang benar-benar mereka cari di dalam hidupnya. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga pendidik/guru harus memiliki keahlian yang tidak dimiliki orang lain, sesuai dengan profesinya, dengan adanya tingkat keahlian seorang individu di bidang profesinya yang berguna untuk menyelesaikan tugasnya secara baik untuk jangka waktu yang panjang.<sup>180</sup>

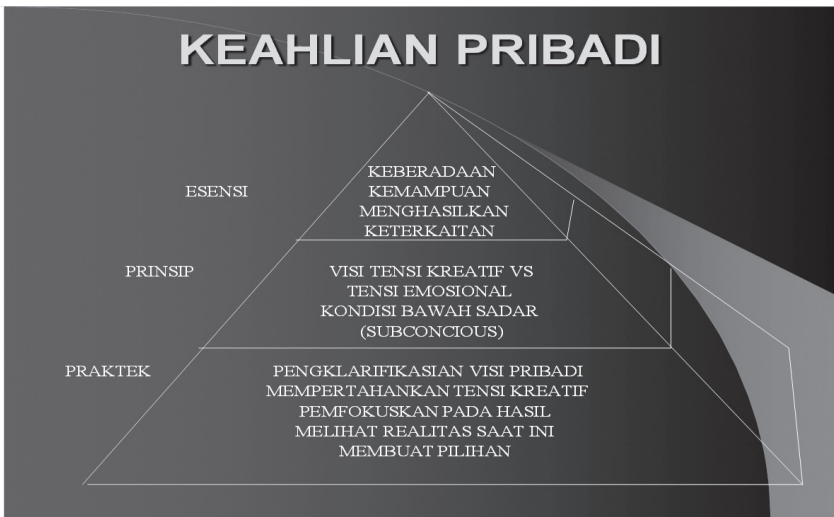
---

mengetahui semua akibat yang timbul secara tidak disengaja dari aksi kegiatan yang kita laksanakan. Namun demikian, kita dapat menguji teori kita tentang masalah-masalah yang timbul tersebut dan bagaimana pemecahan masalahnya. Tanyakan pada diri sendiri, apa akar masalahnya dan efek samping apa yang timbul dari aksi-aksi kita. Mengajak orang lain untuk mendiskusikannya sehingga dapat memperluas pikiran dan pemahaman kita. hlm.243.

<sup>179</sup>Peter M. Senge.*The Fifth Discipline Fieldbook, Seni dan Praktek dari Organisasi Pembelajaran*. Alih Bahasa Nunuk Adiarni. Penekanan keahlian pribadi sebagai salah satu disiplin tumbuh dengan cara mengklarifikasikan visi melalui *focus* dan *refocus* serta memusatkan energi disertai dengan kesabaran mewujudkannya. Mereka mempunyai keyakinan terhadap visi yang ingin diwujudkan sebagai cita-cita dan merupakan panggilan jiwa, hlm.137.

<sup>180</sup>Peter M. Senge,*The Fifth Discipline Fieldbook*, Alih Bahasa Hari Suminto.

Karakteristik individu masing-masing tenaga pendidik yang telah memiliki keahlian pribadi tinggi adalah memiliki komitmen, berinisiatif, kreatif, memiliki visi yang jelas, memiliki kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan, kemampuan melihat realitas secara objektif, dalam menjalankan profesinya, dengan demikian individu tersebut mampu mengenali dan mengatasi adanya pola konflik struktural, yaitu kekuatan yang menghalangi segala upaya dan tindakan seorang pendidik/guru dalam pendidikan Islam, sangat penting untuk mencapai visi pribadi melalui komitmen kebenaran, keahlian pribadi membutuhkan pengklarifikasian seperti gambar sebagai berikut:<sup>181</sup>



Tegangan kreatif haruslah dapat diakomodasikan secara tepat dengan tegangan emosi yang dimiliki tenaga pendidik, orang yang kadangkala malah membuat seseorang merasa dirinya tidak berdaya. Setiap individu harus menggunakan kemampuan bawah sadarnya yang mempunyai kemampuan tidak terbatas untuk berusaha belajar mencapai

Disiplin keahlian pribadi bagi para pendidik/guru madrasah dapat ditanamkan dalam iklim yang secara terus menerus memperkuat ide bahwa pertumbuhan pribadi benar-benar di hargai di dalam organisasi. Di sisi lain, individu mampu memberikan respon terhadap apa yang ditawarkan, sehingga tercipta “on the job training” yang vital untuk mengembangkan keahlian pribadi, dalam hal ini adalah para pendidik. hlm.135-161.

<sup>181</sup>Ibid. Peter M. Senge, Alih Bahasa Nunuk Adiarni, *Disiplin Kelima, Seni dan Praktik dari Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: 1996, Penerbit: Bina Aksara), hlm. 375.

visi dengan mengakomodasikan berbagai hambatan yang ada dalam kenyataan dalam profesinya sebagai guru. Di sisi lain, diperlukan juga untuk menentukan pilihan yang timbul terhadap sesuatu yang harus dilakukannya sesuai dengan kondisi yang dihadapi dalam organisasi atau lembaga pendidikan. Membangun komunikasi interpersonal merupakan unsur penting dalam kerja tim dan sebagai perekat yang mengikat unsur-unsur dari pengembangan konsep Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dalam pendidikan Islam. Sementara perbedaan gaya komunikasi interpersonal diantara kerabat, teman dan lainnya dapat menyebabkan salah pemahaman yang dapat memicu konflik, dan menghilangkan satu peluang-peluang tertentu dalam tim. Hal ini kontradiksi dengan konsep MMT.<sup>182</sup>

### **b. Model Mental (*Mental Models*)**

Satu hal yang diyakini dan diketahui oleh semua kepala madrasah sebagai manajer adalah bahwa banyak ide terbaik yang lahir, tetapi tidak dapat digunakan dalam operasional organisasi. Hal ini disebabkan, karena adanya perbedaan dalam memandang suatu permasalahan atau isu-isu strategis di antara individu-individu organisasi, yang merupakan “*mental models*” dari tiap-tiap individu tersebut. Model mental yang pada esensi, prinsip dan prakteknya dapat mengidentifikasikan asumsi yang dibuatnya, sebagai berikut:<sup>183</sup>

---

<sup>182</sup>Hubert K. Rampersad, *Pertajam Kompetensi Anda Melalui Personal Balanced Scorecard*, Cet. III. (Jakarta:2008, Penerbit: PT. Victory Jaya Abadi). ..Dalam penerapan konsep *Personal Balanced Scorecard* (PBSC), bahwa catatan pribadi yang dibuat berdasarkan perenungan diri, perubahan proses berpikir dan cara berpikir dimaksudkan untuk mempersiapkan anda agar bertindak dan terlibat dalam pekerjaan dengan penuh keyakinan, gairah dan energi. hlm. 23.

<sup>183</sup>Peter M. Senge, *Disiplin Kelima, Seni dan Praktik dari Organisasi Pembelajar*, Alih Bahasa Nunuk Adiarni, hlm. 376.



Model mental sangat mempengaruhi tidak hanya bagaimana kita mengenal dunia, akan tetapi juga bagaimana kita mengambil tindakan, dalam pembelajaran dan mempraktekkan dalam pendidikan Islam, karena apa yang kita kerjakan cenderung tergantung pada apa yang kita kerjakan cenderung tergantung pada apa yang kita lihat secara nyata. Dua orang dengan model mental yang berbeda akan mengamati kejadian yang sama dan menggambarannya secara berbeda. Hal inilah sebabnya mengapa disiplin mengelola model mental diharapkan dapat menjadi terobosan utama mengembangkan organisasi belajar.<sup>184</sup> Model mental,

<sup>184</sup>Ibid. Peter M. Senge, *Disiplin Kelima, Seni dan Praktik dari Organisasi Pembelajar* Tujuan terpenting *left hand coloum* adalah belajar berargumentasi secara profesional dalam situasi konflik. Merupakan perpaduan berpikir sistem dengan model mental dapat membuat perubahan dari mental yang selalu berdasarkan kejadian menjadi model mental yang melihat jangka panjang dan struktur pola tersebut. Oleh karena itu, unsur pokok model mental adalah terciptanya keterbukaan yang akan mempermudah proses pengambilan keputusan melalui diskusi yang optimal dan hilangnya mental block yang menghambat dalam organisasi, Keterampilan dari refleksi dimulai dengan suatu lompatan abstraksi dimana pikiran kita secara harfiah bergerak cepat dan melompat untuk segera menggeneralisasi fakta-fakta yang sebenarnya spesifik, sehingga kita tidak pernah berpikir untuk mengujinya. Esensi model mental yang baik sebagai tenaga pendidik adalah mengurangi kesenjangan antara apa yang dikatakan seseorang (*right hand coloumn*) dengan apa yang ada dipikiran orang tersebut namun tidak diucapkan (*left hand coloumn*). Dengan demikian dapat dicapai suatu perasaan saling mempercayai dari antara seluruh anggota organisasi dalam penyelenggaraan pendidikan, terhadap kebenaran



para pendidik/guru madrasah, merupakan asumsi yang mendalam baik berupa generalisasi ataupun pandangan manusia untuk memahami dunia dan mengambil keputusan. Pemahaman mengenai model mental berkaitan dengan ketrampilan dan refleksi dan ketrampilan mempertanyakan.

Prinsip model mental, adalah mengkaji kesenjangan antara teori yang digunakan dalam proses pembelajaran, sehingga setiap orang harus merubah sikap dan perilakunya, agar dapat bergerak kearah kemajuan bukan semata-mata berdasarkan emosi atau pendapat pribadi. Setiap asumsi harus diuji agar tidak langsung mencapai kesimpulan (*jump to conclusion*) dengan menggunakan tangga inferensi dengan memberikan kesempatan terjadinya interaksi antara orang melalui belajar dari orang lain yang juga berarti orang lain akan belajar pendapat kita melalui proses bertanya dan memberikan kesempatan menjelaskan.<sup>185</sup>

Mental yang baik bagi setiap individu seseorang akan mampu mengaktualisasikan dirinya sebagai pribadi yang mampu mengemban amanah yang diberikan dari pimpinan.

### **c. Visi bersama (*shared vision*)**

Visi di sini bukanlah diartikan sebagai suatu ide penting, melainkan suatu daya dari kekuatan yang mengagumkan yang berada dalam diri setiap orang. Sedangkan visi bersama adalah visi organisasi yang dibentuk dari visi-visi individu yang menciptakan suatu kebersamaan yang menembus organisasi dan koherensi kepada berbagai aktivitas yang berbeda. Tujuan pembentukan visi bersama adalah sebagai panduan dari visi individu yang nantinya dapat diterapkan secara bersama-sama dalam organisasi. Visi bersama amat dibutuhkan perusahaan untuk

---

yang sesungguhnya, sehingga setiap orang menghargai keterbukaan sebagai salah satu syarat penting dalam kehidupan berorganisasi yang dapat menimbulkan visi bersama dan menciptakan pembelajaran yang kondusif, hlm. 172.

<sup>185</sup>Ibid.Peter M. Senge,.. Spirit yang dikandung bukan lagi memenangkan argumen tapi mencari argumen terbaik yang didukung data/informasi yang benar. Dalam praktek model mental para pendidik ditetapkan dengan proses bertanya dan memberikan kesempatan menjelaskan melalui dialog untuk membedakan data dari data abstraksi dengan melakukan pengujian asumsi, serta selalu memperlambat proses berpikir, agar tidak langsung mengambil keputusan dengan menimbulkan asumsi hal-hal yang dipikirkan, namun tidak dikatakan menjadi terungkap secara terbuka dan jujur , hlm. 183.

menyamakan persepsi tentang tujuan yang hendak dicapai organisasi. Lembaga pendidikan Islam harus dapat menjaga, mengelola bahkan merubah visi bersama tersebut apabila dinilai sudah tidak cocok dengan kondisi internal maupun eksternal perusahaan.<sup>186</sup> Masing-masing disiplin dapat mengubah praktisi dengan cara bagaimana disiplin pribadi dapat di praktekkan dalam penyelenggaraan pendidikan Islam untuk membangun visi secara bersama sebagai berikut<sup>187</sup>:



Visi merupakan masa depan yang menjajikan berbagai hal-hal yang diharapkan, nyata dan dapat diyakini untuk dicapai, karena visi adalah gambaran atau imajinasi yang ingin dicapai dimasa mendatang dan memungkinkan terjadi itu ada. Jadi visi bukanlah khayalan yang tidak dapat diwujudkan. Dilihat dari sudut pandang organisasi, visi harus

<sup>186</sup>Ibid, Peter M. Singe, *Disiplin Kelima, Seni dan Praktik dari Organisasi Pembelajar*, Sedangkan dari esensinya, visi bersama merupakan aspirasi bersama menghubungkan individu satu dengan lainnya. Setiap orang menginginkan berbuat sesuatu yang lebih penting bersama orang lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang merupakan visi bersama. Kekuatan visi pribadi diperoleh dari kepedulian yang dalam dari visi orang yang bersangkutan, sedangkan kekuatan visi bersama diperoleh dari kepedulian bersama (kemitraaan), karena tujuan organisasi yang harus dikejar merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh seluruh individu dalam organisasi. hlm. 207-210.

<sup>187</sup>Ibid. Peter M. Senge, *Disiplin Kelima, Seni dan Praktik dari Organisasi Pembelajar*, Alih Bahasa nunuk Adiarni, hlm. 376.

memiliki unsur sebagai berikut (1) mempunyai harga/makna sesuai dengan usaha yang diberikan, (2) mampu memberikan inspirasi. Di mana karyawan merasa tergerak untuk bertindak dan berusaha mencapainya, (3) dapat mengundang untuk berbagi rasa, sehingga karyawan percaya terhadap apa yang mereka lakukan, (4) jelas dan mudah dimengeti, visi harus simple dalam kosep sehingga mudah dimengerti dan ditetapkan, dan (5) bisa dicapai, visi harus praktis dan dapat memberikan petunjuk mengenai suatu proses.

Prinsip dasar dari visi bersama dapat diibaratkan sebagai hologram dari gambaran yang dikembangkan melalui penyatuan visi pribadi yang akan meghasilkan komitmen, karena setiap individu menginginkan visi bersama tersebut dapat terwujud secara sukarela dengan penuh kesadaran. Hal ini sangat berbeda apabila visi bersama dibuatkan dalam pola *top down*, karena hanya akan menghasilkan kepatuhan. Hal ini terjadi karena tidak adanya komitmen yang kuat dari individu untuk merealisasikannya. Prakteknya, visi bersama sebenarnya berakar dari visi pribadi yang ingin mencapai suatu tujuan kesuksesan tertentu dalam hidupnya.

Seringkali visi tersebut dibentuk sebagai refleksi dari keadaan organisasi itu sendiri. Setiap orang harus diberikan kesempatan mengutarakan pendapat dan mau mendengarkan pendapat orang lain serta diberikan kebebasan dalam memilih berdasarkan data dan informasi yang tersedia. Dengan dekmikian akan tumbuh komitmen yang kuat dari setiap anggota organisasi untuk mewujudkan visi bersama.

#### **d. Pembelajaran Tim (*Team Learning*)**

Pembelajaran tim merupakan proses menyerahkan dan mengembangkan kapasitas sebuah tim untuk mencapai hasil yang sesungguhnya diharapkan oleh anggota-anggota tim. Tim diartikan sebagai kelompok individu yang bekerja sama sebagai satu kesatuan, saling mempercayai, saling menghargai dan menjujung tinggi kelebihan yang ada pada tim, sehingga pra anggota tim dapat saling mengisi dan bekerja sama untuk mencapai tujuannya menyebutkan bahwa pembelajaran Tim merupakan unit pembelajran yang fundamental dalam organisasi modern. Jika tim tidak belajar, maka organisasi pun tidak belajar.<sup>188</sup>

---

<sup>188</sup>Peter M. Senge, *Disiplin Kelima, Seni dan Praktik dari Organisasi Pembelajar*,

Hal ini dapat dipahami, karena hampir semua keputusan penting saat ini dibuat dalam tim. Dilihat dari esensinya, pembelajaran tim merupakan langkah menuju terciptanya kemitraan dan pengembangan kapasitas organisasi, karena pembelajaran tim dapat ditumbuhkan dari proses pembentukan visi bersama dan keahlian pribadi. Dalam organisasi yang dalam hal ini pendidikan Islam kemampuan dalam pembelajaran secara tim sangat penting, yang merupakan suatu interdependensi secara intrinsik pembelajaran tim sebagai berikut<sup>189</sup>:



Pembelajaran tim akan diperoleh hasil yang lebih baik, dengan mengandalkan berpikir jernih dan mendalam terhadap problem yang pelik, bertindak inovatif dan terkoordinasi, serta peran aktif anggota tim. Oleh karena itu pembelajaran tim merupakan disiplin kolektif dan kolektif inlegensi yang menghasilkan keputusan yang lebih hebat dibandingkan dengan keputusan dari pemikiran pribadi. Prinsip pembelajaran tim

Kebutuhan pembelajaran tim dalam organisasi semakin meningkat sejalan dengan tantangan yang dihadapi organisasi. Pembelajaran tim dapat muncul dalam bentuk *management team*, *product development team* atau *cross functional team* ataupun *task forces*, hlm. 234-247.

<sup>189</sup>Ibid. Peter M. Senge, *Disiplin Kelima, Seni dan Praktik dari Organisasi Pembelajar*, Alih Bahasa Nunuk Adiarni, hlm. 376.

dilakukan melalui dialog dan diskusi. Dalam dialog berbagai pandangan diungkapkan dalam upaya menemukan pandangan baru, sedangkan diskusi membutuhkan kesepakatan dan keputusan yang harus dibuat. Sebaliknya dialog tidak mencari kesepakatan tetapi menemukan suatu pemahaman yang lebih mendalam tentang masalah yang rumit. Pembelajaran tim harus mampu mengembangkan dialog yang akan mendorong terjadinya pembelajaran dalam tim itu sendiri. Keterbukaan dalam dialog diharapkan mengurangi *defensive routines*, yakni kebiasaan seseorang untuk melindungi diri dari rasa malu atau merasa terancam apabila mengeluarkan pendapatnya. Pembelajaran organisasi akan tercapai dengan semakin luasnya individu mau belajar tergabung dalam tim pembelajaran yang solid.

**e. Berpikir Sistem (*System Thinking*)**

Berpikir sistem sebenarnya telah dikenal sejak abad ke-19 yang berawal dari konsep *cybernetic* yang muncul dalam ilmu teknik, kemudian dikembangkan untuk menganalisis organisasi perusahaan, masalah daerah dan perkotaan, ekonomi, politik dan ekologi. Konsep tersebut memberikan kemampuan kepada manusia untuk melihat fenomena yang saling berkaitan dan menjelaskan keunikan serta karakter dari suatu sistem kehidupan. Dalam prakteknya berpikir sistem sangat penting dalam mengorganisasikan pendidikan Islam secara berpikir sistem, sebagai berikut<sup>190</sup>:



<sup>190</sup>Peter M. Senge, *Disiplin Kelima, Seni dan Praktik dari Organisasi Pembelajar*, Alih Bahasa Nunuk Adiarni, hlm. 376.

Berpikir sistematis adalah suatu disiplin untuk melihat struktur yang kompleks melalui perubahan pola pikir dan berpikir perbagian menjadi berpikir secara keseluruhan/utuh dengan melihat semua masalah sebagai saling berkaitan yang menghasilkan pola perubahan dan sistematis dalam menyikapi berbagai masalah yang dalam organisasi.<sup>191</sup> Dengan demikian, berpikir sistem dapat dijadikan sebagai tonggak konseptual yang mendasari semua pikir disiplin pembelajaran.

Berpikir sistem sangat penting untuk memperoleh pergeseran pola pikir dari cara berpikir bagian menuju cara berpikir yang utuh, sehingga mampu mengenali peningkatan kedinamisan struktur yang kompleks dan perubahannya. Oleh karena itu, berpikir semua merupakan paradigma yang melihat keunggulan sebagai hasil kontribusi semua unit secara menyeluruh, sehingga dapat dikatakan, bahwa berpikir sistem merupakan inti utama dari konsep organisasi pembelajar. Sebagai contoh, berpikir sistem dalam keahlian pribadi dapat membantu individu melihat hubungan dirinya dengan dunia luar dan berbagai hubungan antara tindakan dan realitasnya.

## **D. Motivasi Tenaga Pendidik/Guru**

Pemberian motivasi terhadap para pendidik/guru madrasah, dalam proses pembelajaran dan sosialisasi penerapan disiplin agar dapat mempengaruhi kinerja tenaga pendidik/guru, dengan motivasi yang tinggi tanpa didukung oleh kemampuan yang cukup, maka pada prinsipnya aparatur tersebut memiliki minat yang tinggi namun kemampuan kurang. Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi<sup>192</sup>. Untuk itu perlunya motivasi bagi pendidik/guru

---

<sup>191</sup>Ibid. Peter M. Senge, *Disiplin Kelima Seni dan Praktek dari Organisasi Pembelajar*, Alih Bahasa: Nunuk Adiarni, Cetakan Pertama (Jakarta: 1996, Penerbit: Bina Rupa Aksara), hlm. 375-376.

<sup>192</sup>James A.F Stonner dkk, *Manajemen*, Edisi Ke-V Jilid II, meliputi: 1. Karakteristik individu adalah minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja, jelas, orang berbeda satu sama lainnya dalam karakteristik ini, dan oleh karena itu motivasi mereka akan berbeda. Contoh, ada orang yang mungkin menginginkan prestise, dan dengan demikian dimotivasi oleh sebuah pekerjaan dengan nama yang mengesankan. Yang lain mungkin menginginkan uang, dan dengan demikian dimotivasi untuk memperoleh gaji yang tinggi. 2. Karakteristik pekerjaan, adalah sifat dari tugas karyawan dan meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang orang peroleh dari karakteristik

untuk terus disosialisasikan dalam lingkungan sekolah madrasah. Sedangkan menurut, George R. Terry mengemukakan bahwa “Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan indakan-tindakan”. Lebih lanjut, bahwa pelaksanaan motivasi memerlukan penerapan prinsip-prinsip motivasi, membaginya sebagai berikut:

1. Prinsip Mengikutsertakan Bawahan

Dengan diberi kesempatan dalam memberikan ide-ide, gagasan-gagasan, pembuatan keputusan-keputusan, para pendidik dan tenaga kependidikan mereka ikut bertanggung jawab dan disiplin kerja meningkat.

2. Prinsip Komunikasi

Komunikasi merupakan hal yang penting dalam organisasi, melalui komunikasi yang baik maka motivasi untuk mencapai hasil-hasil mempunyai kecenderungan kerja meningkat.

3. Prinsip Pengakuan

Pemimpin yang mengakui hasil pekerjaan para pendidiki dan memberikan penghargaan atas sumbangan terhadap hasil yang dicapai maka semangat kerja akan meningkat.

4. Prinsip Wewenang yang Didelegasikan

Pemberian tugas pekerjaan dan wewenang pertanda kepercayaan pemimpin terhadap pendidiki yang bersangkutan. Dengan kepercayaan ini motivasi pendidiki akan meningkat dan akan tercipta hasil kerja yang baik.

5. Prinsip Timbal Balik

Perhatian timbal balik dari pemimpin bisa merupakan pengembangan karier, pemberian insentif atau pemberian fasilitas dapat memotivasi pendidik untuk mencapai berprestasi.

---

pekerjaan itu sendiri. Sebuah pekerjaan yang secara instrinsik memuaskan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada sebuah pekerjaan yang tidak memuaskan. 3.Karakteristik situasi kerja, adalah faktor-faktor yang dalam lingkungan kerja seseorang, apakah ekan kerja mendorong individu untuk bekerja dengan standard tinggi, atau mereka mendorong produktivitas rendah, apakah atasan menghargai kinerja yang tinggi, ataukah mereka mengabaikannya? Apakah kultur organisasi membantu perkembangan perhatian untuk para anggota organisasi yang bersangkutan ataukah ia mendorong formalitas yang kaku dan acuh tak acuh.hlm.33.

Upaya tersebut di atas dapat berjalan dengan baik harus dapat dikordinasikan dari masing-masing lini yang terkait. Perubahan lingkungan organisasi bukan hanya perlu diantisipasi secara institusional (*kelembagaan*), namun perlu diantisipasi secara lokal, maupun individual (*masyarakat perorangan*). Menghadapi perubahan tersebut, maka peranan pemerintah memiliki relevansi yang tinggi, apalagi bila dikaitkan dengan tantangan strategis meningkatkan kualitas pendidikan, merupakan tuntutan masyarakat global.

Dalam konteks pemberian pelayanan kepada masyarakat dalam meningkatkan kualitas pendidikan, sistem sentralistik yang mempertahankan stabilitas kurun waktu yang lama terbukti tidak menimbulkan kepuasan dalam pemberian pelayanan yang baik kepada masyarakat yang semakin cerdas. Mengenai kelambanan tersebut, memberikan deskripsi yang cukup tepat sebagai berikut:

a. Memahami Perubahan Tenaga Pendidik/Guru

Memahami perubahan, pola pikir bagi tenaga pendidik/guru madrasah, merupakan suatu hal yang pasti terjadi dan atau akan terjadi pada masa-masa mendatang termasuk dalam lingkungan suatu organisasi khususnya dalam lingkungan madrasah, keinginan adanya suatu perubahan terjadi diharapkan akan membawa dampak yang lebih baik dari segala aspek, dengan demikian tentunya harus diupayakan agar bila memungkinkan perubahan diarahkan kearah hal yang baik dibandingkan kondisi sebelumnya dalam rangka meningkatkan kinerjanya.<sup>193</sup>

Paradigma baru sistem pemerintahan yang menangani bidang pendidikan Islam umumnya dirancang birokratis untuk menjaga stabilitas. Tetapi kita telah mencapai sebuah titik dalam sejarah dimana stabilitas ini kontraproduktif. Dalam era informasi yang secara global penuh persaingan dan cepat berubah seperti sekarang,

---

<sup>193</sup>Winardi J, *Manajemen Perubahan*. Ada beberapa indikator dalam manajemen perubahan, sebuah siklus perubahan yang saling memperkuat (*a mutually reinforcing cycle of change*), meliputi: (a) komitmen, (b) kompetensi, (c) efektivitas, dan (d) koordinasi *Manajemen Perubahan*. Terkait dengan hal tersebut di atas, bahwa organisasi pemerintah daerah yang baik harus mampu dan mau melakukan perubahan, terutama dalam pendidikan, hal ini tercermin adanya komitmen para aparatur pemangku kebijakan, sejalan dengan kompetensinya, dalam mengefektifkan sebuah organisasi pemerintah daerah yang terlibat dalam menangani pendidikan. hlm .11.



sistem-sistem yang tidak bisa berubah pasti menemui kegagalan. Sistem-sistem itu seperti dinosaurus, yang tidak bisa berkembang dengan cepat untuk mempertahankan kelangsungannya pada saat lingkungan mereka berubah”.<sup>194</sup>

Sejalan dengan pemikiran, paradigma baru dalam pendidikan Islam, dapat diartikan sebagai pendidikan yang didasarkan pada nilai-nilai ajaran Islam sebagaimana yang tercantum dalam al-Quran dan al-Hadits serta dalam pemikiran para ulama dan dalam praktek sejarah umat Islam.<sup>195</sup> Proses tersebut diarahkan pada dimensi-dimensi *leadership, struktur, process and workforce*. Pengenalan masalah dan pengorganisasian untuk secara kolektif melakukan kegiatan guna mengubah kondisi agar menjadi lebih baik. Prases pemberdayaan juga membebaskan perasaan *inferior*, pengakuan terhadap martabat, kekuatan, pengetahuan dan ontelegensia, serta keahlian, sehingga dapat memiliki kemandirian.

b. Pembentukan Akhlakul Karimah pada Guru

*Akhlaq al karimah* dilahirkan berdasarkan sifat-sifat yang terpuji. Akhlak yang baik disebut juga dengan akhlak *mahmudah*. Akhlak *mahmudah* adalah segala tingkah laku yang terpuji, dapat disebut juga dengan akhlak *fadhilah* (فضيلة), akhlak yang utama. Para ahli Tasawuf sering mengemukakan sabda Nabi agar kita meniru kualitas Tuhan, atau meniru akhlak Tuhan (*Ittashifu bi shifat-i'l-Lah*), dan *Takhahallaqu bi akhlaq-i'l-Lah*).<sup>196</sup> Keutamaan Akhlak *Mahmudah*. Perbuatan yang baik merupakan *akhlaq karimah* yang wajib dikerjakan dan ditanamkan pada tenaga pendidik/guru madrasah. *Akhlaq karimah* berarti tingkah laku yang terpuji yang merupakan tanda kesempurnaan iman seseorang kepada Allah.

---

<sup>194</sup>Osborne dan Plastrik, *Kebijakan Publik*, hlm.22.

<sup>195</sup>Ahmad Tafsir, *Epistimologi untuk Ilmu Pendidikan Islam*, (Bandung: 1995, IAIN Sunan Gunung Jati), ...Berbagai komponen dalam pendidikan mulai dari visi, misi, tujuan, kurikulum, guru, metode, pola hubungan guru murid, evaluasi, sarana prasarana, lingkungan, dan evaluasi pendidikan harus didasarkan pada nilai-nilai ajaran Islam. Jika berbagai komponen tersebut satu sama lainnya membentuk suatu sistem yang didasarkan pada nilai-nilai ajaran Islam, maka sistem tersebut selanjutnya dapat disebut sebagai sistem pendidikan Islam. hlm.15.

<sup>196</sup>Nurcholish Madjid, *Masyarakat Religius* Cetakan Keempat, Penerbit: Paramadina, Jakarta, hlm.112.

Pandangan al-Ghazali tentang akhlak yang baik hampir senada dengan pendapat Plato yang mengatakan, bahwa orang adalah orang yang dapat melihat kepada Tuhannya secara terus-menerus. Al-Ghazali memandang orang yang dekat kepada Allah adalah orang yang mendekati ajaran-ajaran Rasulullah yang memiliki akhlak sempurna. Al-Ghazali menerangkan adanya empat pokok keutamaan akhlak yang baik, yaitu sebagai berikut: 1. Mencari hikmah. Hikmah ialah keutamaan yang lebih baik. 2. Bersikap berani. Berani berarti sikap yang dapat mengendalikan kekuatannya dengan akal untuk maju. 3. Bersuci diri. Suci berarti mencapai fitrah, yaitu sifat yang dapat mengendalikan syahwatnya dengan akal dan agama. 4. Berlaku adil. Adil sebagai misalnya, yaitu seseorang yang dapat membagi dan memberi haknya sesuai dengan fitrahnya atau seseorang mampu menahan kemarahannya dan nafsu syahwatnya untuk mendapatkan hikmah di balik peristiwa yang terjadi. Imam al-Ghozali menjelaskan akhlak dengan beberapa tingkatan. Tingkatan pertama (paling rendah) adalah selalu merasa dilihat Allah. Sampai disini belum muncul akhlakul karimah. Barulah ketika merasa melihat Allah (tingkatan kedua) akan muncul akhlak tersebut dan tingkatan yang paling tinggi takkala merasa bersatu dengan Allah, seseorang akan memiliki akhlak yang paling tinggi.<sup>197</sup>

## E. Pengintegrasian Manajemen STAFI

Sebagai bentuk pengintegrasian Manajemen pendidikan Islam dalam *Akhlak Mahmudah* (Akhlak Terpuji). Rasulullah S.A.W. menganjurkan umatnya agar memiliki akhlak mahmudah (akhlak terpuji). Allah S.W.T, yang di aplikasikan dalam praktik kehidupan bermasyarakat yang Islami, Penerapan manajemen STAFI (*Shidiq, Tabligh, Amanah, Fathanah, dan Istiqamah*) sebagai berikut:

### 1. Kejujuran (*Shidiq*)

Shidiq (*ash-sidqu*), artinya benar, atau jujur<sup>198</sup>. Seorang pendidik/guru dituntut selalu berada dalam keadaan benar lahir dan batin, benar hati

---

<sup>197</sup>Ahmad Tafsir, dalam [http://www.suryalaya.org/ver2/manakib-buletin-diakses tanggal 26 Maret 2015 pukul 07.35 WIB](http://www.suryalaya.org/ver2/manakib-buletin-diakses%20tanggal%2026%20Maret%202015%20pukul%2007.35%20WIB)).

<sup>198</sup>Yunahar Ilyas, *Kuliah Akhlak* Cetakan ke-V, (Yogyakarta:2002, Penerbit: LPPI, Pencetak Pustaka Pelajar Offset, Yogyakarta), hlm. 81.

(*shidqi al-galb*), benar perkataan (*shidqi-al-hadits*) dan benar perbuatan (*shidqi al-amal*). Hal ini dapat menjadi suritauladan bagi anak didiknya. Allah berfirman dalam Surah Al-Ahzab, sebagai berikut:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ  
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٣١﴾

*Artinya: Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah. (QS.Al-Ahzab 33:21).*

Pendidik/guru yang jujur sangat dibutuhkan sebagai figur yang dapat diteladani bagi murid-muridnya. Pendidik yang memiliki *akhlah mahmudah* (akhlah terpuji), akan mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai guru profesional.

#### **a. Menyampaikan (Tabligh)**

Keteladanan dalam menyampaikan,<sup>199</sup> keteladanan yang baik dan akhlak mulia, akhlak Rasul adalah al-Quran, Allah menjadikannya sebagai teladan yang baik bagi hamba-hamban-Nya, sebagaimana firman-Nya:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ  
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٣١﴾

*Artinya: Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah. (QS. 33:21)*

Ayat tersebut di atas dapat disimpulkan, Rasulullah S.A.W adalah teladan bagi umatnya dalam segala budi pekerti, perbuatan, dan kondisi beliau tak lagi diragukan.

---

<sup>199</sup>Muhammad Syafi'i Antonio, *Bisnis dan Kewirausahaan, Ensiklopedia Leadership & Manajemen Muhammad S.A.W. The Super Leader Super Manager*, Cetakan Ketiga, (Jakarta: 2012, Penerbit: Tazkia Publishing), hlm 68.

## b. Terpercaya (*Amanah*)

Amanah artinya, terpercaya<sup>200</sup>, seakar dengan iman, sifat amanah lahir dari kekuatan iman. Pengertian amanah secara luas mencakup beberapa hal misalnya: mampu menjaga rahasia, menjaga kehormatan orang lain, menjaga diri sendiri, menjalankan tugas-tugas yang di amanahkan, dan lain sebagainya. Allah menjadikan sifat amanah sebagai sifat yang melekat pada diri seluruh nabi dan rasul. Mereka adalah manusia-manusia pilihan dan dapat dipercaya untuk memikul tanggung jawab yang tidak ringan, yaitu mengajak umat manusia untuk menyembah Allah S.W.T. dan tidak mensekutukannya.<sup>201</sup> Sedangkan pengertian yang lebih luas amanah mencakup tugas-tugas yang disampaikan kepada umat manusia, al-Quran disebut sebagai amanah (*amanah taklif*), yaitu amanah yang paling berat dan besar. Allah S.W.T, berfirman:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ  
يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾

*Artinya: Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh, (QS. Al-Ahzab:72).*

Dapat diartikan bahwa, apabila seseorang diberi amanah untuk menjaga rahasia pribadi, keluarga, organisasi dalam lembaga pendidikan Islam, dan atau menjaga etika profesi sebagai guru tentunya tidak melanggar dari aturan-aturan yang di amanahkan kepada guru.

## c. Profesional dan Kreatif (*Fathanah*)

Rasullulah S.A.W, adalah seorang guru yang dipilih Allah S.W.T, untuk mengajarkan agama dan syariat-Nya yang paripurna dan abadi kepada umat manusia. Sehingga seorang yang memiliki sifat fatonah

<sup>200</sup>Ibid. Yunahar Ilyas, *Kuliah Akhlak*, hlm. 89.

<sup>201</sup>Muhammad Syafii Antonio, *Kepemimpinan dan Pengembangan Diri Ensiklopedia Leadership & Manajemen Muhammad S.A.W. The Super Leader Super Manager*, Cetakan Ketiga, (Jakarta: 2012, Penerbit:Tazkia Publishing), hlm 238-239.

adalah “cakap”, “ceradas”, “profesional” dan “kreatif”,<sup>202</sup> kesempurnaan kepribadian beliau ini merupakan sebuah metode yang profesional dan kreatif, untuk mendidik para muridnya supaya mereka meneladani akhlak yang mulia dan petunjuk-Nya. Oleh sebab itu wasilah dan metode mengajarkan secara profesional, cakap menjalankan pekerjaan, cerdas dalam pemikirannya, dan selalu berinovasi atau kreatif, dan pada akhirnya mereka bekerja secara profesional. Allah S.W.T. berfirman:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِّنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

**Artinya:** Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma’ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka; di antara mereka ada yang beriman dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik. (QS. Ali Imran:110).

Karena itu, dapat diartikan bahwa sifat yang paling utama dan harus dimiliki oleh seorang pendidik/guru adalah harus memiliki berbagai kelebihan, diantaranya harus profesional dan kreatif baik dari segi akal, keutamaan, ilmu, kebijakan, penampilan, kepandaian, kelayakan, ucapan yang baik, logika, tindakan, dan lain sebagainya.

#### **d. Konsisten (*Istiqamah*)**

Secara etimologis, *istiqamah* berasal dari kata *istiqama-yastaqimu*, yang berarti tegak lurus, dalam kamus bahasa Indonesia *istiqamah* diartikan sebagai sikap teguh pendirian dan selalu konsisten. *Istiqamah* berarti berketetapan hati, konsisten, teguh pendirian dalam tauhid, tekun, dan terus menerus, atau daya upaya untuk tidak menghentikan amalannya.<sup>203</sup> Dalam terminologi akhlak *istiqamah* adalah sikap teguh

<sup>202</sup>Ibid. Muhammad Syafi’i Antonio, *Kepemimpinan dan Pengembangan Diri Ensiklopedia Leadership & Manajemen Muhammad S.A.W. The Super Leader Super Manager*, hlm. 65.

<sup>203</sup>Choiruddin Hadhiri, *Akhlaq dan Adab Islami*, Cet. I, (Jakarta: 2015, Penerbit: PT. Bhuana Ilmu Pelajar Jakarta), hlm. 168.

dalam mempertahankan keimanan dan keislaman sekalipun menghadapi berbagai macam tantangan dan godaan. Seorang pendidik/guru harus memiliki keteguhan hati, memiliki pendirian dalam tauhid, tekun dalam menjalankan tugasnya sebagai guru, dan secara terus menerus dapat meningkatkan amal usahanya. Allah berfirman:

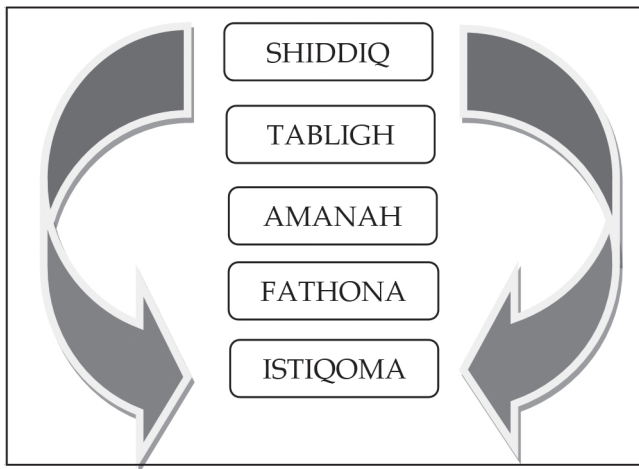
إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٠﴾ نَحْنُ أَوْلِيَائُكُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَفِي الْآخِرَةِ وَلَكُمْ فِيهَا مَا تَشْتَهُي  
أَنْفُسُكُمْ وَلَكُمْ فِيهَا مَا تَدْعُونَ ﴿٣١﴾ نُزُلًا مِّنْ غَفُورٍ رَّحِيمٍ ﴿٣٢﴾

*Artinya: Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Rabb kami ialah Allah" kemudian mereka istiqamah/meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka (dengan mengatakan): "Janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu merasa sedih; dan bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan Allah kepadamu". Kamilah Pelindung-pelindungmu dalam kehidupan dunia dan di akhirat; di dalamnya kamu memperoleh apa yang kamu inginkan dan memperoleh (pula) di dalamnya apa yang kamu minta. Sebagai hidangan (bagimu) dari (Rabb) Yang Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. (QS. Fushshilat 41:30-32).*

Ayat tersebut di atas dapat diartikan bahwa orang yang beristiqamah dijauhkan oleh Allah S.W.T, dari rasa takut dan sedih dan bersifat negatif, dia tidak takut menghadapi masa depan dan tidak sedih dengan apa yang telah dikerjakan dan terjadi pada masa lalu. Dan dapat menguasai rasa sedih tersebut karena musibah yang menyimpannya dan dia tetap konsisten/istiqamah. Keistiqamahan yang dimiliki seorang pendidik/guru akan dapat melahirkan sikap optimis dan mampu menjalankan profesinya sebagai guru yang benar-benar profesional. Ia jauh dari sikap pesimis dan senantiasa tidak pernah merasa lelah dan gelisah sebagai guru yang profesional. Pada akhirnya melahirkan frustrasi dalam menjalani kehidupannya. Kefuturan yang mencoba mengusik jiwa, kegalauan yang ingin mencabik jiwa mutmainnahnya dan kegelisahan

yang menghantui benaknya akan terobati dengan keyakinannya kepada kehendak dan putusan-putusan ilahiah.

Penanaman budaya kerja bagi tenaga pendidik/guru yang diintegrasikan ke dalam Manajemen *STAFI*, seperti yang diuraikan tersebut di atas, menjadi budaya kerja guru sekolah/madrasah harus mencerminkan nilai-nilai Islam, yang ditanamkan secara terus menerus, dalam rangka proses pembelajaran yang berkesinambungan, seperti pada gambar 2.6 budaya kerja guru madrasah sebagai berikut:



**Gambar: 2.7.** Budaya kerja guru

Pengintegrasian manajemen *STAFI*, merupakan sifat-sifat yang harus dimiliki dan ditanamkan pada semua tenaga pendidik, sangat bermanfaat dalam usaha meningkatkan kinerja tenaga pendidik/guru meliputi: a. Kejujuran (*Shidiq*), Menumbuhkan nilai-nilai kejujuran dan sikap para tenaga pendidik, serta dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik yang profesional; b. Menyampaikan (*Tabligh*), mendorong inovasi, dan keteladanan bagi seorang pendidik yang mampu menjaga nilai-nilai budaya kerja, yang sesuai dengan ajaran Islam, dan memiliki karakter yang baik; c. Terpercaya (*Amanah*), mendorong tumbuhnya kepercayaan dalam mengemban amanah sebagai pendidik yang profesional, serta bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya; d. Profesional dan

Kreatif (*Fahtanah*), mendorong kreatifitas, dan memotivasi bekerja secara profesional dan penuh tanggung jawab, serta akuntabilitas dalam membangun sensitivitas fungsi-fungsi manjerial;e.Konsisten (*Istiqamah*), komitmen, profesionalitas, disiplin, kreatifitas, motivasi dan tanggung jawab, merupakan hal yang mutlak dimiliki bagi seorang pendidik sehingga mampu bekerja sesuai dengan profesinya.



# MANAJEMEN KINERJA DALAM PENDIDIKAN ISLAM

## A. Pengertian Kinerja Guru

Konsep manajemen kinerja dalam pendidikan Islam, merupakan salah satu perkembangan yang penting dalam lingkup manajemen pendidikan Islam. Manajemen kinerja mulai terlihat bentuknya pada akhir tahun 1980-an, berkembang dari kesadaran diperlukannya suatu pendekatan yang lebih berkesinambungan dan terpadu untuk mengelola dan memberikan imbalan bagi kinerja.<sup>204</sup> Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan.<sup>205</sup>

---

<sup>204</sup>Mc.Gregor,*Manajemen*. Seringkali, suatu sistem penilaian kinerja dan penentuan gaji/upah yang dihubungkan dengan kinerja, secara tidak tersistem dan diimplementasikan secara sporadis sehingga kurang memberikan suatu hasil yang diharapkan. hlm. 2-3.

<sup>205</sup>*Mulyasa, E. Menjadi Guru Profesional*. Cet.1, (Bandung: 2005, Penerbit: PT. Remaja Rosdakarya), hlm.136.

Kinerja guru, mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru, dalam pendidikan Islam dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran dalam pendidikan Islam. Kata kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris yaitu dari kata *performance*. Kata *performance* berasal dari kata *perform* yang berarti menampilkan dan melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Dalam Kamus Bahasa Indonesia, kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja.<sup>206</sup>

Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>207</sup> Sedangkan pengertian kinerja merupakan hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/mental maupun non fisik/non mental.<sup>208</sup>

Menurut Robert Bacal, manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung terus menerus, yang dilaksanakan kemitraan, antara seorang guru dengan siswa, dengan terjalannya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru, dan guru dengan siswa dalam proses pembelajaran dapat lebih mempercepat pemahaman siswa dalam proses pembelajaran, dan lebih mempercepat pemahaman siswa terhadap materi yang disampaikan guru, dan ini merupakan suatu

---

<sup>206</sup>Barnawi,dkk, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*, Cet.1, (Yogyakarta:2012, Penerbit: Ar- Ruzz Media), hlm.11.

<sup>207</sup>Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cet.3, (Bandung: 2000,Penerbit: PT. Remaja Rosdakarya), hlm.164.

<sup>208</sup>Nawawi, H. Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet.4, (Yogyakarta: 1997, Penerbit: Gajah Mada University Press, ... Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. hlm.89.

sistem kinerja yang memberi nilai tambah bagi sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas siswa dalam belajar.<sup>209</sup>

Salah satu tuntutan dalam pendidikan adalah kinerja guru, yang merupakan bagian dari prestasi kerja. Persyaratan standar kinerja yang baik antara lain: dapat dicapai (*attainable*) dalam kondisi yang ada; ekonomis, mudah diterapkan (*aplicable*); mudah dimengerti (*understandable*); terukur (*measurable*) dan presisi; stabil dalam kurun waktu yang cukup lama; dapat diadaptasi dalam berbagai keadaan; legitimasi, didukung ketentuan/ peraturan yang berlaku; fokus pada pelanggan; dapat diterima sebagai ukuran pembanding oleh pihak-pihak terkait.<sup>210</sup> Ada pula yang memberikan pengertian prestasi kerja sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Sistem manajemen kinerja lebih efektif dibandingkan dengan sistem yang konvensional.<sup>211</sup> Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.<sup>212</sup>

Kinerja, dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi

---

<sup>209</sup>Robert Bacal, Dikutip: Martinis Yamin, dalam bukunya, *Standarisasi Kinerja Guru*, Cetakan Pertama, Penerbit: Gaung Persada, GP Press), hlm.129.

<sup>210</sup>Dadang Dally, *Balanced Score Card*, Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, Cetakan Kedua (Bandung: 2010, Penerbit: PT. Remaja Rosdakarya), hlm.

<sup>211</sup>Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (Bandung: 2006, Penerbit Erlangga),. Dari beberapa usulan yang diajukan oleh para pakar tersebut, dua pendapat yang cukup penting untuk disimak dan patut menjadi perhatian adalah kriteria yang dilansir oleh Brian Maskell (1981) dan Shlomo Globerson (Stoop, 1996) pada awal tahun 1990-an. hlm. 22.

<sup>212</sup>Armstrong dan Baron (1988:15), dalam Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: 2007, Penerbit: PT. Raja Grafindo Persada), hlm.7.

menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Ada beberapa pengertian tentang kinerja diantaranya adalah menurut John Whitmore “Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan”. Menurut Barry Cushway, “Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”. Sedangkan menurut Mc. Gregor menyatakan:<sup>213</sup>

Armstrong dan Baron, bahwa manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontributor individu. Mereka mengutip pendapat Fletcher yang menyatakan manajemen kinerja berkaitan dengan pendekatan menciptakan Visi bersama tentang maksud dan tujuan organisasi, membantu karyawan memahami, dan mengenal bagiannya, mengelola, dan meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi<sup>214</sup>.

Menurut Veizal Rivai, mengemukakan kinerja adalah: “merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Sementara Schwartz, memandang manajemen kinerja, sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula penilaian kinerja.<sup>215</sup>

---

<sup>213</sup>Ibid.Mc. Gregor. *Manajemen*. Ada sedikit kecenderungan kepribadian bawahan yang akan datang masalah. Atasan, bukannya menemukan dirinya pada posisi yang baik, bisa menjadi pelatih membantu bawahan untuk mencapai tujuan, langkah-langkah yang spesifik akan memungkinkan dia untuk mencapai targetnya. hlm. 6.

<sup>214</sup>Armstrong dan Baron, dikutip dalam, Ibid Wibowo, hlm. 8.

<sup>215</sup>Veizal Rivai. Dikutip dalam, Ibid Wibowo, ...disini nampak bahwa Schwartz melihat manajemen kinerja hanya sebagai salah satu gaya manajemen, namun dari sisi substansinya mirip dengan pandangan Bacal, sebagai proses komunikasi. Menurut Castello, menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada di belakang, semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumberdaya. hlm. 9.

Beberapa pendapat para ahli tersebut di atas dapat dipahami bahwa dalam konteks pendidikan kinerja guru menjadi tolok ukur keberhasilan proses pembelajaran dalam meningkatkan mutu pendidikan.

## 1. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Secara khusus manajemen kinerja ditujukan untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja yang meliputi: (1) Sasaran yang dicapai; (2) Kompetensi yang meliputi pengetahuan, ketrampilan, sikap dan (3) efektifitas kerja.<sup>216</sup> Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Bernardin dan Russel, “cara pengukur kontribusi individu untuk organisasi mereka“. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Cascio, “penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok“. Menurut Bambang Wahyudi “penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya“. Menurut Henry Simamora “penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

Faktor yang terutama dalam mengukur suatu kinerja adalah analisis terhadap perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang telah disepakati, bukan penilaian terhadap kepribadian. Faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja ini juga diteliti di beberapa organisasi negara maju yang menemukan bahwa evaluasi kinerja tradisional

---

<sup>216</sup>Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Dalam konteks ini adalah bahwa penilaian kinerja guru madrasah perlunya mengikuti terobosan tentang konsep penilaian diri sendiri sebagai tenaga pendidik. Penilaian diri sendiri, penilaian ke atas, penilaian oleh teman sejawat dan penilaian majemuk (*multi-assessment*) dikembangkan sebagai tambahan atau alternatif bagi hubungan kepala madrasah dan tenaga pendidik yang konvensional. hlm.2.

cenderung memberikan rating secara subyektif terhadap kepribadian seseorang. Penilaian kinerja guru, merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.<sup>217</sup>

Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru. Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pertanyaan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai.<sup>218</sup>

Menilai kinerja guru adalah, suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Bagi para guru, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi sekolah hasil penilaian para guru sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan.

Menurut John Witmore, dalam pelatihan untuk kinerja “kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional, kinerja yang tinggi memiliki beberapa

---

<sup>217</sup>Handoko T. Hani, *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cet.14, (Yogyakarta: 2000, Penerbit BPF. Yogyakarta), ..Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi hlm. 103.

<sup>218</sup>Ibid,Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia*. Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkahlaku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami sebenarnya maupun situasi buatan. Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi. hlm.104.

karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berperngendalian diri, (d) kompetensi.

## 2. Tujuan Penilaian Kinerja Guru

Secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat perubahan dan pengembangan yang bersifat perubahan harus menyelesaikan : (1) hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi (2) hasil penilaian digunakan sebagai suatu keputusan (3) hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan (a) prestasi nyata yang dicapai individu (b) kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja (c) prestasi-pestaasi yang dikembangkan.<sup>219</sup>

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah: (a). Penyesuaian-penyesuaian kompensasi (b) perbaikan kinerja (c). Kebutuhan latihan dan pengembangan (d) pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja. (e) untuk kepentingan penelitian pegawai (f) membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.<sup>220</sup>

Sistem Manajemen Mutu (SMM), sesuai dengan standar ISO 9000 sudah jelas manfaatnya dari segi dokumentasi maupun kepercayaan pelanggan terhadap proses yang dilakukan. Namun apa yang terjadi saat ini di sekolah-sekolah atau lembaga diklat yang telah memperoleh sertifikat ISO 9000 ternyata tidak seperti yang diharapkan. Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 dianggap sebagai beban yang sering membuat jengkel sebagian warga sekolah yang belum memahami manfaatnya dan bahkan belum berubah menjalankan sistem amanajemen mutu. Hal itu sebenarnya tidak perlu terjadi apabila lembaga tersebut, secara konsisten melakukan proses seperti yang telah ditentukan dalam Prosedur Operasi Standar atau sesuai dengan instruksi kerja dari lembaga pendidikan yang bersangkutan.

---

<sup>219</sup>Syafarudin Alwi, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Ciputat Press, Jakarta, hlm. 187.

<sup>220</sup>Data diambil dari [www.wikipedia](http://www.wikipedia), diakses tanggal 14 Februari 2012 pukul 10.35 WIB.

## B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: a). Kemampuan mereka, b). Motivasi, c). Dukungan yang diterima, d). Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan e). Hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Diantaranya yaitu: a. Kemampuan mereka; b. Motivasi; c. Dukungan yang diterima; d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan; e. Hubungan mereka dengan organisasi.<sup>221</sup>

Pendapat lain menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, tiga faktor tersebut adalah: 1) faktor individu (kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang), 2) faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja), 3) faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan atau sistem penghargaan).<sup>222</sup> Sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal: Kesepuluh faktor tersebut adalah: (1) dorongan untuk bekerja, (2) tanggung jawab terhadap tugas, (3) minat terhadap tugas, (4) penghargaan terhadap tugas, (5) peluang untuk berkembang, (6) perhatian dari kepala sekolah, (7) hubungan interpersonal dengan sesama guru, (8) MGMP dan KKG, (9) kelompok diskusi terbimbing serta (10) layanan perpustakaan".<sup>223</sup>

Menurut Mangkunegara, menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain : (a). Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai

---

<sup>221</sup>Mathis, Robert. L & Jackson John. H., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm. 82.

<sup>222</sup>Gibson, dkk. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Jilid 1, Alih Bahasa Djarkasih, (Jakarta: 1987, Penerbit: Erlangga Jakarta), hlm. 25.

<sup>223</sup>Mulyasa, E. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Cet.4, (Bandung: 2007, Penerbit PT. Remaja Rosda Karya), hlm. 227.



perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. (b). Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

David C. Mc.Clelland, seperti dikutip Mangkunegara berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya *Mc. Clelland*, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu : (1). Memiliki tanggung jawab yang tinggi (2). Berani mengambil risiko (3). Memiliki tujuan yang realistik (4). Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan. (5). Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan (6). Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Menurut Gibson, ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja: (1). Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. (2). Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja (3). Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).<sup>224</sup>

### C. Indikator dan Target Kinerja

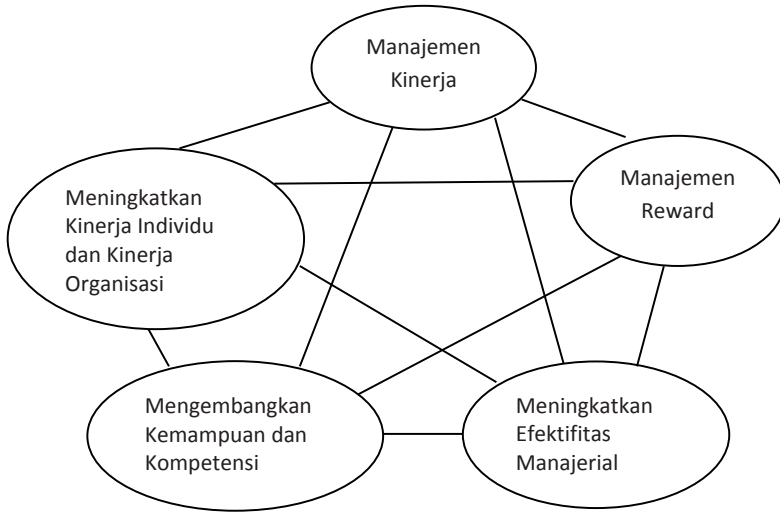
Indikator atau tolok ukur kinerja (*performace measure atau performance indicator*) harus dapat ditetapkan untuk setiap aktivitas yang diusulkan. Indikator kinerja merupakan satua yang akan dihasilkan atau akan terjadi akibat terlaksananya suatu kegiatan atau aktivitas.<sup>225</sup> Manajemen kinerja

---

<sup>224</sup>Ibid. Gibson, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, hlm. 26.

<sup>225</sup>Syukran Nafis. Ahmadi, *Manajemen Pendidikan Islam*, Cet, II (Yogyakarta: LaksBang, PRESSindo, 2012), hlm. 56. Dengan tersedianya indikator kinerja maka akan mudah bagi kepala madrasah maupun pihak lain yang berkepentingan untuk melakukan penilaian apakah setelah lampau waktu tertentu (sesuai dengan jangka waktu yang dinyatakan) sasaran-sasaran yang telah ditetapkan telah dapat dicapai.

juga berkenaan dengan proses kerja, manajemen, pengembangan dan imbalan yang saling berhubungan. Manajemen kinerja dapat menjadi suatu kekuatan penggabung yang sangat kuat, memastikan bahwa proses tersebut dihubungkan secara tepat sebagai bagian fundamental, dan pendekatan manajemen sumberdaya manusia yang seharusnya dilaksanakan oleh manajer di dalam organisasi. Fungsi manajemen kinerja sebagai proses yang terintegrasi menurut sebagai berikut<sup>226</sup>:



**Gambar: 2.6.** Manajemen kinerja sebagai pendorong integrasi

Pengintegrasian, manajemen kinerja sebagai pendorong integrasi, yang efektif memberikan dasar bagi usaha mengkomunikasikan misi, nilai-nilai dan sasaran organisasi kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. Manajemen kinerja juga memberikan sarana yang amat berguna bagi komunikasi ke atas dan ke bawah dan kesamping. Para individu dan tim dapat dirangsang untuk memformulasikan sasaran mereka sendiri dan mendiskusikan beberapa konsistensinya dengan sasaran yang lebih tinggi tingkatannya dan juga dengan yang berada pada bidang aktifitas yang saling berhubungan.

<sup>226</sup>Amstrong, Dikutip: Surya Dharma, dalam bukunya: *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Cet. Ke-III, (Yogyakarta: 2010, Penerbit: Pustaka Pelajar, hlm. 31-32.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas peran guru sangat menentukan dalam meningkatkan proses belajar mengajar, maka dari itu seorang Guru dituntut untuk memiliki berbagai kompetensi dasar dalam proses belajar mengajar. Dalam kaitannya dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, maka dapat dikemukakan Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

Kinerja Guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar serta tugas-tugas guru dalam kelembagaan merupakan bentuk kinerja guru. Apabila kinerja guru meningkat, maka berpengaruh pada peningkatan kualitas keluaran atau *outputnya*. Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran.

Tujuan ini, juga terkait dengan penilaian kinerja tahunan, telah menjadi keperluan untuk pelaksanaannya. Dalam beberapa sistem *Management by Objectif (MBO)*, guru mengevaluasi diri dan menyarankan tujuan yang kemudian disetujui, diubah atau ditambah oleh kepala sekolah yang bersangkutan.<sup>227</sup> Sebagai ilustrasi, dapat dilihat pada Fitur utama dari MBO, yang dirangkum pada tabel sebagai berikut:

---

<sup>227</sup>Ann M.Morrison, *The New Leaders, Leadership Diversity in America*, First Edition, Consulting Editors Human Resources, Leonard Nadler Zeace Nadler, College Park, Maryland-USA.,The process we recommend here consists of five basic steps that can help managers organize and answer the questions that need to be addressed in creating and carrying out a diversity plan. p. 159

Fitur	Deskripsi
Tujuan	Manajemen pengendalian, Mendefinisi-kan tindakan yang tepat bagi orang-orang, Mengamankan keuntungan yang sedikit secara tahunan.
Organisasi	Pengambilan keputusan berdasarkan tujuan, Berfokus pada tugas dan ber-orientasi pada hasil, Berfokus pada sebagian tugas kecil yang telah di bagi kepada setiap individu atau sekelompok yang ber-orientasi
Objektif	Hasil yang tidak terproses
Metodologi	Politik Rekayasa sosial, Umumnya dengan jalur atas ke bawah, tapi kadang-kadang secara partisipatif
Fokus	Hasil dari target dinyatakan dalam perilaku. Berkaitan dengan evaluasi kerja dampak pemberian gaji untuk sebagian orang <sup>228</sup>

Hampir tanpa kecuali, MBO difokuskan untuk mempertahankan praktek kerja dari pada mengubah mereka. MBO merupakan salah satu pedoman untuk melakukan apa yang selalu kita lakukan, namun dengan penambahan strategi akan sedikit lebih baik. Hal ini jarang digunakan sebagai dasar untuk proses perubahan transformatif dalam sebuah organisasi, dan tidak pernah berhasil. Mungkin pada argument utama yaitu untuk berpikir diluar dari penerapan pada pendekatan MBO ke sekolah/madrasah dan untuk membenarkan dan menganjurkan Peran Manajemen Mutu Terpadu (MMT), karena telah terbukti bahwa para manajer dalam menetapkan tujuan yang terlalu mudah untuk di capai dan tidak ada sedikit tantangan untuk para staff dalam mencapainya pada tingkat yang lebih tinggi, maka dari itu mereka mungkin akan berpikir untuk mengatur tujuan yang lebih menantang.<sup>228</sup>

<sup>228</sup>Stephen Murgatroyd Morgan, *Total Quality Management and the School*. Kami akan berani mengakui efektifitas pendekatan MBO untuk manajemen sekolah secara substansial, ini di karenakan manajemen di sekolah sangat lambat dalam menanggapi hal tersebut, terlebih banyak sekolah yang di temukan dalam menggunakan manajemen dengan mode yang sangat standar. Namun, semakin disadari bahwa banyak organisasi yang telah menerapkan manajemen MBO secara permanen, tetapi gagal. Pengertian ini telah dikemukakan oleh Myer dan Zucker (1989). Artinya, bahwa tujuan yang telah di tetapkan tidak dapat menggambarkan kepada setiap karyawan untuk dapat mengetahui kemampuan mereka, atau mereka kurang mengetahui tentang apa yang benar-benar di butuhkan oleh organisasi tersebut dalam mencapai suatu performa yang luar biasa. Sebaliknya, mereka akan bekerja sama dalam melakukan suatu perbaikan yang incremental. MBO dapat di lihat sebagai suatu ciri khas dalam perbaikan yang di lakukan secara bertahap terhadap daerah-daerah yang akan di optimalkan, hlm. 132.

Tujuan ini, MBO telah membuat organisasi menentukan hasil kuncinya sendiri atau kunci daerah efektivitas dalam keseluruhan kerangka kerja ini. Tujuan yang mendasari MBO tetap menjadi manajemen ilmiah sangatlah banyak, atau dengan kata lain MBO sebagai manajemen pengendali. Asumsinya adalah bahwa seorang manajer akan lebih baik jika dapat mengendalikan apa yang terjadi di dalam organisasi, itu akan lebih efektif dan efisien. Pandangan bagaimana individu berperilaku dalam organisasi.<sup>229</sup>

Sebagai dasar untuk komparasi bahwa hal ini telah dijelajahi oleh Schaffer. Schaffer menunjukkan bahwa kegagalan untuk menggunakan sistem manajemen MBO dan kinerja untuk mencapai kinerja yang tinggi adalah karena: a. Para manajer harus mampu merasionalisasi praktek masa lalu untuk di jadikan sebagai pemenuhan kebutuhan masa depan “Mari kita lakukan apa yang selalu ingin kita lakukan, sehingga kita mendapatkan apa yang selalu kita inginkan”. b. Dan ketergantungan pada suatu prosedur untuk memecahkan masalah dari pada memikirkan proses sebuah organisasi/ perusahaan.<sup>230</sup>

Pemimpin di setiap madrasah, secara luas menetapkan tujuan dari perencanaan, yang melibatkan semua anggota organisasinya untuk mengikuti semua proses yang di tentukan (sesuai jalur kordinasi). Setelah melakukannya, setiap anggota dari setiap tim di sekolah harus menetapkan tujuan yang saling berkaitan dalam penyelenggaraan pendidikan Islam yang berorientasi pada mutu. Seorang pemimpin hanya melihat dari portofolio, yang kemudian menetapkan: a. Bagaimana tujuan mereka akan dapat membantu sebuah pencapaian tujuan yang ditetapkan; b. Pembelajaran apa yang dibutuhkan untuk mendukung setiap tujuan pribadi tersebut; c. Hambatan apa yang mungkin terjadi ketika suatu organisasi telah menjalankan suatu proses pencapaian tujuan, serta apa yang dapat mereka lakukan untuk mengatasi masalah tersebut.

---

<sup>229</sup>Ibid. James AF. Stoner. R. Edward Freeman, hlm. 32-33.

<sup>230</sup>Stephen Murgatroyd Morgan, *Total Quality Management and the School*. Dua kebiasaan dalam memimpin organisasi adalah hanya untuk menyerang masalah kinerja dari sudut yang salah dengan orang yang salah di suatu sistem TQM kinerja manajemen. Sifat alami dari suatu tantangan kerja adalah penting untuk di perhatikan, karena banyak fitur mengenai karakteristik untuk di implementasikan. TQM yang sukses adalah bahwa tujuan yang sangat menantang telah di tetapkan untuk seluruh organisasi. Penerapan ide TQM bukanlah untuk meminta setiap guru, staf/karyawan mendapatkan keuntungan yang kecil, melainkan untuk mencoba membuat suatu perubahan yang substantif dalam kerjanya, hlm. 133-134.

Selain itu, para pemimpin madrasah berdiskusi dengan masing-masing tim di sekolah, dan melanjutkan proses tersebut. Kemudian, perhatikan tiga hal tentang ini. *Pertama*, setelah seluruh tujuan sekolah telah di buat, maka para pimpinan memberdayakan staff dari sekolah/madrasah tersebut untuk mencapai tujuan yang telah di buat tersebut dengan menggunakan cara masing-masing, dengan berpedoman: “Bagaimana cara memberdayakannya?”. *Kedua*, di sinilah saatnya tugas para manejer senior pimpinan tim sekolah, yaitu mereka membantu dan mendukung memberikan pembelajaran pada orang-orang di dalam organisasi tersebut. *Ketiga*, yaitu perlunya pemeriksaan terhadap isu-isu kritis dari para pemimimpin dalam organisasi.<sup>231</sup>

Partisipatif dan organisasi diberdayakan, setiap orang yang terlibat dalam perjalanan perbaikan terus-menerus dan pembelajaran. Bukan hanya gejala terfokus pada tujuan, adalah untuk melampaui ‘*fix-it*’ mentalitas kedalam perbaikan terus-menerus ‘mentalitas’. yang mengatakan ‘jika tidak rusak tidak memperbaikinya’ tidak lagi sesuai di lingkungan teknologi dan sosial yang cepat berubah saat ini. Pendekatan Manajemen Mutu Terpadu, mengajarkan ‘jika tidak rusak, masih memperbaikinya dan mencari penyebab. Masih ada lembaga pendidikan yang membuat siswa dalam pemahaman tidak produktif atau memberi mereka tugas tanpa ada tujuan yang harus dilakukan atau tidak jelas,

Sistem Manajemen pendidikan Islam yang Objektif, perencanaan dalam reorganisasi, kualitas dan perbaikan, proses MMT, merupakan prasyarat bagi *improfements* berkelanjutan dalam kinerja akademik, kehadiran dan perilaku sosial. Sekali dicapai, standardisasi akan mempertahankan keberlanjutan pendidikan yang berorientasi pada keuntungan. Pemangku kepentingan perlu berkomunikasi harapan mereka, kesempatan, kegagalan, dan ide-ide. Berkomunikasi adalah dasar komitmen MMT dan pembangunan budaya dalam penyelenggaraan pendidikan Islam yang bermutu.

Atas dasar pijakan pengembangan konsep Peran Manajemen Mutu Terpadu dalam Peningkatan Kinerja Guru Madrasah, yang dapat di aplikasikan di sekolah/madrasah yang belum menerapkan manajemen mutu terpadu, upaya ini dalam peningkatan kinerja para guru, yang

---

<sup>231</sup>Ibid. Stephen Murgatroyd Morgan, *Total Quality Management and the School*, hlm.134

berbasis pada nilai-nilai Islam. Analisis terhadap beberapa teori tersebut di atas, teori yang dikembangkan oleh sejumlah tokoh seperti: Peter M. Senge, pengembangan teori manajemen Disiplin Kelima (*The Fifth Discipline*), Hubert K. Rampersad, Pengembangan teori manajemen *Personal Balanced Scorecard* (PBSC), Arthur R. Tenner and Irving J. DeToro, Teori Manajemen Mutu Terpadu/*Total Quality Management*, dan diintegrasikan kedalam Manajemen STAFI (*Shidiq, Tabligh, Amanah, Fathanah dan Istiqamah*). Sebagai peran dalam manajemen mutu terpadu dalam peningkatan kinerja guru.

*Pertama*, pengembangan teori manajemen Disiplin Kelima (*The Fifth Discipline*), dari Peter M. Senge, yang dapat dijadikan dasar sebagai pilihan untuk mendorong tenaga pendidik lebih baik, dalam proses penyeimbangan antara keahlian pribadi (*personal mastery*), pendidik dapat menjalankan pokok dan fungsinya sebagai tenaga yang profesional. Model Mental (*mental models*), mental yang baik dari pendidik diharapkan dapat mengimplementasikan inovasi-inovasi institusi menjadi lebih baik. Visi Bersama (*shared vision*), dapat diinspirasi oleh suatu ide atau gagasan bagi semua pendidik, kemudian dipadukan menjadi satu, dan dijadikan sebagai visi organisasi/lembaga pendidikan. Pembelajaran Tim (*team learning*), pembelajaran tim merupakan proses dari pengembangan kapasitas sebuah dalam organisasi, untuk menciptakan hasil anggotanya dari masing-masing pendidik dapat bekerja secara tim, karena pembelajaran tim merupakan suatu disiplin kolektif. Berpikir Sistem (*System Thinking*), sebagai pendidik dapat menselaraskan terhadap sistem yang ada dalam lembaga, berpikir sistem esensinya adalah berpikir secara holistik, tidak bersifat parsial. Kelima disiplin tersebut di atas, dapat dijadikan pengembangan konsep dalam meningkatkan kinerja guru madrasah, melalui perbaikan secara terus menerus, melalui proses pengembangan dan pembelajaran organisasi, secara bertahap dan rutin difokuskan pada peningkatan kinerja guru dan organisasi secara berkelanjutan.

*Kedua*, Pengembangan teori manajemen *Personal Balanced Scorecard* (PBSC), dari Hubert K. Rampersad, dengan pendekatan *Siklus PDAC*, terdiri dari fase sebagai berikut: **Plan** (*Rencanakan*), rumusan atau perbarui PBSC tenaga pendidik, yang memfokuskan pada kegiatan di tempat kerja maupun di luar jam kerja. rencana menjadi tindakan (melalui sasaran, ukuran kinerja, dan target pribadi) dengan tujuan

dan ketegasan. **Do** (*Lakukan*), Mulailah dengan sasaran sederhana dari setiap tenaga pendidik, tindakan perbaikan yang terkait, dengan tetap mengikuti prioritas yang telah Anda tetapkan. **Act** (*Bertindak*), Lihatlah hasilnya, dan bandingkan dengan ukuran dan target kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. **Challenge** (*Menerima Tantangan*), pendidik/guru harus mau menerima tantangan yang lebih besar dengan sasaran yang lebih sulit dan yang terkait dengan tindakan perbaikan, dan bertindak berdasarkan rencana tindakan perbaikan, sangat penting untuk pengembangan tenaga pendidik yang profesional, sehingga keberhasilan pembelajaran yang bermutu mengacu pada perpektif: a. Internal, kesehatan fisik pendidik dan keadaan mental, dapat mengendalikan diri sendiri dan orang lain, sehingga pendidik akan tetap merasa nyaman baik dalam menjalankan tugas maupun di luar waktu; b. Eksternal, hubungan antara pendidik dan siswa dan mitra kerja lainnya, bagaimana mereka melihat Anda; c. Pengetahuan dan Pembelajaran, ketrampilan dan kemampuan pembelajaran sebagai pendidik, dapat dilihat bagaimana anda belajar, dan bagaimana anda tetap bisa sukses di masa depan; d. Keuangan, stabilitas keuangan, sampai pada tingkat apa mampu memenuhi kebutuhan keuangan bagi tenaga pendidik.

*Ketiga*, Pengembangan teori Manajemen Mutu Terpadu/*Total Quality Management*, (Arthur R. Tenner and Irving J. DeToro), yang mengutamakan *Objektifitas*, perlu adanya perbaikan secara terus menerus, sesuai dengan dinamika perkembangan zaman, Prinsip, fokus pada pelanggan, proses perbaikan, dan keterlibatan secara menyeluruh, sedangkan elemennya, adalah edukasi dan pelatihan, komunikasi dan pengakuan, Kepemimpinan, sesuai dengan struktur pendukung, dan penghargaan dan perlu ada tindakan yang konkrit. Konsep manajemen mutu terpadu dapat digunakan sebagai acuan untuk membandingkan proses kinerja tenaga pendidik.

Berdasarkan analisis teoritis dari pengembangan beberapa teori tersebut di atas, bahwa pengembangan konsep dalam peningkatan kinerja guru sekolah/madrasah, menjadi dasar yang sangat fundamental bagi pendidik/guru, untuk meningkatkan profesionalitasnya sebagai guru. Pengembangan konsep ini disebut "*Siklus Empat Pilar*", Konsep Kinerja Guru Madrasah (KKGM), konsep tersebut perlu dikombinasikan dan dikembangkan dan diaplikasikan dalam upaya peningkatan kinerja



bagi para tenaga pendidik/guru madrasah, dan dapat digunakan oleh sekolah/madrasah lain, dalam rangka untuk pengembangan dan peningkatan kinerja guru, melalui peran implementasi Manajemen Mutu Terpadu di sekolah, menanamkan budaya kerja guru, dengan pola mengintegrasikan manajemen *STAFI*, dan penanaman disiplin sebagaimana disebutkan dalam uraian hasilnya secara keseluruhan adalah peningkatan kinerja guru dan secara terus menerus diperbaiki dan ditingkatkan secara keberlanjutan.

## **D. Kinerja Tenaga Pendidik**

### **1. Pengertian Kinerja**

Konsep manajemen kinerja dalam pendidikan Islam, merupakan salah satu perkembangan yang penting dalam lingkup manajemen pendidikan Islam. Manajemen kinerja mulai terlihat bentuknya pada akhir tahun 1980-an, berkembang dari kesadaran diperlukannya suatu pendekatan yang lebih berkesinambungan dan terpadu untuk mengelola dan memberikan imbalan bagi kinerja.<sup>232</sup> Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan.<sup>233</sup>

Kinerja guru, mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru, dalam pendidikan Islam dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran dalam pendidikan Islam. Kata kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris yaitu dari kata *performance*.

---

<sup>232</sup>Ibid, Mc. Gregor, Seringkali, suatu sistem penilaian kinerja dan penentuan gaji/upah yang dihubungkan dengan kinerja, secara tidak tersistem dan diimplementasikan secara sporadis sehingga kurang memberikan suatu hasil yang diharapkan. hlm. 2-3.

<sup>233</sup>Mulyasa, E. *Menjadi Guru Profesional*. Cet.1, (Bandung: 2005) PT. Remaja Rosdakarya, hlm.136.

Kata *performance* berasal dari kata *perform* yang berarti menampilkan dan melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Dalam Kamus Bahasa Indonesia, kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja.<sup>234</sup> Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>235</sup> Sedangkan pengertian kinerja merupakan hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/mental maupun non fisik/non mental.<sup>236</sup>

Menurut Robert Bacal, manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung terus menerus, yang dilaksanakan kemitraan, antara seorang guru dengan siswa, dengan terjalannya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru, dan guru dengan siswa dalam proses pembelajaran dapat lebih mempercepat pemahaman siswa dalam proses pembelajaran, dan lebih mempercepat pemahaman siswa terhadap materi yang disampaikan guru, dan ini merupakan suatu sistem kinerja yang memberi nilai tambah bagi sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas siswa dalam belajar.<sup>237</sup>

Salah satu tuntutan dalam pendidikan Islam adalah kinerja guru, yang merupakan bagian dari prestasi kerja. Persyaratan standar kinerja yang baik antara lain: dapat dicapai (*attainable*) dalam kondisi

---

<sup>234</sup>Barnawi, dkk, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*, Cet.1, (Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012), hlm. 11.

<sup>235</sup>Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cet.3, (Bandung: 2000) Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, hlm.164.

<sup>236</sup>Nawawi, H. Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet.4, (Yogyakarta: 1997) Penerbit Gajah Mada University Press, ... Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. hlm. 89.

<sup>237</sup>Robert Bacal, Dikutip: Martinis Yamin, dalam bukunya *Standarisasi Kinerja Guru*, Cetakan Pertama, Penerbit Gaung Persada (GP Press), Jakarta, hlm. 129.

yang ada; ekonomis, mudah diterapkan (*aplicable*); mudah dimengerti (*understandable*); terukur (*measurable*) dan presisi; stabil dalam kurun waktu yang cukup lama; dapat diadaptasi dalam berbagai keadaan; legitimasi, didukung ketentuan/peraturan yang berlaku; fokus pada pelanggan; dapat diterima sebagai ukuran pembanding oleh pihak-pihak terkait.<sup>238</sup> Ada pula yang memberikan pengertian prestasi kerja sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Sistem manajemen kinerja lebih efektif dibandingkan dengan sistem yang konvensional.<sup>239</sup> Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.<sup>240</sup>

Kinerja, dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Ada beberapa pengertian tentang kinerja diantaranya adalah menurut John Whitmore “Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan”. Menurut Barry Cushway, “Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang

---

<sup>238</sup>Dadang Dally, *Balanced Score Card*, Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, Cetakan Kedua (Bandung: 2010), Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung

<sup>239</sup>Derawan Wibisono, *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (Bandung: 2006) Penerbit Erlangga,. Dari beberapa usulan yang diajukan oleh para pakar tersebut, dua pendapat yang cukup penting untuk disimak dan patut menjadi perhatian adalah kriteria yang dilansir oleh Brian Maskell (1981) dan Shlomo Globerson (Stoop, 1996) pada awal tahun 1990-an. hlm. 22

<sup>240</sup>Armstrong dan Baron (1988:15) dalam Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: 2007) Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, hlm.7.

telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”. Sedangkan menurut Mc. Gregor menyatakan:<sup>241</sup>

Armstrong dan Baron, bahwa manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontributor individu. Mereka mengutip pendapat Fletcher yang menyatakan manajemen kinerja berkaitan dengan pendekatan menciptakan Visi bersama tentang maksud dan tujuan organisasi, membantu karyawan memahami, dan mengenal bagiannya, mengelola, dan meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi<sup>242</sup>. Menurut Veizal Rivai, mengemukakan kinerja adalah: “merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Sementara Schwartz, memandang manajemen kinerja, sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula penilaian kinerja.<sup>243</sup>

## E. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Secara khusus manajemen kinerja ditujukan untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja yang meliputi: (1)

---

<sup>241</sup>*Ibid.*Mc. Gregor.... Ada sedikit kecenderungan kepribadian bawahan yang akan datang masalah. Atasan, bukannya menemukan dirinya pada posisi yang baik, bisa menjadi pelatih membantu bawahan untuk mencapai tujuan, langkah-langkah yang spesifik akan memungkinkan dia untuk mencapai targetnya. hlm. 6

<sup>242</sup>Armstrong dan Baron, dikutip dalam *Ibid* Wibowo, , hlm. 8.

<sup>243</sup>Veizal Rivai. Dikutip dalam *Ibid* Wibowo, disini nampak bahwa Schwartz melihat manajemen kinerja hanya sebagai salah satu gaya manajemen, namun dari sisi substansinya mirip dengan pandangan Bacal, sebagai proses komunikasi. Menurut Castello, menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada di belakang, semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumberdaya. hlm. 9.

Sasaran yang dicapai; (2) Kompetensi yang meliputi pengetahuan, ketrampilan, sikap dan (3) efektifitas kerja<sup>244</sup>.

Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Bernardin dan Russel, “cara pengukur kontribusi individu untuk organisasi mereka“. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Cascio, “penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok”.

Menurut Bambang Wahyudi “penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”. Menurut Henry Simamora “penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

Faktor yang terutama dalam mengukur suatu kinerja adalah analisis terhadap perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang telah disepakati, bukan penilaian terhadap kepribadian. Faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja ini juga diteliti di beberapa organisasi negara maju yang menemukan bahwa evaluasi kinerja tradisional cenderung memberikan rating secara subyektif terhadap kepribadian seseorang. Penilaian kinerja guru, merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.<sup>245</sup> Terdapat berbagai model instrumen

---

<sup>244</sup>*Ibid*, Surya Dharma, Dalam konteks ini adalah bahwa penilaian kinerja guru madrasah perlunya mengikuti terobosan tentang konsep penilaian diri sendiri sebagai tenaga pendidik. Penilaian diri sendiri, penilaian ke atas, penilaian oleh teman sejawat dan penilaian majemuk (*multi-assessment*) dikembangkan sebagai tambahan atau alternatif bagi hubungan kepala madrasah dan tenaga pendidik yang konvensional. hlm. 2.

<sup>245</sup>Handoko T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*,. Edisi II, Cet.14, (Yogyakarta: 2000), Penerbit: BPFE, Yogyakarta, Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci

yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru. Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian.

Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pertanyaan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai.<sup>246</sup> Menilai kinerja guru adalah, suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Bagi para guru, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi sekolah hasil penilaian para guru sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan.

Menurut John Witmore, dalam pelatihan untuk kinerja “kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional, kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berperngendalian diri, (d) kompetensi.

## **F. Tujuan Penilaian Kinerja Guru**

### **1. Tujuan Penilaian**

Secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat perubahan dan pengembangan yang bersifat perubahan harus menyelesaikan : (1) hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian

---

guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi hlm. 103.

<sup>246</sup>*Ibid*, Handoko,.. Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkahlaku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami sebenarnya maupun situasi buatan. Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi. hlm.104.

kompensasi (2) hasil penilaian digunakan sebagai suatu keputusan (3) hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan (a) prestasi nyata yang dicapai individu (b) kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja (c) prestasi-pestasi yang dikembangkan.<sup>247</sup>

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah:(a). Penyesuaian-penyesuaian kompensasi (b) perbaikan kinerja (c). Kebutuhan latihan dan pengembangan (d) pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja. (e) untuk kepentingan penelitian pegawai (f) membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.<sup>248</sup>

Sistem Manajemen Mutu (SMM), sesuai dengan standar ISO 9000 sudah jelas manfaatnya dari segi dokumentasi maupun kepercayaan pelanggan terhadap proses yang dilakukan. Namun apa yang terjadi saat ini di sekolah-sekolah atau lembaga diklat yang telah memperoleh sertifikat ISO 9000 ternyata tidak seperti yang diharapkan. Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 dianggap sebagai beban yang sering membuat jengkel sebagian warga sekolah yang belum memahami manfaatnya dan bahkan belum berubah menjalankan sistem amanajemen mutu. Hal itu sebenarnya tidak perlu terjadi apabila lembaga tersebut, secara konsisten melakukan proses seperti yang telah ditentukan dalam Prosedur Operasi Standar atau sesuai dengan instruksi kerja dari lembaga pendidikan yang bersangkutan.

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian

Menurut Robert L.Mathis dan John H. Jackson, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: a). Kemampuan mereka, b). Motivasi, c). Dukungan yang diterima, d). Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan e). Hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja individu

---

<sup>247</sup>Ibid, Syafarudin Alwi, hlm. 187.

<sup>248</sup>Data diambil dari wikipedia, diakses tanggal 14 Februari 2012 pukul 10.35 WIB.

maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Diantaranya yaitu: a. Kemampuan mereka; b. Motivasi; c. Dukungan yang diterima; d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan; e. Hubungan mereka dengan organisasi. <sup>249</sup>

Pendapat lain menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, tiga faktor tersebut adalah: 1) faktor individu (kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang), 2) faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja), 3) faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan atau sistem penghargaan)”.<sup>250</sup> Sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal: Kesepuluh faktor tersebut adalah: (1) dorongan untuk bekerja, (2) tanggung jawab terhadap tugas, (3) minat terhadap tugas, (4) penghargaan terhadap tugas, (5) peluang untuk berkembang, (6) perhatian dari kepala sekolah, (7) hubungan interpersonal dengan sesama guru, (8) MGMP dan KKG, (9) kelompok diskusi terbimbing serta (10) layanan perpustakaan”. <sup>251</sup>

Menurut Mangkunegara, menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain : (a). Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. (b). Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

David C. Mc.Clelland, seperti dikutip Mangkunegara berpendapat

---

<sup>249</sup>Mathis, Robert. L & Jackson John. H.,. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm. 82.

<sup>250</sup>Gibson, dkk. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Jilid 1, Alih Bahasa Djarkasih, (Jakarta: 1987) Penerbit Erlangga Jakarta, hlm. 25.

<sup>251</sup>Mulyasa, E. *KurikulumTingkat Satuan Pendidikan*, Cet.4, (Bandung: 2007) Penerbit PT. Remaja Rosda Karya, hlm. 227.



bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya *Mc. Clelland*, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu : (1). Memiliki tanggung jawab yang tinggi (2). Berani mengambil risiko (3). Memiliki tujuan yang realistis (4). Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan. (5). Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan (6). Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Menurut Gibson, ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja: (1).Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. (2).Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja (3). Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).<sup>252</sup>

### 3. Indikator dan Target Kinerja

Indikator atau tolok ukur kinerja (*performace measure atau performance indicator*) harus dapat ditetapkan untuk setiap aktivitas yang diusulkan. Indikator kinerja merupakan satua yang akan dihasilkan atau akan terjadi akibat terlaksananya suatu kegiatan atau aktivitas.<sup>253</sup> Manajemen kinerja juga berkenaan dengan proses kerja, manajemen, pengembangan dan imbalan yang saling berhubungan. Manajemen kinerja dapat menjadi suatu kekuatan penggambang yang sangat kuat, memastikan bahwa proses tersebut dihubungkan secara tepat sebagai bagian fundamental, dan pendekatan manajemen sumberdaya manusia yang seharusnya dilaksanakan oleh manajer di dalam organisasi. Fungsi manajemen kinerja sebagai proses yang terintegrasi menerut (Amstrong, 1994)<sup>254</sup>.

---

<sup>252</sup>Ibid. Gibson, hlm. 26

<sup>253</sup>Syukran Nafis. Ahmadi, *Manajemen Pendidikan Islam*, Cet, II (Yogyakarta: LaksBang, PRESSindo, 2012), hlm. 56. Dengan tersedianya indikator kinerja maka akan mudah bagi kepala madrasah maupun pihak lain yang berkepentingan untuk melakukan penilaian apakah setelah lampau waktu tertentu (sesuai dengan jangka waktu yang dinyatakan) sasaran-sasaran yang telah ditetapkan telah dapat dicapai.

<sup>254</sup>Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Cet.

Pengintegrasian, manajemen kinerja sebagai pendorong integrasi, yang efektif memberikan dasar bagi usaha mengkomunikasikan misi, nilai-nilai dan sasaran organisasi kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. Manajemen kinerja juga memberikan sarana yang amat berguna bagi komunikasi ke atas dan ke bawah dan kesamping. Para individu dan tim dapat dirangsang untuk memformulasikan sasaran mereka sendiri dan mendiskusikan beberapa konsistensinya dengan sasaran yang lebih tinggi tingkatannya dan juga dengan yang berada pada bidang aktifitas yang saling berhubungan.

Tujuan ini juga terkait dengan penilaian kinerja tahunan, telah menadi keperluan untuk pelaksanaannya. Dalam beberapa sistem MBO, guru mengevaluasi diri dan menyarankan tujuan yang kemudian disetujui, diubah atau ditambah oleh kepala sekolah yang bersangkutan.<sup>255</sup> Sebagai ilustrasi, dapat dilihat pada Fitur utama dari MBO, yang dirangkum pada tabel sebagai berikut:

Fitur	Deskripsi
Tujuan	Manajemen pengendalian, Mendefinisikan tindakan yang tepat bagi orang-orang, Mengamankan keuntungan yang sedikit secara tahunan
Organisasi	Pengambilan keputusan berdasarkan tujuan, Berfokus pada tugas dan ber-orientasi pada hasil, Berfokus pada sebagian tugas kecil yang telah di bagi kepada setiap individu atau sekelompok yang ber-orientasi
Objektif	Hasil yang tidak terproses
Metodologi	Politik Rekayasa sosial, Umumnya dengan jalur atas ke bawah, tapi kadang-kadang secara partisipatif
Fokus	Hasil dari target dinyatakan dalam perilaku. Berkaitan dengan evaluasi kerja dampak pemberian gaji untuk sebagian orang <sup>256</sup>

Hampir tanpa kecuali, MBO difokuskan untuk mempertahankan praktek kerja dari pada mengubah mereka. MBO merupakan salah satu

Ke-III, (Yogyakarta: 2010, Penerbit Pustaka Pelajar, hlm. 31-32.

<sup>255</sup>Ann M. Morrison, *The New Leaders, Leadership Diversity in America*, First Edition, Consulting Editors Human Resources, Leonard Nadler Zeace Nadler, College Park, Maryland-USA.,The process we recommend here consists of five basic steps that can help managers organize and answer the questions that need to be addressed in creating and carrying out a diversity plan. p. 159

<sup>256</sup>Ibid, Stephen Murgatroyd Morgan,.. Kami akan berani mengakui efektifitas

pedoman untuk melakukan apa yang selalu kita lakukan, namun dengan penambahan strategi akan sedikit lebih baik. Hal ini jarang digunakan sebagai dasar untuk proses perubahan transformatif dalam sebuah organisasi, dan tidak pernah berhasil. Mungkin pada argument utama yaitu untuk berpikir diluar dari penerapan pada pendekatan MBO ke sekolah/madrasah dan untuk membenarkan dan menganjurkan Peran Manajemen Mutu Terpadu (MMT), karena telah terbukti bahwa para manajer dalam menetapkan tujuan yang terlalu mudah untuk di capai dan tidak ada sedikit tantangan untuk para staff dalam mencapainya pada tingkat yang lebih tinggi, maka dari itu mereka mungkin akan berpikir untuk mengatur tujuan yang lebih menantang.

Tujuan ini, MBO telah membuat organisasi menentukan hasil kuncinya sendiri atau kunci daerah efektivitas dalam keseluruhan kerangka kerja ini. Tujuan yang mendasari MBO tetap menjadi manajemen ilmiah sangatlah banyak, atau dengan kata lain MBO sebagai manajemen pengendali. Asumsinya adalah bahwa seorang manajer akan lebih baik jika dapat mengendalikan apa yang terjadi di dalam organisasi, itu akan lebih efektif dan efisien. Pandangan bagaimana individu berperilaku dalam organisasi.<sup>257</sup>

Hal ini telah dijelajahi oleh Schaffer. Schaffer menunjukkan bahwa kegagalan untuk menggunakan sistem manajemen MBO dan kinerja untuk mencapai kinerja yang tinggi adalah karena: a. Para manajer harus mampu merasionalisasi praktek masa lalu untuk di jadikan sebagai pemenuhan kebutuhan masa depan “Mari kita lakukan apa yang selalu ingin kita lakukan, sehingga kita mendapatkan apa yang selalu kita inginkan”. b. Dan ketergantungan pada suatu prosedur untuk

---

pendekatan MBO untuk manajemen sekolah secara substansial, ini di karenakan manajemen di sekolah sangat lambat dalam menanggapi hal tersebut, terlebih banyak sekolah yang di temukan dalam menggunakan manajemen dengan mode yang sangat standar. Namun, semakin disadari bahwa banyak organisasi yang telah menerapkan manajemen MBO secara permanen, tetapi gagal. Pengertian ini telah dikemukakan oleh Myer dan Zucker (1989). Artinya, bahwa tujuan yang telah di tetapkan tidak dapat menggambarkan kepada setiap karyawan untuk dapat mengetahui kemampuan mereka, atau mereka kurang mengetahui tentang apa yang benar-benar di butuhkan oleh organisasi tersebut dalam mencapai suatu performa yang luar biasa. Sebaliknya, mereka akan bekerja sama dalam melakukan suatu perbaikan yang incremental. MBO dapat di lihat sebagai suatu ciri khas dalam perbaikan yang di lakukan secara bertahap terhadap daerah-daerah yang akan di optimalkan, hlm. 132.

<sup>257</sup>Ibid. James AF. Stoner. R. Edward Freeman, hlm. 32-33

memecahkan masalah dari pada memikirkan proses sebuah organisasi/perusahaan.<sup>258</sup>

Pemimpin di setiap madrasah, secara luas menetapkan tujuan dari perencanaan, yang melibatkan semua anggota organisasinya untuk mengikuti semua proses yang di tentukan (sesuai jalur kordinasi). Setelah melakukannya, setiap anggota dari setiap tim di sekolah harus menetapkan tujuan yang saling berkaitan dalam penyelenggaraan pendidikan Islam yang berorientasi pada mutu. Seorang pemimpin hanya melihat dari portofolio, yang kemudian menetapkan: a. Bagaimana tujuan mereka akan dapat membantu sebuah pencapaian tujuan yang ditetapkan; b. Pemebelajaran apa yang dibutuhkan untuk mendukung setiap tujuan pribadi tersebut; c. Hambatan apa yang mungkin terjadi ketika suatu organisasi telah menjalankan suatu proses pencapaian tujuan, serta apa yang dapat mereka lakukan untuk mengatasi masalah tersebut.

Selain itu, para pemimpin madrasah berdiskusi dengan masing-masing tim di sekolah, dan melanjutkan proses tersebut. Kemudian, perhatikan tiga hal tentang ini. **Pertama**, setelah seluruh tujuan sekolah telah di buat, maka para pimpinan memberdayakan staf dari sekolah/madrasah tersebut untuk mencapai tujuan yang telah di buat tersebut dengan menggunakan cara masing-masing, dengan berpedoman: "Bagaimana cara memberdayakannya?". **Kedua**, di sinilah saatnya tugas para manejer senior pimpinan tim sekolah, yaitu mereka membantu dan mendukung memberikan pembelajaran pada orang-orang di dalam organisasi tersebut. **Ketiga**, yaitu perlunya pemeriksaan terhadap isu-isu kritis dari para pemimimpin dalam organisasi.<sup>259</sup>

---

<sup>258</sup>*Ibid.* Stephen Murgatroyd Morgan, .. Dua kebiasaan dalam memimpin organisasi adalah hanya untuk menyerang masalah kinerja dari sudut yang salah dengan orang yang salah di suatu sistem TQM kinerja manajemen. Sifat alami dari suatu tantangan kerja adalah penting untuk di perhatikan, karena banyak fitur mengenai karakteristik untuk di implementasikan. TQM yang sukses adalah bahwa tujuan yang sangat menantang telah di tetapkan untuk seluruh organisasi. Penerapan ide TQM bukanlah untuk meminta setiap guru, staf/karyawan mendapatkan keuntungan yang kecil, melainkan untuk mencoba membuat suatu perubahan yang substantif dalam kinerjanya, hlm. 133-134.

<sup>259</sup>*Ibid.* Stephen Murgatroyd Morgan, hlm.134

Partisipatif dan organisasi diberdayakan, setiap orang yang terlibat dalam perjalanan perbaikan terus-menerus dan pembelajaran. Pendekatan Manajemen Mutu Terpadu, mengajarkan jika tidak rusak, masih memperbaikinya dan mencari penyebab. Masih ada lembaga pendidikan yang membuat siswa dalam pemahaman tidak produktif atau memberi mereka tugas tanpa ada tujuan yang harus dilakukan atau tidak jelas,

Sistem Manajemen pendidikan Islam yang Objektif, perencanaan dalam reorganisasi, kualitas dan perbaikan, proses MMT, merupakan prasyarat bagi *improfements* berkelanjutan dalam kinerja akademik, kehadiran dan perilaku sosial. Sekali dicapai, standardisasi akan mempertahankan keberlanjutan pendidikan yang berorientasi pada keuntungan. Pemangku kepentingan perlu berkomunikasi harapan mereka, kesempatan, kegagalan, dan ide-ide. Berkomunikasi adalah dasar komitmen MMT dan pembangunan budaya dalam penyelenggaraan pendidikan Islam yang bermutu.



## MEMAKSIMALISASI PROSES PEMBELAJARAN

### A. Optimalkan Pembelajaran

Memaksimalkan kemajuan dan proses pembelajaran di sekolah/madrasah, secara terus-menerus secara optimal mengharuskan setiap pendidik dan tenaga kependidikan dan atau orang-orang yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan, tidak lepas dari adanya kepemimpinan dalam konteks pendidikan Islam yang bermutu, sangat berpengaruh terhadap adanya proses perubahan *evoluciones* yang lebih adaptif dalam suatu organisasi pendidikan. Pendidikan Islam, tentang mutu terus berkembang dari masa ke masa. Awalnya konsep mutu hanya memfokuskan pada kesesuaian dengan persyaratan.

Hal ini dapat dilihat dari definisi mutu yang disampaikan oleh Josep M. Jurrán, bahwa mutu sebagai kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*), selanjutnya W. Edward Deming menyatakan bahwa perlunya perbaikan dan pengukuran mutu secara terus menerus untuk mengeliminasi variasi, dengan menggunakan alat-alat statistik. Menurut Deming, ini bersifat *bottom-up* dimana karyawan harus terlibat dalam memecahkan persoalan. Dalam perjalanannya konsep mutu berkembang ke arah kepuasan pelanggan. Menurut Kano, seorang profesor dari *Department of Mangement Science Faculty of Enggineering University of Tokyo*, menyatakan bahwa, terdapat dua elemen yang harus diperhatikan untuk

memenuhi persyaratan pelanggan.<sup>260</sup> Untuk menciptakan, sekolah/ Madrasah yang bermutu dan dijadikan model, Masalah menciptakan dan menginspirasi visi sekolah/madrasah yang berkualitas harus menjadi pusat perhatian bagi pekerjaan para pimpinan sekolah/madrasah. Ini merupakan tugas pokok yang dapat menyebabkan sekolah lebih unggul dan bermutu dari yang lainnya. Sekolah/madrasah sebagai sebuah organisasi pendidikan juga tidak berbeda jauh dengan berbagai prinsip kepemimpinan sebelumnya.<sup>261</sup>

Sayangnya ini sudah lama menjadi satu bagian pekerjaan yang sudah hilang dari sekolah-sekolah madrasah pada umumnya, selama dasa warsa terakhir. Selama masa ini terlalu banyak sekolah madrasah yang telah dikelola dengan baik, dan bukannya dibimbing. Para pendidik/guru, kepala madrasah, dan para anggota staf tenaga kependidikan, yang untuk menanggulangi gelombang demi gelombang dari inisiatif kebijakan para pemangku kebijakan dalam hal ini pemerintah. Mengutip studi kepemimpinan Universitas Negeri Ohio (*Ohio State University*) mengembangkan instrumen yang disebut *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* dan *Leader Opinion Questionnaire (LOQ)* untuk mempelajari bagaimana seorang pemimpin menjalkankan tugasnya. Dari hasil penelitian dikemukakan adanya dua macam perilaku kepemimpinan, yaitu *initiating stucture* (struktur tugas) dan *conccideration* (tenggang rasa).<sup>262</sup>

Sekolah/Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam, harus mampu berkompetisi dengan sesama, juga harus mampu berkompetisi dengan sekolah/madrasah lain, bahkan harus mampu berkompetisi dengan lembaga-lembaga kursus dan dunia kerja.<sup>263</sup> Ada beberapa madrasah

---

<sup>260</sup>Moh. Alifuddin, Alifudin, *Reformasi Pendidikan Strategi Inovatif Peningkatan Mutu Pendidikan*, Cet. I (Jakarta: MAGNA Script Publishing, tahun 2012),... . Kepuasan pelanggan. terkait dengan pelanggan yaitu: *Attractive Quality and Must-Be Quality*, kemudian yang dikenal dengan Kano Methodology. *Attractive Quality* terkait dengan kepuasan hlm. 79

<sup>261</sup>Ibid. Muhamimin, dkk, hlm. 34


<sup>262</sup>Purwanto Ngalim *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet. XIII, (Bandung: 2004, Remaja Rosdakarya), hlm.33

<sup>263</sup>Muhamimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Cet. II, (Jakarta: 2010, Kencana Prenada Media Group), Madrasah merasa dipaksa untuk mengimplementasi strategi nasional. Tetapi, para pemimpin madrasah terbaik tidak lagi mengimplementasikan strategi nasional itu, tetapi justru menangani kembali keseimbangan antara kepemimpinan



yang sama sekali tidak berubah hanya karena semua orang stafnya sedang mendorong dan menarik ke arah yang lain, menuju kelambanan. Pemimpin sekolah/madrasah yang *outside in* yang memiliki visi tetapi mereka ini biasanya berdasarkan pada fitur-fitur/keistimewaan sekolah/madrasah yang bersangkutan.<sup>264</sup> Tetapi, pemimpin sekolah/madrasah yang *inside-out* harus berpegang-teguh pada tujuan pokok sekolah.

Mempunyai impian, dan membentuk visi yang terkait dengan keinginan *stakeholders*, untuk mengubah sekolah dan masyarakatnya agar lebih baik dengan menentukan masa depannya yang realistis dan menarik. Kath Aspinwall, mengilustrasikan, untuk menciptakan ketrampilan, mengartikulasikan (menyatakan), menyebar-luaskan, dan mencapai impian masa depan pembelajaran yang bermutu dan bermakna bagi murid-murid peserta didik mereka melalui empat tahap:

	<p><b>Tahap 1</b></p> <p><b>Cita-citakanlah</b> <i>untuk anak-anak</i></p>
	<p><b>Tahap 2</b></p> <p><b>Berdayakanlah visi itu</b> <i>melalui para dewasawan anak</i></p>
	<p><b>Tahap 3</b></p> <p><b>Doronglah dia</b> <i>melalui sistem pokok proses pembelajaran</i></p>
	<p><b>Tahap 4</b></p> <p><b>Ukurlah dia</b> <i>melalui hal-hal yang Anda nilai secara objektif</i></p>

**Gambar:3.2.** Tahap: Impian/Cita-cita, visi itu untuk anak- anak<sup>265</sup>

dan manajemen, dan berkeputusan untuk menciptakan nasib mereka sendiri. Para pemimpin sekolah madrasah ini umumnya mampu menghadapi perubahan, dan bergerak kearah masa depan yang lebih baik dan yang sudah dengan jelas dinyatakan dan disebar-luaskan kepada semua sekolah madrasah. Sementara itu, pihak-pihak lainnya, masih mengikuti inisiatif pemerintah karena implementasi kebijakan yang terdahulu belum juga dilaksanakan dan berjalan dengan baik. hlm.88.

<sup>264</sup>Nanang Fatah, Makalah Diskusi Ilmiah *Manajemen Mutu Pendidikan Islam* Program Doktor-UIKA-Bogor tahun 2011.

<sup>265</sup>Kath Aspinwall, *Leading and Learning School*: Dikutip: Nanang Fatah, Makalah dalam Diskusi Ilmiah *Manajemen Mutu Pendidikan Islam* pada Program Doktor UIKA-Bogor tahun 2011.

Perlu dipahami bahwa, pemimpinan sekolah merupakan pengendali dan sebagai supervisor, dalam proses pembelajaran yang bermutu, oleh karena itu harus selalu siap terhadap program-program yang direncanakan untuk pengembangan baik secara institusi, maupun dalam mempersiapkan tenaga pendidik/guru yang mempunyai kualifikasi, model pembelajaran harus selalu dapat memberikan respons yang baik terhadap siswa dan mampu menghindari ketidak efisienan dalam pembelajaran.

Ada beberapa faktor yang dapat kita ambil sebagai rujukan, menurut Right Reverend Alfred F. Horrigan: Ringkasan menarik jenis guru tidak efisien ditemukan dalam sebuah studi tahun 1951, yang diterbitkan oleh Komite untuk perbaikan intruksi di *University of Missouri*. Empat jenis utama yang diidentifikasi: 1. *The Ghost*. Ini adalah guru yang tidak pernah memberi siswanya kesempatan untuk berkenalan dengan dia. Dia enggan pertanyaan, masalah ada undangan untuk konferensi, membuat diskusi tentang nada impersonal, berangkat segera pada dering bel pemberhentian, dan tidak pernah mengungkapkan identitasnya; 2. *The Wanderer*. Ini adalah guru yang *assignments* tidak jelas. Gurunya hanya bicara/mengoceh dan tidak memberi contoh tentang masalah yang dadakan dan tidak kompeten. Program pembelajaran sangat minim tanpa perencanaan. 3. *Echo*. Ini adalah guru yang rountinitas menyatakan kembali di kelas materi yang diberikan dalam teks. Jika seorang siswa memotong kelas, tidak mendapatkan ide-ide yang sama hanya dengan membaca teks buku. 4. *The otokrat*. *The enforcing*, standar yang tidak biasa perilaku, pembuatan tugas tidak masuk akal atau *unseasonable*, penanganan sopan pertanyaan, pengobatan sarkastik meraba-raba jawaban, sewenang-wenang penggunaan nilai sebagai hukuman, yang *stting up* standar jauh melampaui kapasitas dari siswa semua tanda-tanda “otokrat” di dalam kelas.<sup>266</sup>

Tahap ini dalam proses menciptakan visi, pembelajaran perhatian mutlak tertuju pada kepentingan siswa/anak-anak peserta didik. **Pemimpin madrasah yang *inside-out*** mengembangkan suatu visi untuk anak-anak berdasarkan kurikulum yang diterapkan dalam sekolah/

---

<sup>266</sup>Right Reverend Alfred F. Horrigan: Dikutip: Roy J. Deferrari, dalam bukunya *Quality of College Teaching and Staff*, (*The Proceedings of the Wokshop on Quality of College Teaching and Staff*), Conducted of the Catholic Univercity of America, June 10 to 21, 1960), p. 89.

madrasah, mereka alami, berdasarkan sikap dan kualitas yang mereka akan kembangkan dan sensasi yang mereka akan rasakan di madrasah yang bermutu, yang sepenuhnya inklusif (tidak khusus). Ada tiga bagian, terkait dengan pengembangan visi ini:

*Pertama*, pemimpin madrasah yang *inside-out* harus bisa menggambarkan dalam pikirannya hal-hal yang bersifat imajinatif (angan-angan) dan *visioner* (bayangan). Memang menjadi kehendak mereka, untuk memberikan suatu pendidikan transformasional dan menstimulasi (mendorong) orang-orang lain menuju ke cara-cara baru dalam berikir, dan pembelajaran yang bermutu. Di tengah-tengah impian pemimpin sekolah/madrasah yang bermutu dapat memadukan yang *inside-out*, tentunya ada keberanian menggunakan kurikulum yang sesuai kebutuhan, dan pengajaran serta pembelajaran, karena ini merupakan inti dan kunci sukses untuk meningkatkan madrasah yang bermutu. Inilah yang membedakan madrasah dari organisasi lain.

Tetapi, ini merupakan aspek yang sering tanggap sebagai hal yang sedang dicari oleh organisasi pemerintah sebagai model, dan kelas-kelas unggulan. Termasuk, *the Primary National Strategy and the Qualifications and Curriculum Authority*. Tetapi, pemimpin sekolah yang *inside-out* itu tidak akan pernah menyerahkan autonominya atau tanggung-jawabnya untuk kurikulum atau pengajaran dan pembelajaran. Mutu kehidupan madrasah sangat tergantung pada mutu pengalaman pelajar di dalam ruang kelas.<sup>267</sup>

Hal ini merupakan bidang dimana harus terdapat gairah untuk memberikan pendidikan yang benar kepada murid/anak-anak. Dalam mengembangkan visi untuk kurikulum penting sekali artinya untuk memikirkannya/mempertimbangkannya sebagai suatu sumber penyelidikan dan perkembangan pribadi dan bukannya konten pengetahuan. Secara singkat, kurikulum itu harus dibuat menurut kebutuhan para murid di dalam sekolah/madrasah.

---

<sup>267</sup>Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, Cet. I (Yogyakarta: 2012, Penerbit: IRCIod),...Memungkinkan untuk memeriksa realita yang ada sekarang, realita kurikulum sekolah, dan memuat satu visi yang jelas untuk masa depan. Sekolah-sekolah yang *inside-out* juga meletakkan titik beratnya yang jelas pada pengembangan para murid yang kreatif, diajar oleh para guru kreatif di dalam ruang kelas yang kreatif. Melalui pengembangan satu visi untuk kreatifitas. Sekolah juga harus benar-benar jelas seperti apa pengajaran dan lingkungan belajar itu. akan membantu untuk menetapkan suatu visi di bidang inihlm.79

Kedua, madrasah yang *inside out*, dibangun berdasarkan strategi tingkah-laku yang positif dan program-program pembelajaran yang dapat membangun harga diri murid dan tingkat tingginya kecerdasan emosional. Pemimpin yang *inside-out* menyadari bahwa kesempatan penghidupan seseorang meningkat jika mereka mempunyai percaya-diri dan kekuatan emosional untuk menghadapi tantangan masa depan. Mereka juga mengetahui kebutuhan mengembangkan kepedulian, toleran dan pemahaman para peserta di dalam satu masyarakat yang majemuk.

Membantu mengembangkan suatu visi menjaga sikap positif dan sistem kehormatan diri sendiri untuk semua murid. *Memberdayakannya melalui para orang dewasa*. Pada tahap ini terkait dengan proses penetapan visi yang tekanannya beralih ke para kedewasaan dalam organisasi (madrasah). Tantangan yang utama adalah berkomunikasi lalu melakukan semangat kepada para dewan yang akan mengemukakannya.

Pemimpin madrasah yang *inside-out*, mengembangkan suatu visi tentang sebuah madrasah yang mandiri dan berupaya dan bergairah menciptakan satu tim kepemimpinan yang mempengaruhi hati dan otak (pikiran) semua anggota staf pengajar. Mereka juga bekerja dengan para orangtua agar mereka dapat memainkan peran sepenuhnya dalam upaya membantu anak mereka belajar. Di tengah-tengah upaya peningkatan sekolah itu adalah konsep sekolah yang sedang belajar.

Pemimpin yang *inside-out*, menitik-beratkan pada upaya menciptakan suatu masyarakat belajar yang profesional yang bergairah dalam hal pengajaran dan pembelajaran. Perdebatan dan dialog tentang pedagogi diadakan secara berkelanjutan. Para guru mempunyai prospek, pengharapan yang semakin tinggi dan bekerja keras mengusahakan agar pelajaran menjadi inspirasional, jelas dan nyata.<sup>268</sup>

---

<sup>268</sup>Kath Aspinwall, *Leading and Learning School*, ...Sekolah-sekolah yang *inside out* bekerja untuk menciptakan hasil-hasil yang mereka inginkan, dimana pola-pola berpikir baru dan luas diasuh/dikembangkan, dimana aspirasi bersama dibebaskan dan mereka senantiasa belajar bagaimana caranya belajar bersama-sama, untuk menciptakan suatu masyarakat yang profesional dan yang sedang belajar, dimana terdapat: Kolaborasi (Kerja-sama) dan berbagai, Percakapan guru yang berlanjut tentang praktik. Satu fokus umum. Rasa efisiensi. Keyakinan dalam belajar selama seumur hidup. Staf pengajar yang memandang keluar maupun ke dalam, Mereka punya akses ke berbagai kesempatan yang transformasional

Realiasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT), dalam pendidikan Islam tidak boleh digantungkan pada individu kepala sekolah sebagai sumber kualitas, karena sikap dan perilaku individu terhadap kualitas dapat berbeda, dengan kata lain sumber kualitas ini harus ditransformasikan pada filsafat kualitas yang berkesinambungan dalam merealisasikan manajemen mutu terpadu. Semua sumber kualitas di lingkungan organisasi pendidikan dapat dilihat manifestasinya, melalui dimensi kualitas yang harus direalisasikan oleh pucuk pimpinan bekerja sama dengan warga sekolah yang ada dalam lingkungan tersebut, dimensi kualitas dalam pendidikan yang dimaksud adalah:

a. Dimensi Kerja Organisasi

Bahwa dalam organisasi yang selalu dituntut adalah yang berkaitan dengan kinerja dalam arti bahwa setiap perilaku dalam bekerja yang positif, merupakan cerminan yang bersifat konkrit dari kemampuan mendayagunakan sumber-sumber yang mengutamakan kualitas, sehingga akan berdampak pada keberhasilan dalam mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi dalam mengelola pendidikan yang lebih baik.

b. Gairah dan Budaya Kerja

Penggunaan sumber-sumber kualitas secara intensif akan menghasilkan gairah kerja yang kondusif di lingkungan organisasi, di dalam budaya kerja yang diwarnai kebersamaan akan terwujud kerjasama yang efektif melalui kerja di dalam tim kerja yang solid dan saling menghargai, menghormati pendapat orang lain, kreativitas, inisiatif dan inovasi untuk selalu meningkatkan kualitas.

---

dan profesional. Masing-masing setiap dewasa yang bekerja didalam organisasi (sekolah) sangat peduli kepada anak-anak sehingga segera menjadi jelas bahwa sekolah itu diselenggarakan untuk maslahat para muridnya dan bukan atas kemudahan di pihak para dermawan itu. Setiap orang percaya bahwa mereka dapat menjadi lebih baik, bahwa mereka berkewajiban untuk menjadi lebih baik dan berkewajiban untuk memperbaiki orang lain. Terdapat fokus yang nyata pada pembelajaran organisasional. Kegiatan belajar dan perkembangan masing-masing orang diarahkan oleh para pemimpin sekolah untuk meyakinkan bahwa sekolah terus-menerus berusaha untuk mencapai visinya yang sudah diartikulasikan dan disebar-luaskan *Dikutip:Nanang Fatah:dalam MakalahDiskusi Ilmiah Manajemen Mutu Pendidikan Islam Program Doktor UIKA-Bogor, tahun 2011*).

c. Nilai Tambah

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas secara efektif dan efisien akan memberikan nilai tambah atau keistimewaan tambahan sebagai pelengkap dalam melaksanakan tugas pokok dan hasil yang dicapai oleh organisasi. Nilai tambah ini secara kongkrit terlihat pada rasa puas dan berkurang atau hilangnya keluhan pihak yang dilayani siswa.

d. Kesesuaian dengan Spesifikasi

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas secara efektif dan efisien bermanifestasi pada kemampuan personil untuk menyesuaikan proses pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya dengan karakteristik operasional dan standar hasilnya berdasarkan ukuran kualitas yang disepakati.

e. Kualitas Pelayanan

Dampak lain yang dapat diamati dari pendayagunaan sumber-sumber kualitas yang efektif dan efisien terlihat pada peningkatan kualitas dalam melaksanakan mtugas pelayanan kepada siswa dan persepsi Masyarakat<sup>269</sup>.

Kompetensi pedagogik, diperlukan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran secara efektif dan transformatif dalam suasana yang partisipatif, aktif, interaktif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM). Dengan kompetensi ini tujuan pengajaran baik pada dataran gognitif, afektif maupun psikomotorik dapat dicapai. Kompetensi pedagogik ini antara lain: (1) kesungguhan dalam mempersiapkan bahan pelajaran; (2) keteraturan dan ketertiban dalam penyelenggaraan pengajaran; (3) kemampuan mengelola kelas; (4) kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan akademik; (5) penguasaan media dan teknologi pembelajaran; (6) kemampuan melaksanakan penilaian prestasi belajar peserta didik; (7) objektivitas dalam penilaian peserta didik; (8) kemampuan membimbing peserta didik, dan (9) berpersepsi positif terhadap kemampuan peserta didik.<sup>270</sup>

Kompetensi kepribadian, dalam upaya menghindari tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran yang menyimpang dan etika profesi

---

<sup>269</sup>*Ibid*, Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, hlm. 141.

<sup>270</sup>Mohammad Abduhzen, Suara Kompas, Jumat 2 Mei 2014.

guru dan dosen, serta agar ajaran, didik, tugas dan bimbingan yang diberikan guru dan dosen kepada siswa atau mahasiswa dapat berjalan efektif dan transformatif, yakni memiliki akses, pengaruh, resonansi dan vibrasi ke dalam struktur dan pola pikir siswa dan mahasiswa, sehingga mempengaruhi ucapan, perbuatan, dan tingkah lakunya.<sup>271</sup> Kompetensi profesional, diperlukan dalam rangka memperoleh pengakuan dan pembedaan ilmiah dari ilmu yang diajarkannya, serta agar pengetahuan dan keahliannya itu dapat terus dikembangkan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kemampuan profesional ini seorang guru benar-benar mencapai tingkat kedalaman, kemahiran dan keahlian dan keahlian dalam menguasai bidang ilmu yang diajarkannya. Kompetensi profesional ini meliputi.<sup>272</sup> Dengan demikian, kualitas tenaga pendidik/guru harus sejalan dengan tingkat kesejahteraan guru hal ini seiring dengan tuntutan masyarakat yang dinamis, terlepas dari teori tentang “*visious circle*”, jelas bahwa pengentasan kemiskinan tidak dapat dilakukan hanya dengan pendekatan material belaka.<sup>273</sup>

---

<sup>271</sup>Abuddin Nata, *Menuju Sukses Sertifikasi Guru dan Dosen*, Cet. I (Pamulang: Faza Media, 2009), ...Berdasarkan amanat Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta berbagai peraturan perundang-undangan lainnya yang dikaitkan dengan sejumlah kompetensi yang relevan dengan tugasnya Bab IV, pasal 10 ayat (1) Undang-Undang Guru dan Dosen menyatakan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. hlm. 80.

<sup>272</sup>*Ibid.* Abuddin Nata, Kompetensi kepribadian ini meliputi: 1) kewibawaan sebagai pribadi guru dan dosen, 2) kearifan dalam mengambil keputusan; 3) menjadi contoh dalam bersikap dan berperilaku; 4) satunya kata dan tindakan; 5) kemampuan mengendalikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi serta 6) adil dalam memperlakukan teman sejawat. Kompetensi sosial, diperlukan dalam rangka memperoleh berbagai dukungan yang diperlukan dari berbagai pihak yang diperlukan untuk kelancaran dan kesuksesan tugas pendidikan. hal ini didasarkan pada realitas, bahwa pendidikan membutuhkan sarana prasarana, biaya, lingkungan yang aman, tenang dan damai, dukungan moral dan sebagainya. Semua dukungan ini datang dari berbagai pihak yang menaruh sim,pati dan empati yang dihasilkan melalui hubungan sosial yang baik. Dukungan tersebut misalnya datang dari pejabat pembuat kebijakan dalam pendidikan, kepala sekolah, orang tua siswa/mahasiswa, masyarakat sekitar, para guru, karyawan dan sebagainya. Kompetensi sosial meliputi: 1) kemampuan menyampaikan pendapat; 2) kemampuan menerima kritik, saran dan pendapat orang lain; 3) mudah bergaul dengan kalangan sejawat, dan peserta didik, serta 4) toleran terhadap keberagaman di masyarakat. hlm. 81.

<sup>273</sup>Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milinium III*, Cet. I, (Jakarta: Prenada Media Group, 2012),....dalam Islam, ajaran

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas yang sukses di lingkungan organisasi pendidikan di madrasah dapat diketahui dari persepsi masyarakat dalam bentuk citra dan reputasi yang positif mengenai kualitas lulusan baik yang terserap oleh lembaga pendidikan yang lebih tinggi ataupun oleh dunia kerja. Nabi Muhammad SAW, diutus mengembangkan kualitas kehidupan manusia: menyucikan moral mereka, dan membekali mereka dengan bekal-bekal yang diperlukan menjalani kehidupan di dunia dan di akhirat kelak.<sup>274</sup>

Perkembangan pokok dalam sejarah pendidikan muslim, khususnya di wilayah Dinasti Abbasiyah dengan ibukota Bagdad, terwujud dengan lahirnya lembaga al-madrasah yang secara harfiah berarti “sekolah”.<sup>275</sup>

Peran Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) di madrasah, proses pendidikan Islam adalah meningkatkan kualitas, daya saing bagi lulusan dengan indikator adanya kompetensi baik intelektual maupun kemampuan serta kompetensi sosial siswa/lulusan yang tinggi, dalam mencapai hasil tersebut, implementasi manajemen mutu terpadu di

---

zakat misalnya merupakan salah satu rukun Islam; selain itu tak kurang pula banyaknya ajaran lain yang menekankan kepenyantunan dan kedermawanan (*filantropi*) untuk mengentaskan kemiskinan. Tetapi, tetap saja sampai sekarang zakat, infak dan sedekah (ZIS) belum atau tidak fungsional untuk menentaskan kemiskinan. hlm. 61.

<sup>274</sup>*Ibid* Azyumardi Azra... dalam kerangka tauhid dalam pengertian SDM adalah manusia yang memiliki kualitas seimbang beriman, berilmu (beriptek), dan beramal, cakup baik secara lahiriah maupun bathiniah, berkualitas secara emosional dan rasional, atau memiliki EQ dan IQ yang tinggi. Krisis dalam kualitas SDM terjadi ketika harmoni semacam ini tidak lagi dipertimbangkan dan dipedulikan, seperti sering terjadi dalam pendidikan modern, Beliau adalah orang yang suka melakukan refleksi dan merenung tentang alam lingkungannya, masyarakat sekitarnya dan Tuhan; Beliau adalah orang senantiasa belajar, di sekolah tanpa dinding (*shool without wall*). Dalam melaksanakan fungsinya sebagai pendidik utama, Nabi Muhammad dibekali Allah SWT tidak hanya dengan al-Quran, tetapi juga dengan kepribadian dan karakter istimewa, hlm. 62.

<sup>275</sup>*Ibid*, Azyumardi Azra, . . . pada waktu hampir bersamaan, di bagian barat wilayah muslim, Dinasti Umayyah (138-418 H/756-1027 M) juga mengembangkan banyal al-jami'ah di kota Selvilla , Cordoba, Granada, dan di kota-kota lain (Hitty, 1974). Universitas tersebut menjadi simbol cemerlang pendidikan Muslim, dan memberikan sumbangan khusus bagi kemajuan Eropa abad pertengahan, *Al-Madaris* (bentuk plural madrasah) secara umum terdiri dari pendidikan pertama, menengah, dan tinggi. Di antara madaris yang dikenal sebagai pendidikan tinggi adalah *madrasah nizamiyah*, yang berdiri di Bagdad pada 457 H/1064 M, Madrasah *Tajiyah* juga di Bagdad. Madrasah *Mustansiriyah*, dan Madrasah *al-Nuriyah* al-Kubra di Syiria (Shalabi, 1954), hlm. 23.



dalam organisasi pendidikan perlu dilakukan dengan sebenarnya tidak dengan setengah hati, dengan memanfaatkan semua entitas kualitas yang ada dalam organisasi maka pendidikan kita tidak akan jalan di tempat seperti saat ini. Pemikiran tentang daya saing menjadikan pendidikan kita mengalami berbagai anomali, disorientasi dan pemborosan. Disorientasi pendidikan telah dan akan terus menimbulkan pemborosan yang semakin besar seiring anggaran pendidikan yang kian meningkat.<sup>276</sup>

Dalam era globalisasi ini, kualitas pendidikan Islam semakin dituntut dari berbagai pihak, termasuk diantaranya adalah pengguna lulusan. Agar mampu berkompetitif, maka pentingnya penerapan manajemen strategik di madrasah, keteguhan tujuan *requitment*, strategi harus mempunyai dasar, dan pemahaman yang kuat tentang bagaimana strategi yang dapat dipertahankan selama jangka waktu yang berkesinambungan. Sumberdaya juga mencakup, berbagai fasilitas yang dapat mendukung proses pembelajaran, tidak hanya di mata pelajaran tertentu atau bidang keahlian tetapi dalam kemampuan mereka untuk melaksanakan strategi dengan sumber daya di madrasah.

Keberhasilan strategi sangat bergantung pada kemampuan kepemimpinan dalam mengelola pendidikan Islam, Untuk membangun rasa komitmen, strategi dan visi secara konstan, mengelola sumber daya dalam mendukung strategi, seleksi dan kelangsungan tenaga pendidik dan kependidikan.<sup>277</sup> Sebagai prinsip dasar dalam menerapkan strategi pendidikan Islam, meliputi antara lain:

1). Membuat Pilihan Strategi

Menariknya, setiap organisasi yang mengelola pendidikan Islam, seperti madrasah ditentukan kinerja yang baik bukan sebaliknya berkinerja rendah. Yang paling penting, menurut pekerjaan ini, adalah peran pemimpin dalam sistem madrasah dalam membentuk visi dan strategi, dan mengkomunikasikan visi tersebut kepada semua pemangku kepentingan, termasuk kepada *stakeholders* dalam menjalankan aktifitas pekerjaan dalam mengelola madrasah, memiliki komitmen dan mempertahankan hasil kerjanya, yang berkaitan dengan penerapan strategi ini dari waktu ke waktu.

---

<sup>276</sup>Mohammad Abduhzen, Suara Kompas, Jumat 2 Mei 2014.

<sup>277</sup>Stephen Murgatroyd and Colin Morgan, *Total Quality Management and the School*, Open University Press Celtic Court 22 Ballmoor, Buringham and 1900 Frost Road, Suite 101 Bristol, PA 19007, USA, hlm. 40.

## 2). Menetapkan Pilihan Strategi

Penetapan manajemen strategik, menggunakan metode kasus, sukses dan mempunyai *value* dari hasil latihan mempertahankan diskusi kelas.<sup>278</sup> dalam menetapkan pilihan strategi pengelolaan lembaga pendidikan Islam menjadi sangat penting, karena lembaga pendidikan selalu dituntut mutu lulusan yang di hasilkan dari lembaga tersebut. Pertanyaan penting untuk tim manajemen, yang kita harapkan dari strategi generik sebelumnya adalah mengejar strategi.<sup>279</sup> Dalam pendidikan Islam dikenal juga, sebagai alat dasar yang akan membantu dalam menganalisis dikenal sebagai analisis SWOT, yang dipakai dalam menganalisis, dari berbagai aspek, termasuk pemangku kepentingan, untuk menggali pertanyaan analisis ini meliputi<sup>280</sup>:

### **Kekuatan/*Strengths***

- a) Apakah kekuatan sumber daya yang sekolah/ madrasah yang di miliki?
- b) Apakah tenaga pendidik/guru merupakan kekuatan yang dimiliki ?
- c) Apakah kekuatan bagi tim manajemen yang dimiliki?
- d) Apakah kekuatan yang dibuktikan dengan kinerja dengan cara yang konsisten dari waktu ke waktu?
- e) Apakah kekuatan yang jelas dalam hubungan dengan pemangku kepentingan?
- f) Apakah hubungan lembaga dengan *stakeholders* ?
- g) Apakah lebih fokus untuk pekerjaan yang sangat kompeten?

---

<sup>278</sup>John A. Pearce II. *Cases in Strategic Management*, Second Edition, Irwin, Homewood, IL.60430, Boston, MA 02116-USA, hlm 3.

<sup>279</sup>*Ibid.* Stephen Murgatroyd and Colin Morgan, ...Dalam beberapa sekolah/ madrasah, itu pasti akan benar bahwa guru dihentikan secara acak dan bertanya apa strategi sekolah/madrasah itu mengikuti, jawabannya tidak akan diberikan dalam konsumen atau pasar istilah, tetapi dalam filosofi dan sangat umum seperti untuk melakukan yang terbaik untuk semua murid, untuk alat analisis perlu meninjau lingkungan. *Total Quality Management and the School*, Open University Press Celtic Court 22 Ballmoor, Buckingham and 1900 Frost Road, Suite 101 Bristol, PA 19007, USA, hlm. 41.

<sup>280</sup>*Ibid.* Stephen Murgatroyd and Colin Morgan, hlm.40-42.

### **Kelemahan/*Weaknesses***

- a) Apa kelemahan sumber daya sekolah/madrasah ?
- b) Apa kelemahan pendidik terhadap sekolah/ madrasah ?
- c) Apa kelemahan manajemen di sekolah/madrasah ?
- d) Apakah kelemahan yang ada hubungannya dengan pemangku kepentingan ?
- e) Apakah kelemahan yang jelas dari standar kinerja dari waktu ke waktu berdasarkan wilayah kerja ?
- f) Kelemahan apa yang dimiliki dalam hal cara memandang pemangku kepentingan ?
- g) Kelemahan apa yang dimiliki tentang peralatan, sumberdaya atau sistem manajemen, dalam hal apa agar tujuan dapat tercapai?

### **Peluang/ *Opportunities***

- a) Peluang apa yang kita miliki untuk membuat perubahan dalam menerapkan strategi agar tenaga pendidik lebih profesional?
- b) Pemberdayaan tenaga pendidik, atau menggunakan peluang apa yang bisa kita bina dari cara mereka bekerja sebagai tenaga pendidik?
- c) Mengingat kemampuan manajerial dan wawasan strategi apa yang bisa kita benar-benar dapat memaksimalkan kesesuaian antara sumber daya, pendidik, pemangku kepentingan dan keterampilan pendidik yang dimiliki berfungsi sebagai supervisor?
- d). Apakah peluang *stakeholders* yang ingin dikehendaki dapat direpon dengan baik?
- f). Kesempatan apa *stakeholder* untuk dapat terlibat, jika tidak mampu mengubah hubungan antara pengelola sekolah/ madrasah dengan masyarakat?
- g). Apakah ada peluang bagi sekolah/madrasah, jika mengubah cara kita bekerja dengan melibatkan kesempatan para *stakeholdes*?
- h). Apakah peluang kita, mengingat keputusan yang dibuat oleh sekolah/madrasah lain di daerah ini?

### **Ancaman/Threats**

- a) Apa hambatan ada dari dalam madrasah untuk pelaksanaan yang efektif dari strategi?
- b) Apa potensi bahaya di lingkungan madrasah, sehingga dapat menggunakan strategi yang di pilih ?
- c) Apa eksistensi dari para pemangku kepentingan konsumen kami yang dapat merusak pelaksanaan startegi yang efektif?
- d) Apa potensi ancaman pemangku kepentingan seperti tenaga pendidik?
- e) Apa tindakan pemerintah mungkin terjadi yang bisa menimbulkan ancaman unik untuk sekolah/madrasah, saat ini yang bisa dirasakan?
- f) Apa ancaman terhadap implementasi strategi yang efektif ada dari sumber lain<sup>281</sup>.

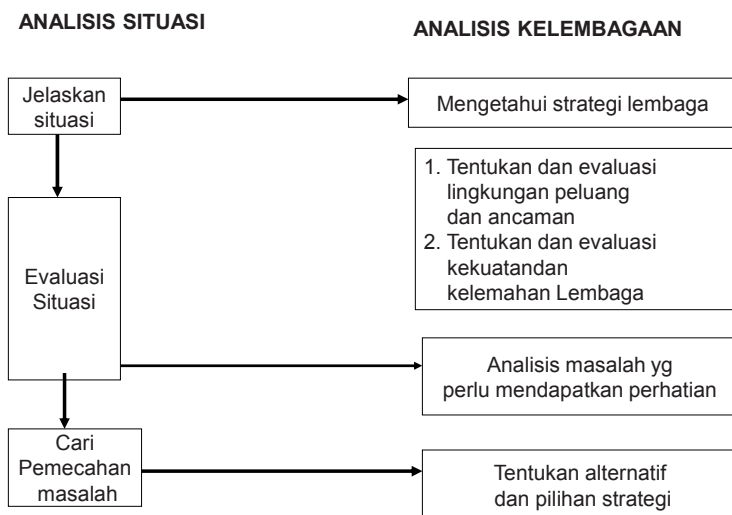
Model grand strategi, melalui proses analisis SWOT tersebut di atas dapat dilihat pada bagan secara skematis sebagai berikut:<sup>282</sup>

---

<sup>281</sup>*Ibid.* Stephen Murgatroyd and Colin Morgan. Analisis ini biasa di terapkan dalam bidang pendidikan, industri dan organisasi nirlaba, versi di atas dari orang lain adalah bahwa hal itu memfokuskan perhatian pada pilihan strategis, yang dapat dilakukan dalam menganalisis dalam bidang jasa pendidikan. Pertanyaan yang sama harus mengumpulkan data sebanyak mungkin dari kelompok *stakeholder* itu sendiri. fokus pada masalah ini. Survei mereka pada titik-titik tertentu yang menjadi perhatian tim manajemen yang terlibat dalam proses pengembangan strategi untuk melibatkan mereka dalam memahami pilihan dan implikasi. Ketika semua tanggapan terhadap pertanyaan yang kita lakukan analisis SWOT, hlm.43.

<sup>282</sup>Richard B. Robinson, JR. Michael E.Porter. *Cases in Strategic Management*, Second Edition, Irwin, Homewood, IL.60430, Boston, MA 02116-USA, hlm.20.

## PROSES ANALISIS



Perencanaan strategis (*Strategic Planner*), dalam mengelola pendidikan yang bermutu, harus menganalisis faktor-faktor strategis secara kelembagaan dari berbagai aspek seperti (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Dimana model yang paling populer untuk menganalisis situasi adalah Analisis SWOT.

Sejalan dengan tuntutan pemerintah, dan masyarakat bahwa pengelolaan pendidikan Islam yang bermutu telah menggunakan Analisis SWOT, sebagai indikator sebagai penilaian sebuah lembaga pendidikan, yang terkait dari sisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebuah lembaga pendidikan dapat diketahui.

## B. Akreditasi Mutu dan Tata Kelola Sekolah/Madrasah

### 1. Akreditasi Mutu Sekolah/Madrasah

Masalah pokok yang dihadapi pendidikan di Indonesia yang terpenting adalah mengenai: peningkatan mutu, pemerataan kesempatan pendidikan, dan relevansi pendidikan dengan pembangunan nasional. Demikian luas dan jauhnya jangkauan yang hendak dicapai oleh program

pembangunan pendidikan kita, padahal di lain pihak sumber-sumber yang tersedia bertambah terbatas dan langka. Kenyataan-kenyataan yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa pemecahan masalah-masalah pendidikan kita membutuhkan alternatif-alternatif lain disamping cara-cara penyelesaian manajemen.<sup>283</sup>

Akreditasi mutu sekolah/madrasah, perlu diketahui oleh masyarakat yang menunjukkan posisi lembaga pendidikan yang bersangkutan dalam menghasilkan produk atau jasa yang bermutu. Pelaksanaan akreditasi dilakukan oleh suatu badan yang berwenang, evaluasi adalah suatu upaya sistematis untuk mengumpulkan dan memproses informasi yang menghasilkan kesimpulan tentang nilai, manfaat, serta kinerja dari lembaga pendidikan atau unit kerja yang dievaluasi, kemudian menggunakan hasil evaluasi tersebut dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan.

Evaluasi bisa dilakukan secara internal atau eksternal. Untuk bisa menghasilkan mutu pendidikan, terdapat empat usaha mendasar yang harus dilakukan suatu lembaga pendidikan, yaitu: 1. Menciptakan situasi “menang-menang” (*win-win solution*) dan bukan situasi “kalah-menang” di antara pihak yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan (*stakeholders*). Dalam hal ini terutama antara pimpinan lembaga dengan staf lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tersebut. 2. Perlunya ditumbuh kembangkan adanya motivasi intrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu. Setiap orang dalam lembaga pendidikan harus tumbuh motivasi bahwa hasil kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terus menerus, terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna/langganan. 3. Setiap pimpinan harus berorientasi pada proses dan hasil jangka panjang. Penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan bukanlah suatu proses perubahan jangka pendek, tetapi usaha jangka panjang yang konsisten dan terus menerus. 4. Dalam menggerakkan segala kemampuan lembaga pendidikan untuk mencapai mutu yang

---

<sup>283</sup>Berbagai potensi yang dimiliki oleh teknologi dalam pendidikan lantas memungkinkannya diajukan sebagai suatu alternatif untuk ikut memecahkan masalah-masalah tadi. Paduan penyelesaian antara manajemen dan teknologi akan menyumbangkan penyelesaian yang baik. Di sinilah kita kenal apa yang disebut dengan keterpaduan kebijakan manajerial dan kebijakan teknis. *Kebijakan teknis*, (Lemhannas, 2009), diakses tanggal 29 Februari 2013.

ditetapkan, harus dikembangkan adanya kerjasama antar unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil mutu. Janganlah di antara mereka terjadi persaingan yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut.<sup>284</sup>

## 2. Tata Kelola (*Good governance*) Sekolah/ Madrasah

Peranan manajemen mutu terpadu sangatlah penting dikaitkan dengan pelaksanaan *good governance* di bidang pendidikan Islam. Beberapa karakteristik yang melekat dalam praktek *good governance*. Menurut Effendi, adalah: *Pertama*, praktek *good governance* harus memberi ruang kepada pihak di luar pemerintah yaitu masyarakat untuk berperan secara optimal sehingga memungkinkan adanya sinergi diantara mereka (dalam hal ini pelanggan atau *stake holder* lembaga pendidikan). *Kedua*, dalam praktek *good governance* terkandung nilai-nilai yang membuat pemerintah maupun lembaga pendidikan dapat lebih efektif bekerja. Nilai-nilai seperti efisiensi, keadilan, dan daya tanggap menjadi nilai yang penting (di sini berarti efektifitas dan efisiensi yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan pendidikan). *Ketiga*, praktek *good governance* adalah praktek pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi serta berorientasi pada kepentingan publik (yaitu kepentingan pelanggan pendidikan).

Karakteristik tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa sebetulnya, *good governance* tersebut adalah merupakan penerapan implementasi manajemen mutu terpadu juga, yaitu untuk pencapaian tujuan nasional di bidang pendidikan<sup>285</sup>. Ada beberapa pertimbangan mengapa pelayanan publik dalam dunia pendidikan (memenuhi kebutuhan pelanggan) menjadi strategis untuk memulai menerapkan *good governance*.

---

<sup>284</sup>Kebijakan teknis (Lemhannas, 2009), diakses tanggal 29 Februari 2013.

<sup>285</sup>Effendi. Dikutip Damiri dalam Bukunya *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: 2007), Pemerintahan dinilai mampu mewujudkan transparansi, penegakan hukum, dan akuntabilitas publik (sesuai dengan prinsip *good governance*), adalah ketika pemerintah menerapkan prinsip manajemen mutu terpadu juga di dalam mengembangkan praktek *good governance*, pemerintah perlu memilih strategi/metodologi yang jitu. Untuk melakukan praktek *good governance*, mengharuskan pemerintah mengambil pilihan yang strategis. Menerapkan praktek *good governance* dapat dilakukan secara bertahap sesuai dengan kapasitas pemerintah. Salah satu pilihan strategis untuk menerapkan *good governance* di Indonesia adalah melalui penyelenggaraan pelayanan publik (dalam istilah MMT yaitu memenuhi kebutuhan pelanggan), hlm. 54.

*Pertama*, pelayanan publik dalam pendidikan selama ini menjadi ranah dimana pemerintah berinteraksi dengan masyarakat. Ini berarti jika terjadi perubahan yang signifikan pada pelayanan publik, dengan sendirinya dapat dirasakan manfaatnya secara langsung oleh masyarakat luas (dalam hal ini pelanggan).

*Kedua*, pelayanan publik adalah ranah dimana berbagai aspek *good governance* dapat diartikulasikan secara lebih mudah. Nilai-nilai yang selama ini mencirikan praktek *good governance* seperti efisien, non diskriminatif, dan berkeadilan, berdaya tanggap, dan memiliki akuntabilitas tinggi dapat dengan mudah dikembangkan parameternya dalam ranah pelayanan publikpelanggan.

*Ketiga*, pelayanan publik melibatkan kepentingan semua pihak. Pemerintah mewakili negara, masyarakat sipil, dan mekanisme pasar, yang semuanya memiliki kepentingan dan keterlibatan yang tinggi dalam ranah ini. Dengan memulai perubahan pada bidang yang dapat secara langsung dirasakan manfaatnya oleh masyarakat sipil dan para pelanggan (dapat disebut juga pemangku kepentingan), upaya melaksanakan *good governance* akan memperoleh dukungan dari semua pemangku kepentingan.<sup>286</sup>

Melalui pendekatan lainnya, adalah perlu dilakukan penyuluhan, konsultansi, dan pendampingan bagi pihak-pihak terkait maupun kantor Pemerintah yang bermaksud untuk mengimplementasikan *good governance* dalam bidang pendidikan, dengan melakukan kegiatan, misalnya *self assessment*, kemudian memasang rambu-rambu pada masing-masing instansi dan atau pemerintah daerah.

Karakteristik yang melekat dalam praktek *good governance* di bidang pendidikan harus memberi ruang kepada pihak diluar pemerintah/

---

<sup>286</sup>*Ibid.* Damiri, Upaya untuk mewujudkan hal itu, perlu pendekatan yang harus sekaligus dilakukan, antara lain: (1) menetapkan kebijakan tentang pentingnya mutu dalam pendidikan dan (2) kemudian memasyarakatkan pedoman *good governance* secara nasional (melalui pedoman manajemen mutu terpadu bidang pendidikan). Dalam konteks Sismennas, yang pertama merupakan kebijakan umum/strategis di tingkat nasional dan yang kedua merupakan kebijakan manajerial, baik untuk kalangan korporasi maupun publik, yang kemudian bisa ditindak lanjuti dengan pedoman sektoral bidang pendidikan (sebagai kebijakan teknis). Seharusnya, pedoman ini merupakan suatu rujukan yang selalu mengikuti perkembangan jaman. Oleh karena itu, dalam kurun waktu tertentu perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian. *Adm.Pendidikan*, hlm..55.



terutama masyarakat (pelanggan) untuk berperan secara optimal sehingga memungkinkan adanya sinergi di antara mereka, dengan demikian maka peranserta masyarakat madani (*civil society*) sangatlah penting dalam menerapkan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan guna menunjang terwujudnya *good governance*. Tuntutan akan mutu dalam bidang pendidikan adalah suatu keniscayaan yang tak bisa dihindari.

Pengembangan manajemen mutu terpadu, dalam dunia pendidikan tidak lain dapat dikatakan sebagai usaha “*jasa*” yang memberikan pelayanan kepada pelanggannya, yaitu mereka yang belajar dalam lembaga pendidikan tersebut atau pihak yang berkepentingan lainnya. Para pelanggan layanan pendidikan terdiri dari berbagai unsur misalnya, yang belajar, bisa merupakan mahasiswa/pelajar/ murid/peserta belajar yang biasa disebut klien/pelanggan eksternal primer (*primary external customers*).<sup>287</sup>

Karakteristik yang dimiliki kepengelolaan dan kepengurusan yang baik (termasuk dalam bidang pendidikan) adalah, meliputi: a. Setiap warga negara mempunyai suara dalam formulasi keputusan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Partisipasi masyarakat dibangun atas dasar kebebasan berasasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif; b. Kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama hukum untuk HAM; c. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi. Proses-proses, lembaga-lembaga dan informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan. Informasi harus dapat dipahami dan dapat dimonitor; d. Lembaga dan proses-proses harus dapat melayani *stakeholders*; e. Tata Kelola (*Good governance*) menjadi pranata kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas,

---

<sup>287</sup>Mereka inilah yang langsung menerima manfaat layanan pendidikan dari lembaga tersebut. *Kedua*, para klien terkait dengan orang yang mengirimnya ke lembaga pendidikan, yaitu orang tua atau lembaga tempat klien tersebut bekerja, dan mereka ini kita sebut sebagai pelanggan sekunder (*secondary external customers*). *Ketiga* bersifat tersier adalah lapangan kerja bisa pemerintah maupun masyarakat pengguna output pendidikan (*tertiary external customers*). *Keempat*, dalam hubungan kelembagaan masih terdapat pelanggan lainnya yaitu yang berasal dari intern lembaga; mereka itu adalah para guru/dosen/tutor dan tenaga administrasi lembaga pendidikan, serta pimpinan lembaga pendidikan (*internal customers*) Menurut Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara (2006), diakses tanggal 29 Februari 2013.

baik dalam hal kebijakan-kebijakan maupun prosedur; 1). Laki-laki maupun perempuan berkesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka; 2). Proses dan lembaga menghasilkan sesuai dengan apa yang telah digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin; 3). Pembuat keputusan dalam hal ini pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat bertanggungjawab kepada publik dan *stakeholders* sebagai penyelenggara pendidikan; 4). Para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif *good governance* dan pengembangan manusia yang luas dan jauh ke depan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan. Dari kesembilan karakteristik tersebut, ada empat ukuran pokok yaitu akuntabilitas, transparansi, *fairness* (keadilan) dan responsivitas (ketanggapan).<sup>288</sup>

### C. Sistem Informasi Manajemen Sekolah/Madrasah

Serangkaian kriteria pemanfaatan teknologi dalam bidang pendidikan Islam, antara lain: harus dijaga kesesuaiannya dengan sarana dan teknologi yang sudah ada, dapat menstimulasikan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, serta mampu memacu usaha peningkatan mutu pendidikan Islam itu sendiri. Dengan demikian, adanya penerapan suatu teknologi dalam pendidikan akan sangat mungkin terjadi perubahan besar-besaran dalam interaksi belajar mengajar antara sumber-sumber belajar dengan pelaku belajar, bahkan sistem manajemennya.<sup>289</sup>

---

<sup>288</sup>*Ibid.* Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara (2006), Walaupun para guru/dosen/tutor dan tenaga administrasi, serta pimpinan lembaga pendidikan tersebut terlibat dalam proses pelayanan jasa, tetapi mereka termasuk juga pelanggan jika dilihat dari hubungan manajemen. Mereka berkepentingan dengan lembaga tersebut untuk maju, karena semakin maju dan berkualitas dari suatu lembaga pendidikan mereka akan diuntungkan, baik kebanggaan maupun finansial, seperti disebut di atas bahwa program peningkatan mutu harus berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan suatu lembaga haruslah memperhatikan masing-masing pelanggan di atas. Potensi perkembangan, dan keaktifan murid tentu saja merupakan yang paling utama dalam peningkatan mutu pendidikan. Perkembangan fisik yang baik, baik jasmani maupun otak, akan menentukan kemajuannya.

<sup>289</sup>Salah satu esensi dari proses pendidikan tidak lain adalah penyajian informasi, haruslah komunikatif, dalam komunikasi pada umumnya, demikian pula dalam pendidikan, informasi yang tepat disajikan adalah informasi yang dibutuhkan, yakni "yang bermakna", dalam arti: (1) secara ekonomis

Jadi bukan informasi yang ketahui dan disampaikan, adalah informasi yang benar-benar bermakna dan dibutuhkan sasaran/pelanggan. Informasi yang dibutuhkan dan bermakna adalah informasi yang mampu membantu/mempercepat pengambilan keputusan untuk terjadinya perubahan, dan yang bermanfaat untuk mendorong terjadinya perubahan tersebut. Untuk itulah maka, pemilihan informasi harus benar-benar selektif dengan mempertimbangkan jenis teknologi mana yang tepat dipilih sebagai medianya. Sejarah, kini dengan berkembangnya komputer dan sistem informasi modern, telah menawarkan pencerahan baru dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

Revolusi informasi global, telah berhasil menyatukan kemampuan komputasi, televisi, radio dan telefoni menjadi terintegrasi. Hal ini merupakan hasil dari suatu kombinasi revolusi di bidang komputer personal, transmisi data, lebar pita (*bandwidth*), teknologi penyimpanan data (*data storage*) dan penyampaian data (*data access*), integrasi multimedia dan jaringan komputer. Konvergensi dari revolusi teknologi tersebut telah menyatukan berbagai media, yaitu suara (*voice, audio*), video, citra (*image*), grafik, dan teks.<sup>290</sup>

---

menguntungkan. (2) secara teknis memungkinkan dapat dilaksanakan, (3) secara sosial-psikologis dapat diterima sesuai dengan norma dan nilai-nilai yang ada, dan (4) sesuai atau sejalan dengan kebijaksanaan /tuntutan perkembangan yang ada Konsep “bermakna” ini penting bagi keberhasilan penyebaran informasi yang dapat diserap dan dilaksanakan sasaran/peserta didik. Bahwa komunikasi adalah saling pertukaran simbol-simbol yang bermakna. Williams menekankan bahwa: (1) kita tidak dapat saling bertukar makna, (2) kita hanya secara fisik bertukar simbol, dan (3) komunikasi tidak akan terjadi, kecuali kita berbagi makna untuk simbol-simbol tertentu. Dalam memberikan/menyampaikan informasi kepada orang lain (misalnya kepada peserta didik), maka informasi tersebut haruslah informasi yang bermakna bagi orang yang bersangkutan. *Ibid*, (Lemhannas, 2009), diakses tanggal 29 Februari 2013.

<sup>290</sup>Gani H.A, Lilik, Akibat adanya revolusi teknologi informasi telah, sedang dan akan merubah kehidupan umat manusia dengan menjanjikan cara kerja dan cara hidup yang lebih efektif, lebih bermanfaat, dan lebih kreatif. Sebagaimana dua sisi, baik dan buruknya suatu teknologi, teknologi informasi juga memiliki hal yang demikian. Kemana seharusnya teknologi ini diarahkan dan ditempatkan dan dimanfaatkan dengan sebenarnya haruslah diperhitungkan, karena apabila keliru, suatu bangsa akan mengalami akibatnya secara fatal. Dalam dunia pendidikan, revolusi informasi akan mempengaruhi jenis pilihan teknologi dalam pendidikan, bahkan, revolusi ini secara pasti akan merasuki semua aspek kehidupan (termasuk pendidikan), segala sudut usaha, kesehatan, *entertainment*, pemerintahan, pola kerja, perdagangan, pola produksi, bahkan pola relasi antar masyarakat dan antar individu. Inilah yang merupakan tantangan bagi semua bangsa, masyarakat

Dalam pengelolaan pendidikan, baik sekolah/ madrasah harus menyiapkan seluruh unsur dalam sistem pendidikan agar tidak tertinggal atau ditinggalkan oleh perkembangan tersebut. Melalui penerapan dan pemilihan yang tepat teknologi informasi dan sistem manajemennya, maka perbaikan mutu yang berkelanjutan dapat diharapkan. Perbaikan yang berlangsung terus menerus secara konsisten/ konstan akan mendorong untuk berorientasi pada perubahan untuk memperbaiki secara terus menerus dunia pendidikan. Adanya revolusi informasi dapat menjadi tantangan bagi lembaga pendidikan karena mungkin kita belum siap menyesuaikan. Sebaliknya, juga akan menjadi peluang yang baik bila lembaga pendidikan mampu menyikapi dengan penuh keterbukaan dan berusaha memilih jenis teknologi informasi yang tepat, sebagai penunjang pencapaian mutu pendidikan.

Prinsip dasar selanjutnya adalah elemen pada tingkat kepemimpinan sekolah, harus mampu dan dapat mengembangkan pendidikan umum maupun yang berbasis Islam, penyelenggaraan pelatihan yang di komunikasikan kepada seluruh komponen yang terkait. Serta memberi dan motivasi kepada para pendidik/guru, agar kualitas pekerjaan bermakna dan bermutu. Perkembangan teknologi yang cepat menuntut pula penerapan teknologi dalam pendidikan di era *informasi* yang tidak lain adalah bentuk aplikasi jenis-jenis teknologi informasi dalam praktek pendidikan, baik dalam tataran kebijakan strategis, kebijakan manajerial, maupun kebijakan teknis dalam pengembangan dalam lingkungan *global competitive logic*.<sup>291</sup>

Berdasarkan beberapa teori tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa peran Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dalam pendidikan, diperlukan kebijakan umum/strategis di tingkat nasional dan kebijakan manajerial, baik untuk kalangan lembaga pendidikan maupun publik, yang kemudian bisa ditindak lanjuti dengan pedoman sektoral, bidang pendidikan tentang Manajemen Mutu Terpadu tersebut.

---

dan individu. *Program Teknologi Informasi dan Komunikasi Pendidikan di Indonesia*. Presentasi PowerPoint disuguhkan dalam Rakor Pendidikan di Kantor Menko Kesra, 29 Juli 2008. (Dr. Lilik Gani adalah Kepala Pustekkom, Depdiknas).

<sup>291</sup>Jean-Pierre Jeannet, *competition is a potent force requiring globalization. When competition generates a compelling argument to pursue globalization, we speak of a global competitive logic. "Managing with a Global Mindset" First published in Great Britain in 2000, Pearson Education Limited, London WC2E 9AN, p. 5*

Untuk mencapai mutu pendidikan Islam diperlukan pendekatan yang antara lain perlunya penekanan perubahan cara pandang (*mindset*), penyuluhan, pendampingan dan pemberdayaan unsur penyelenggara negara dan lembaga dalam bidang pendidikan, aplikasi teknologi yang menunjang sistem manajemen pendidikan, serta pilihan-pilihan strategis lainnya, sehingga semuanya itu dapat mendukung untuk mewujudkan *good governance* khususnya di bidang pendidikan.

## **D. Pengintegrasian Manajemen STAFI**

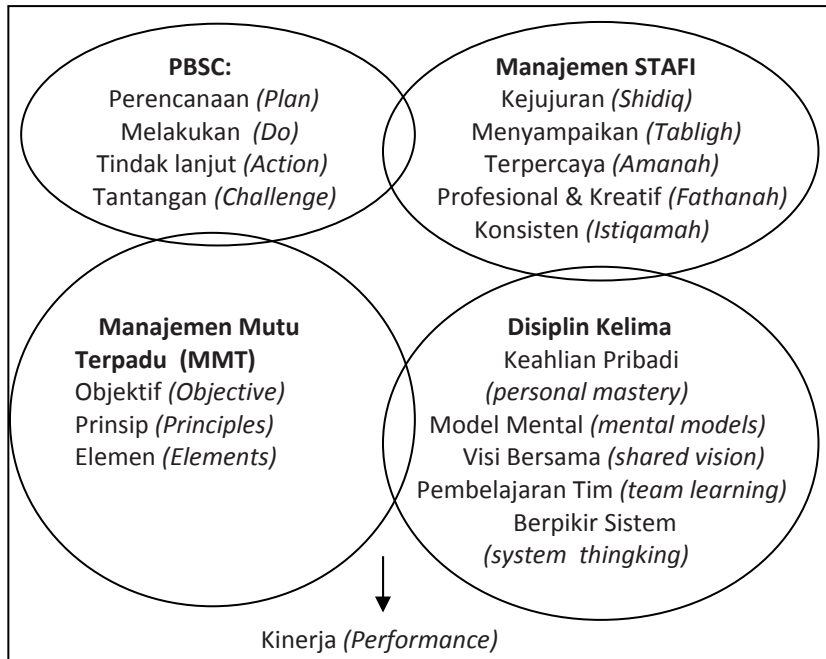
### **1. Manajemen STAFI**

Pengintegrasian Manajemen STAFI (*Shidiq, Tabligh, Amanah, Fathanah dan Istiqamah*) yang harus dimiliki dan ditanamkan pada semua tenaga pendidik/guru, sangat bermanfaat dalam usaha meningkatkan kinerja guru meliputi: a. Kejujuran (*Shidiq*), Menumbuhkan nilai-nilai kejujuran dan sikap para tenaga pendidik, serta dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik yang profesional; b. Menyampaikan (*Tabligh*), mendorong inovasi, dan keteladanan bagi seorang pendidik yang mampu menjaga nilai-nilai budaya kerja, yang sesuai dengan ajaran Islam, dan memiliki karakter yang baik; c. Terpercaya (*Amanah*), mendorong tumbuhnya kepercayaan dalam mengemban amanah sebagai pendidik yang profesional, serta bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya; d. Profesional dan Kreatif (*Fathanah*), mendorong kreatifitas, dan memotivasi bekerja secara profesional dan penuh tanggung jawab, serta akuntabilitas dalam membangun sensitivitas fungsi-fungsi manjerial; e. Konsisten (*Istiqamah*), komitmen, profesionalitas, disiplin, kreatifitas, motivasi dan tanggung jawab, merupakan hal yang mutlak dimiliki bagi seorang pendidik sehingga mampu bekerja sesuai dengan profesinya.

### **2. Siklus Empat Pilar Kinerja Guru**

Pengembangan konsep dan teori-teori manajemen merupakan konsep baru dalam pengembangan dan peningkatan kinerja guru madrasah, dapat diimplementasikan sebagai dasar dalam meningkatkan kinerja pendidik/guru madrasah, yang secara terus menerus, secara teoritis merupakan dari Pengembangan Teori Disiplin Kelima, Teori PBSC,

Manajemen Mutu Terpadu (MMT), dan Mengintegrasikan Manajemen STAFI, yang dipadukan saling terkait menjadi “*Siklus Empat Pilar*” temuan baru dalam penelitian ini, sebagai pengembangan sebuah konsep baru dalam Peningkatkan Kinerja Guru Sekolah/Madrasah, dapat dilihat pada siklus empat pilar kinerja (*performance*) sebagai berikut:



**Gambar: 5.1.** “Siklus 4 Pilar, Peningkatan Kinerja Guru Sekolah/ Madrasah”

Empat pilar, kinerja guru tersebut di atas perlu dikombinasikan dan dikembangkan dan dijabarkan secara rinci kemudian, dapat diaplikasikan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik/guru, dan dapat digunakan oleh sekolah/madrasah-madrasah lain, dalam rangka untuk pengembangan dan peningkatan kinerja guru madrasah, melalui Peran Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT), ke dalam nilai-nilai disiplin sebagaimana disebutkan dalam uraian tersebut di atas, hasilnya secara keseluruhan dalam peningkatan kinerja guru secara terus menerus terus di perbaiki dan ditingkatkan. Peran Implementasi Manajemen Mutu Terpadu menunjukkan tingkat kinerja guru Peningkatan kualitas/mutu pendidikan jika didukung antara lain adanya:

- a. Penerapan tata kelola, dan manajerial sekolah/madrasah yang profesional, dengan daya dukung sumberdaya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional, sarana dan prasarana yang cukup memadai;
- b. Profesionalitas Guru, yang mampu mengemban tugas pokoknya sebagai guru profesional, memahami manajemen STAFI, mampu mengemban amanah sebagai pendidik, yang (*Shidiq, Tabligh, Amanah, Fathanah dan Istiqamah*) dan selalu berupaya untuk meningkatkan kinerjanya yang memiliki daya saing.
- c. Peran implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT), dalam semua aktifitas di lembaga, dan proses pembelajaran di madrasah, yang mempunyai prinsip, dan elemen berdasarkan objektifitas pengelolaan manajemen yang akuntabilitas.

Peningkatan Kinerja Guru sekolah/madrasah, melalui penanaman budaya disiplin, dalam proses pembelajaran organisasi yang baik, bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga keberlanjutan dalam sebuah organisasi penyelenggara pendidikan akan baik kinerjanya.

## **E. Struktur Kurikulum**

Dalam Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan mewajibkan tiap sekolah/madrasah mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) secara mandiri. KTSP dapat diartikan sebagai Kurikulum Operasional yang disusun dan dilaksanakan di masing-masing satuan pendidikan. KTSP merupakan salah satu bentuk realisasi kebijakan desentralisasi di bidang pendidikan agar kurikulum benar-benar sesuai dengan kebutuhan pengembangan potensi peserta didik di sekolah/madrasah dengan mempertimbangkan kepentingan lokal, nasional, dan tuntutan global. Sejalan dengan semangat Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah, mengembangkan Kurikulum yang dijadikan pedoman dalam penyelenggaraan pendidikan. Kurikulum dikembangkan oleh Tim Pengembang yang mewakili Rumpun Mata Pelajaran, Konselor, dan Tenaga Kependidikan di sekolah/madrasah sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan.

Pengembangan Kurikulum mengacu pada hasil analisis konteks, yaitu kondisi nyata, kondisi ideal, dan potensi karakteristik 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP), yaitu kondisi nyata dan kondisi ideal

Standar Isi, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pengelolaan, Standar Penilaian, Kondisi nyata dan kondisi ideal potensi dan karakteristik Satuan Pendidikan, yaitu Standar Pendidik, Tenaga Kependidikan dan Standar pembiayaan. Dalam implementasinya, Kurikulum merupakan pedoman yang wajib diikuti dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah/madrasah. Hal ini dimungkinkan karena Kurikulum dapat dikembangkan sesuai dengan standar dan kebutuhan pengelola pendidikan dan pengguna jasa pendidikan. Pengembangan Kurikulum memiliki landasan hukum sebagai berikut:

- a. Undang-Undang Republik Indonesia No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 38 ayat 2 “Kurikulum pendidikan dasar dan menengah dikembangkan sesuai dengan relevansinya oleh setiap kelompok atau satuan pendidikan dan komite sekolah/madrasah di bawah koordinasi dan supervisi Dinas Pendidikan atau kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota untuk pendidikan dasar dan Provinsi untuk pendidikan menengah.” Pasal 51 Ayat 1 “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah.”
- b. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 17 Ayat 2 “Sekolah dan komite sekolah, atau madrasah dan komite madrasah, mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabusnya berdasarkan kerangka dasar kurikulum dan standar kompetensi lulusan, di bawah supervisi dinas kabupaten/kota yang bertanggung jawab di bidang pendidikan untuk SD, SMP, SMA dan SMK, dan departemen yang menangani urusan pemerintah di bidang agama untuk MI, MTs, MA dan MAK.” Pasal 49 Ayat 1 “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas.”
- c. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.22 tahun 2006 tentang Standar Isi.
- d. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.23 tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan.



- e. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 6 tahun 2007 tentang Perubahan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pelaksanaan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- f. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.24 tahun 2006 tentang Pelaksanaan Peraturan Mendiknas No.22 dan 23 tahun 2006.
- g. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan
- h. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan.
- i. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 24 tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA).
- j. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- k. Peraturan Menteri Agama No. 2 tahun 2008 tentang Standar Isi Mata Pelajaran Agama dan Bahasa Arab.
- l. Panduan Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah, Badan Standar Nasional Pendidikan Tahun 2006.
- m. Panduan Penyelenggaraan Sistem Kredit Semester Untuk Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah, Badan Standar Nasional Pendidikan Tahun 2010.
- n. Panduan Teknis Penyelenggaraan Sistem Kredit Semester (SKS) untuk Madrasah Aliyah Kategori Mandiri dan Bertaraf Internasional, Kementerian Agama Kantor Wilayah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2010.

## 1. Tujuan

Pengembangan Kurikulum bertujuan agar sekolah/madrasah memiliki pedoman dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan yang sesuai dengan karakteristik sekolah/ madrasah, tujuan pendidikan nasional dan prinsip-prinsip pendidikan. Kurikulum diharapkan pula dapat mengatur dan mengarahkan proses pembelajaran yang berlangsung beserta semua pihak yang ikut dalam proses ini untuk kepentingan bersama.

## 2. Tujuan Pendidikan Menengah

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab II Pasal 3: Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Dan tujuan pendidikan menengah adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

Untuk mencapai visi, misi dan tujuan suatu lembaga pendidikan sekolah/madrasah sebagai contoh dapat di ilustrasikan dalam tabel di bawah ini:

Tahun Pelajaran (...../.....)	Tahun Pelajaran (...../.....)	Tahun Pelajaran (...../.....)
1. Terciptanya tertib administrasi madrasah 85%	1. Terciptanya tertib administrasi madrasah 90%	1. Terciptanya tertib administrasi madrasah 98%
2. Tersusunnya administrasi pendidikan akademis 85%	2. Tersusunnya administrasi pendidikan akademis 90%	2. Tersusunnya administrasi pendidikan akademis 98%
3. Tersusunnya administrasi kegiatan nonakademis atau ekstrakurikuler 85%	3. Tersusunnya administrasi kegiatan nonakademis atau ekstrakurikuler 90%	3. Tersusunnya administrasi kegiatan nonakademis atau ekstrakurikuler 98%
4. Memiliki tenaga kependidikan yang profesional 75%	4. Memiliki tenaga kependidikan yang profesional 80%	4. Memiliki tenaga kependidikan yang profesional 90%

Tahun Pelajaran (...../.....)	Tahun Pelajaran (...../.....)	Tahun Pelajaran (...../.....)
<p>5. Terpenuhinya sarana pendukung pembelajaran 85%</p> <p>6. Terciptanya lingkungan madrasah yang indah, bersih, hijau dan nyaman 85%</p> <p>7. Peserta didik berprestasi dalam out put, out come dan berbagai lomba akademik dan nonakademik 60%</p> <p>8. Out put/Out come: a. Lulus UN = 100% b. Lulus SPMB = 40% c. Lulus PMDK = 50% d. Toefl 450 = 40%</p> <p>9. Terciptanya kesesuaian antara volume dan bobot materi masing-masing mata pelajaran dengan alokasi waktu yang tersedia 75%</p> <p>10. Guru memahami dan menguasai materi-materi esensial 80%</p> <p>11. Tersedianya wadah pengembangan bakat dan potensi peserta didik 75%</p> <p>12. Memiliki panduan materi pembelajaran yang diintegrasikan dengan sumber ajaran Islam: Al Qur'an dan Hadis 60%</p> <p>13. Terlaksananya proses pembelajaran bernuansa islami 60%</p> <p>14. Tegaknya kedisiplinan madrasah 80%</p> <p>15. Peningkatan kualitas SMM mengacu pada ISO 9001: 2000 80%</p>	<p>5. Terpenuhinya sarana pendukung pembelajaran 90%</p> <p>6. Terciptanya lingkungan madrasah yang indah, bersih, hijau dan nyaman 90%</p> <p>7. Peserta didik berprestasi dalam out put, out come dan berbagai lomba akademik dan nonakademik 75%</p> <p>8. Out put/Out come: a. Lulus UN = 100% b. Lulus SPMB = 40% c. Lulus PMDK = 50% d. Toefl 450 = 50%</p> <p>9. Terciptanya kesesuaian antara volume dan bobot materi masing-masing mata pelajaran dengan alokasi waktu yang tersedia 87%</p> <p>10. Guru memahami dan menguasai materi-materi esensial 90%</p> <p>11. Tersedianya wadah pengembangan bakat dan potensi peserta didik 80%</p> <p>12. Memiliki panduan materi pembelajaran yang diintegrasikan dengan sumber ajaran Islam: Al Qur'an dan Hadis 75%</p> <p>13. Terlaksananya proses pembelajaran bernuansa islami 75%</p> <p>14. Tegaknya kedisiplinan madrasah 85%</p> <p>15. Peningkatan kualitas SMM mengacu pada ISO 9001: 2000 85%</p>	<p>5. Terpenuhinya sarana pendukung pembelajaran 95%</p> <p>6. Terciptanya lingkungan madrasah yang indah, bersih, hijau dan nyaman 95%</p> <p>7. Peserta didik berprestasi dalam out put, out come dan berbagai lomba akademik dan nonakademik 85%</p> <p>8. Out put/Out come: a. Lulus UN = 100% b. Lulus SPMB = 40% c. Lulus PMDK = 50% d. Toefl 450 = 70%</p> <p>9. Terciptanya kesesuaian antara volume dan bobot materi masing-masing mata pelajaran dengan alokasi waktu yang tersedia 98%</p> <p>10. Guru memahami dan menguasai materi-materi esensial 95%</p> <p>11. Tersedianya wadah pengembangan bakat dan potensi peserta didik 95%</p> <p>12. Memiliki panduan materi pembelajaran yang diintegrasikan dengan sumber ajaran Islam: Al Qur'an dan Hadis 80 %</p> <p>13. Terlaksananya proses pembelajaran bernuansa islami 85%</p> <p>14. Tegaknya kedisiplinan madrasah 90%</p> <p>15. Peningkatan kualitas SMM mengacu pada ISO 9001: 2008 90%</p>

### 3. Struktur Kurikulum Madrasah

#### a. Kelompok Mata Pelajaran

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 6 ayat (1) menyatakan bahwa kurikulum untuk jenis pendidikan umum, kejuruan, dan khusus pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas:

- a. Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia;
- b. Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian;
- c. Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi;
- d. Kelompok mata pelajaran estetika;
- e. Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan.

Contoh: Cakupan setiap kelompok mata pelajaran disajikan di bawah ini

No.	Kelompok Mata Pelajaran	Cakupan
1.	Agama dan Akhlak Mulia	Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia dimaksudkan untuk membentuk peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia. Akhlak mulia mencakup etika, budi pekerti, atau moral sebagai perwujudan dari pendidikan agama.
2.	Kewarganegaraan dan Kepribadian	Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian dimaksudkan untuk peningkatan kesadaran dan wawasan peserta didik akan status, hak, dan kewajibannya dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, serta peningkatan kualitas dirinya sebagai manusia. Kesadaran dan wawasan termasuk wawasan kebangsaan, jiwa dan patriotisme bela negara, penghargaan terhadap hak-hak asasi manusia, kemajemukan bangsa, pelestarian lingkungan hidup, kesetaraan gender, demokrasi, tanggung jawab sosial, ketaatan pada hukum, ketaatan membayar pajak, dan sikap serta perilaku anti korupsi, kolusi, dan nepotisme.
3.	Ilmu Pengetahuan dan Teknologi	Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi pada SMA/MA dimaksudkan untuk memperoleh kompetensi lanjut ilmu pengetahuan dan teknologi serta membudayakan berpikir ilmiah secara kritis, kreatif dan mandiri.

No.	Kelompok Mata Pelajaran	Cakupan
4.	Estetika	Kelompok mata pelajaran estetika dimaksudkan untuk meningkatkan sensitivitas, kemampuan mengekspresikan dan kemampuan mengapresiasi keindahan dan harmoni. Kemampuan mengapresiasi dan mengekspresikan keindahan serta harmoni mencakup apresiasi dan ekspresi, baik dalam kehidupan individual sehingga mampu menikmati dan mensyukuri hidup, maupun dalam kehidupan kemasyarakatan sehingga mampu menciptakan kebersamaan yang harmonis.
5.	Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan pada SMA/MA dimaksudkan untuk meningkatkan potensi fisik serta membudayakan sikap sportif, disiplin, kerja sama, dan hidup sehat. Budaya hidup sehat termasuk kesadaran, sikap, dan perilaku hidup sehat yang bersifat individual ataupun yang bersifat kolektif kemasyarakatan seperti keterbebasan dari perilaku seksual bebas, kecanduan narkoba, HIV/AIDS, demam berdarah, muntaber, dan penyakit lain yang potensial untuk mewabah.

### Struktur Kurikulum Madrasah Kelas X Program IPA

Komponen	Kode Mapel	Jumlah Sks	Alokasi Waktu	
			Semester 1	Semester 2
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama				
a. Al Qur'an-Hadis	QRH	2	4	
b. Akidah Akhlak	AQD	2		4
c. Fiqih	FIQ	2		4
d. Sejarah Kebudayaan Islam	SKI			
1. Pendidikan Kewarganegaraan	PKn	2		4
2. Bahasa Indonesia	IND	3	6	6
3. Bahasa Arab	ARB	2	4	4
4. Bahasa Inggris	ING	3	6	6

Komponen	Kode Mapel	Jumlah Sks	Alokasi Waktu	
			Semester 1	Semester 2
5. Matematika	MTA	3	6	6
6. Fisika	FIS	2	4	4
7. Biologi	BIO	2	4	4
8. Kimia	KIM	2	4	4
9. Sejarah	SEJ	1		2
10. Geografi	GEO	1	2	
11. Ekonomi	EKO	2	4	
12. Sosiologi	SOS	2	4	
13. Seni Budaya	SBD			
14. Penjasorkes	POK			
15. TIK	TIK			
16. Keterampilan/Bahasa Asing	JPN			
17. ESL	ESL	1	2	2
18. Scientific Studies	SS	1#)		2#)
19. Mathematical Application	MA			
B. Muatan Lokal				
1. Tahfidzul Qur'an	TQ	1#)		2#)
2. Desain Grafis	DG	1	2	2
C. Pengembangan Diri			1*)	1*)
<b>Jumlah</b>		26	52	52

**Keterangan:**

1#) : dilaksanakan dalam bentuk test out

1\*) : ekuivalen 2 jam pembelajaran

## Struktur Kurikulum Madrasah Kelas X Program IPS

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 1	Semester 2
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama				
a. Al Qur'an-Hadis	QRH	2	4	
b. Akidah Akhlak	AQD	2		4
c. Fiqih	FIQ	2		4
d. Sejarah Kebudayaan Islam	SKI			
2. Pendidikan Kewarganegaraan	PKn	2		4
3. Bahasa Indonesia	IND	3	6	6
4. Bahasa Arab	ARB	2	4	4
5. Bahasa Inggris	ING	3	6	6
6. Matematika	MTA	3	6	6
7. Fisika	FIS	2	4	4
8. Biologi	BIO	2	4	4
9. Kimia	KIM	2	4	4
10. Sejarah	SEJ	1	2	2
11. Geografi	GEO	1	2	2
12. Ekonomi	EKO	2	4	4
13. Sosiologi	SOS	2	4	4
14. Seni Budaya	SBD			
15. Penjasorkes	POK	1	2	
16. TIK	TIK			
17. Keterampilan/Bahasa Asing	JPN			
18. ESL	ESL	1#)		
19. Scientific Studies	SS			
20. Mathematical Application	MA			

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 1	Semester 2
B. Muatan Lokal				
1. Tahfidzul Qur'an	TQ	1#)		
2. Desain Grafis	DG			
C. Pengembangan Diri			1*)	1*)
<b>Jumlah</b>		26	52	52

**Keterangan:**

1#) : dilaksanakan dalam bentuk test out

1\*) : ekuivalen 2 jam pembelajaran

### Struktur Kurikulum Madrasah Kelas X Program Bahasa

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 1	Semester 2
D. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama				
a. Al Qur'an-Hadis	QRH	2	4	
b. Akidah Akhlak	AQD	2		4
c. Fiqih	FIQ	2		4
d. Sejarah Kebudayaan Islam	SKI			
2. Pendidikan Kewarganegaraan	PKn	2		4
3. Bahasa Indonesia	IND	3	6	6
4. Bahasa Arab	ARB	2	4	4
5. Bahasa Inggris	ING	3	6	6
6. Matematika	MTB	3	6	6
7. Fisika	FIS	2	4	
8. Biologi	BIO	2	4	



Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 1	Semester 2
9. Kimia	KIM	2	4	
10. Sejarah	SEJ	1		2
11. Geografi	GEO	1	2	
12. Ekonomi	EKO	2	4	
13. Sosiologi	SOS	2	4	
14. Seni Budaya	SBD	2		4
15. Penjasorkes	POK	2	4	
16. TIK	TIK			
17. Keterampilan/Bahasa Asing	JPN	2		4
18. Sastra Indonesia	SIN	2		4
19. Bahasa Asing	ASN	2		4
20. Antropologi	ANT			
21. ESL	ESL			
22. ASL	ASL			
23. Scientific Studies	SS	1#)		2#)
E. Muatan Lokal				
24. Tahfidzul Qur'an	TQ	1#)		2#)
25. Desain Grafis	DG			
F. Pengembangan Diri			1*)	1*)
<b>Jumlah</b>		26	52	52

**Keterangan:**

1#) : dilaksanakan dalam bentuk test out

1\*) : ekuivalen 2 jam pembelajaran

## Struktur Kurikulum Madrasah Kelas X Program Keagamaan

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 1	Semester 2
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama				
a. Al Qur'an-Hadis	QRH	2	4	
b. Akidah Akhlak	AQD	2		4
c. Fiqih	FIQ	2		4
d. Sejarah Kebudayaan Islam	SKI			
2. Pendidikan Kewarganegaraan	PKn	2		4
3. Bahasa Indonesia	IND	3	6	6
4. Bahasa Arab	ARB	2	4	4
5. Bahasa Inggris	ING	3	6	6
6. Matematika	MTA	3	6	6
7. Fisika	FIS	2	4	4
8. Biologi	BIO	2	4	4
9. Kimia	KIM	2	4	4
10. Sejarah	SEJ	1		2
11. Geografi	GEO	1	2	
12. Ekonomi	EKO	2	4	
13. Sosiologi	SOS	2	4	
14. Seni Budaya	SBD			
15. Penjasorkes	POK			
16. TIK	TIK			
17. Keterampilan/Bahasa Asing	JPN			
18. ESL	ESL	1	2	2
19. Scientific Studies	SS	1 <sup>#)</sup>		2 <sup>#)</sup>
20. Mathematical Application	MA			

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 1	Semester 2
B. Muatan Lokal				
1. Tahfidzul Qur'an	TQ	1 <sup>#)</sup>		2 <sup>#)</sup>
2. Desain Grafis	DG	1	2	2
C. Pengembangan Diri			1 <sup>*</sup> )	1 <sup>*</sup> )
<b>Jumlah</b>		26	52	52

**Keterangan:**

1<sup>#)</sup> : dilaksanakan dalam bentuk test out

1<sup>\*</sup>) : ekuivalen 2 jam pembelajaran

### Struktur Kurikulum Madrasah Kelas XI Program IPA

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 3	Semester 4
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama				
a. Al Qur'an-Hadis	QRH	2	4	
b. Akidah Akhlak	AQD			
c. Fiqih	FIQ	2		4
d. Sejarah Kebudayaan Islam	SKI			
2. Pendidikan Kewarganegaraan	PKn			
3. Bahasa Indonesia	IND	3	6	6
4. Bahasa Arab	ARB	2	4	
5. Bahasa Inggris	ING	3	6	6
6. Matematika	MTA	3	6	6
7. Fisika	FIS	3	6	6
8. Biologi	BIO	3	6	6
9. Kimia	KIM	3	6	6
10. Sejarah	SEJ	1	2	

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 3	Semester 4
11. Geografi	GEO			
12. Ekonomi	EKO			
13. Sosiologi	SOS			
14. Seni Budaya	SBD	2		4
15. Penjasorkes	POK	2	4	4
16. TIK	TIK	1	2	
17. Keterampilan/Bahasa Asing	JPN			
B. Muatan Lokal		2		4
1. Tahfidzul Qur'an	TQ			
2. Desain Grafis	DG			
C. Pengembangan Diri			1*)	1*)
<b>Jumlah</b>		26	52	52

**Keterangan:**

1<sup>#</sup>) : dilaksanakan dalam bentuk test out

1\*) : ekuivalen 2 jam pembelajaran

### Struktur Kurikulum Madrasah Kelas XI Program IPS

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 3	Semester 4
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama				
a. Al Qur'an-Hadis	QRH	2		4
b. Akidah Akhlak	AQD	2	4	
c. Fikih	FIQ	2		4
d. Sejarah Kebudayaan Islam	SKI			
2. Pendidikan Kewarganegaraan	PKn	1	2	
3. Bahasa Indonesia	IND	3	6	6

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 3	Semester 4
4. Bahasa Arab	ARB	2	4	4
5. Bahasa Inggris	ING	3	6	6
6. Matematika	MTS	3	6	6
7. Fisika	FIS			
8. Biologi	BIO			
9. Kimia	KIM			
10. Sejarah	SEJ	3	6	
11. Geografi	GEO	2	4	4
12. Ekonomi	EKO	3	6	4
13. Sosiologi	SOS	2	4	4
14. Seni Budaya	SBD			
15. Penjasorkes	POK			
16. TIK	TIK	2		4
17. Keterampilan/Bahasa Asing	JPN	2		4
B. Muatan Lokal		2	4	
1. Tahfidzul Qur'an/BTQ	TQ	1		2
2. Desain Grafis	DG			
C. Pengembangan Diri			1*)	1*)
<b>Jumlah</b>		26	52	52

**Keterangan:**

1<sup>#</sup>) : dilaksanakan dalam bentuk test out

1\*) : ekuivalen 2 jam pembelajaran

## Struktur Kurikulum Madrasah Kelas XI Program Bahasa

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 3	Semester 4
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama				
a. Al Qur'an-Hadis	QRH			
b. Akidah Akhlak	AQD			
c. Fiqih	FIQ	2	4	4
d. Sejarah Kebudayaan Islam	SKI			
2. Pendidikan Kewarganegaraan	PKn	1		2
3. Bahasa Indonesia	IND	4	8	8
4. Bahasa Arab	ARB	2		4
5. Bahasa Inggris	ING	4	8	8
6. Matematika	MTA	2	4	4
7. Fisika	FIS			
8. Biologi	BIO			
9. Kimia	KIM			
10. Sejarah	SEJ			
11. Geografi	GEO			
12. Ekonomi	EKO			
13. Sosiologi	SOS			
14. Seni Budaya	SBD	2	4	4
15. Penjasorkes	POK			
16. TIK	TIK	2	4	
17. Keterampilan/Bahasa Asing	JPN	2	4	
18. Sastra Indonesia	SIN	3	6	6
19. Bahasa Asing	ASN	3	6	6
20. Antropologi	ANT	2	4	4

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 3	Semester 4
B. Muatan Lokal				
1. Tahfidzul Qur'an/BTQ	TQ	1		2
2. Desain Grafis	DG			
D. Pengembangan Diri			1*)	1*)
<b>Jumlah</b>		26	52	52

**Keterangan:**

1<sup>#</sup>) : dilaksanakan dalam bentuk test out

1\*) : ekuivalen 2 jam pembelajaran

### Struktur Kurikulum Madrasah Kelas XI Program Keagamaan

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 3	Semester 4
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama				
a. Al Qur'an-Hadis	QRH			
b. Akidah Akhlak	AQD			4
c. Fiqih	FIQ		4	4
d. Sejarah Kebudayaan Islam	SKI			4
2. Pendidikan Kewarganegaraan	PKn		4	
3. Bahasa Indonesia	IND		6	6
4. Bahasa Arab	ARB		6	6
5. Bahasa Inggris	ING		6	6
6. Matematika	MTG		6	6
7. Fisika	FIS			
8. Biologi	BIO			
9. Kimia	KIM			
10. Sejarah	SEJ			

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 3	Semester 4
11. Geografi	GEO			
12. Ekonomi	EKO			
13. Sosiologi	SOS			
14. Seni Budaya	SBD		4	4
15. Penjasorkes	POK		4	4
16. Akhlak	AKH			
17. Tafsir	TAF		4	4
18. Hadis	HDS		4	4
19. Ilmu Kalam	IKM		4	
20. TIK	TIK			
21. Keterampilan/Bahasa Asing	JPN			
B. Muatan Lokal				
1. Tahfidzul Qur'an	TQ			
2. Desain Grafis	DG			
C. Pengembangan Diri			1*)	1*)
<b>Jumlah</b>		26	52	52

**Keterangan:**

1<sup>#</sup>) : dilaksanakan dalam bentuk test out

1\*) : ekuivalen 2 jam pembelajaran

### Struktur Kurikulum Madrasah Kelas XII Program IPA

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 5	Semester 6
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama				
a. Al Qur'an-Hadis	QRH	1		2
b. Akidah Akhlak	AQD	1		2
c. Fiqih	FIQ	2/1	4	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	SKI	1	2	2



Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 5	Semester 6
2. Pendidikan Kewarganegaraan	PKn	2	4	
3. Bahasa Indonesia	IND	1/2	2	4
4. Bahasa Arab	ARB	1	2	2
5. Bahasa Inggris	ING	1/2	2	4
6. Matematika	MTA	2	4	4
7. Fisika	FIS	2	4	4
8. Biologi	BIO	1/2	2	4
9. Kimia	KIM	2	4	4
10. Sejarah	SEJ			
11. Geografi	GEO			
12. Ekonomi	EKO			
13. Sosiologi	SOS			
14. Seni Budaya	SBD	2	4	4
15. Penjasorkes	POK	1	2	
16. TIK	TIK	2	4	
17. Keterampilan/Bahasa Asing	JPN	2	4	4
B. Muatan Lokal		2	4	4
1. Tahfidzul Qur'an	TQ			
2. Desain Grafis	DG	2	4	
C. Pengembangan Diri			1*)	1*)
<b>Jumlah</b>		26/23	52	46

**Keterangan:**

1<sup>#</sup>) : dilaksanakan dalam bentuk test out

1\*) : ekuivalen 2 jam pembelajaran

## Struktur Kurikulum Madrasah Kelas XII Program IPS

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 5	Semester 6
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama				
a. Al Qur'an Hadis	QRH	1	2	2
b. Akidah Akhlak	AQD	1	2	2
c. Fiqih	FIQ	1/2	2	4
d. Sejarah Kebudayaan Islam	SKI	2	4	
2. Pendidikan Kewarganegaraan	PKn	2	4	
3. Bahasa Indonesia	IND	1/2	2	4
4. Bahasa Arab	ARB	2	4	4
5. Bahasa Inggris	ING	1/2	2	4
6. Matematika	MTS	2	4	4
7. Fisika	FIS			
8. Biologi	BIO			
9. Kimia	KIM			
10. Sejarah	SEJ			
11. Geografi	GEO	1/2	2	4
12. Ekonomi	EKO	2	4	4
13. Sosiologi	SOS	1	2	2
14. Seni Budaya	SBD	1	2	2
15. Penjasorkes	POK	2	4	4
16. TIK	TIK	2	4	
17. Keterampilan/Bahasa Asing	JPN	2	4	4
B. Muatan Lokal		2	4	
1. Tahfidzul Qur'an	TQ			
2. Desain Grafis	DG	2		4
C. Pengembangan Diri			1*)	1*)
Jumlah		26/24	52	48

**Keterangan:**

1#) : dilaksanakan dalam bentuk test out

1\*) : ekuivalen 2 jam pembelajaran

**Struktur Kurikulum Madrasah  
Kelas XII Program Bahasa**

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 5	Semester 6
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama				
a. Al Qur'an Hadis	QRH	1	2	2
b. Akidah Akhlak	AQD	1	2	2
c. Fiqih	FIQ	1	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	SKI	1		2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	PKn	2	4	4
3. Bahasa Indonesia	IND	1/2	2	4
4. Bahasa Arab	ARB	2	4	
5. Bahasa Inggris	ING	2	4	4
6. Matematika	MTB	2	4	4
7. Fisika	FIS			
8. Biologi	BIO			
9. Kimia	KIM			
10. Sejarah	SEJ			
11. Geografi	GEO			
12. Ekonomi	EKO			
13. Sosiologi	SOS			
14. Seni Budaya	SBD	2	4	4
15. Penjasorkes	POK	2	4	4
16. TIK	TIK	2	4	4
17. Keterampilan/Bahasa Asing	SIN	1	2	2
18. Sastra Indonesia	SAS	1	2	2
19. Bahasa Asing	ASN	1/2	2	4
20. Antropologi	ANT	1	2	2
B. Muatan Lokal		2	4	
1. Tahfidzul Qur'an	TQ			

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 5	Semester 6
2. Desain Grafis	DG	1	2	
C. Pengembangan Diri				
Jumlah		26/24	52	48

**Keterangan:**

1<sup>#</sup>) : dilaksanakan dalam bentuk test out

1\*) : ekuivalen 2 jam pembelajaran

### Struktur Kurikulum Madrasah Kelas XII Program Keagamaan

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 5	Semester 6
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama				
a. Al Qur'an Hadis	QRH	1	2	2
b. Akidah Akhlak	AQD	1	2	2
c. Fiqih	FIQ	3/2	6	4
d. Sejarah Kebudayaan Islam	SKI	2/1	4	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	PKn	2	4	
3. Bahasa Indonesia	IND	1	2	
4. Bahasa Arab	ARB			
5. Bahasa Inggris	ING	1	2	
6. Matematika	MTG	2	4	
7. Fisika	FIS			
8. Biologi	BIO			
9. Kimia	KIM			
10. Sejarah	SEJ			
11. Geografi	GEO			
12. Ekonomi	EKO			
13. Sosiologi	SOS			

Komponen	Kode Mapel	Jumlah sks	Alokasi Waktu	
			Semester 5	Semester 6
14. Seni Budaya	SBD	2	4	4
15. Penjasorkes	POK	2	4	4
16. Akhlak	AKH	1	2	2
17. Tafsir	TAF	1/2	2	4
18. Hadis	HDS	1/2	2	4
19. Ilmu Kalam	IKM	2/1	4	2
20. TIK	TIK	1	2	
21. Keterampilan/Bahasa Asing	JPN	2	4	4
B. Muatan Lokal		2		4
1. Tahfidzul Qur'an/BTQ	TQ	1	2	2
2. Desain Grafis	DG	2		4
C. Pengembangan Diri				
Jumlah		26/22	52	44

**Keterangan:**

1#) : dilaksanakan dalam bentuk test out

1\*) : ekuivalen 2 jam pembelajaran

## Muatan Kurikulum

### 1. Mata Pelajaran

#### a. Mata Pelajaran Kelas X Program IPA

<p><b>Mata Pelajaran Semester 1</b></p> <p>Al Qur'an-Hadis, Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Fisika, Biologi, Kimia, Geografi, Ekonomi, Sosiologi, ESL,</p>	<p><b>Muatan Lokal</b></p> <p>Desain Grafis</p>
<p><b>Mata Pelajaran Semester 2</b></p> <p>Akidah Akhlak, Fikih, PKn, Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Fisika, Biologi, Kimia, Sejarah, ESL, Scientific Studies</p>	<p><b>Muatan Lokal</b></p> <p>Tahfidzul Qur'an, Desain Grafis</p>



f. Mata Pelajaran Kelas XI Program IPS

<p><b>Mata Pelajaran Semester 3</b> Akidah Akhlak, PKn, Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Sejarah, Geografi, Ekonomi, Sosiologi</p> <p><b>Mata Pelajaran Semester 4</b> Al Qur'an-Hadis, Fikih, Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Geografi, Ekonomi, Sosiologi, TIK, Keterampilan/Bahasa Asing</p>	<p><b>Muatan Lokal</b> Toefl</p> <p><b>Muatan Lokal</b> Tahfidzul Qur'an/BTQ</p>
--	--

g. Mata Pelajaran Kelas XI Program Bahasa

<p><b>Mata Pelajaran Semester 3</b> Fikih, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, Seni Budaya, TIK, Keterampilan/Bahasa Asing, Sastra Indonesia, Bahasa Asing, Antropologi</p> <p><b>Mata Pelajaran Semester 4</b> Fikih, PKn, Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Seni Budaya, Sastra Indonesia, Bahasa Asing, Antropologi</p>	<p><b>Muatan Lokal</b></p> <p><b>Muatan Lokal</b> Tahfidzul Qur'an/BTQ</p>
---	--

h. Mata Pelajaran Kelas XI Program Keagamaan

<p><b>Mata Pelajaran Semester 3</b> Fikih, PKn, Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Seni Budaya, Penjasorkes, Tafsir, Hadis, Ilmu Kalam</p> <p><b>Mata Pelajaran Semester 4</b> Akidah Akhlak, Fikih, SKI, Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Seni Budaya, Penjasorkes, Tafsir, Hadis</p>	<p><b>Muatan Lokal</b></p> <p><b>Muatan Lokal</b></p>
--	---

i. Mata Pelajaran Kelas XII Program IPA

<p><b>Mata Pelajaran Semester 5</b> Fikih, SKI, PKn, Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Fisika, Biologi, Kimia, Seni Budaya, Penjasorkes, TIK, Keterampilan/Bahasa Asing</p> <p><b>Mata Pelajaran Semester 6</b> Al Qur'an-Hadis, Akidah Akhlak, Fikih, SKI, Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Fisika, Biologi, Kimia, Seni Budaya, Keterampilan/Bahasa Asing</p>	<p><b>Muatan Lokal</b> Toefl, Desain Grafis</p> <p><b>Muatan Lokal</b> Toefl</p>
--	--

j. Mata Pelajaran Kelas XII Program IPS

<p><b>Mata Pelajaran Semester 5</b> Al Qur'an-Hadis, Akidah Akhlak, Fikih, SKI, PKn, Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Geografi, Ekonomi, Sosiologi, Seni Budaya, Penjasorkes, Keterampilan/Bahasa Asing,</p> <p><b>Mata Pelajaran Semester 6</b> Al Qur'an-Hadis, Akidah Akhlak, Fikih, Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Geografi, Ekonomi, Sosiologi, Seni Budaya, Penjasorkes, Keterampilan/Bahasa Asing</p>	<p><b>Muatan Lokal</b> Toefl</p> <p><b>Muatan Lokal</b> Desain Grafis</p>
--	---

k. Mata Pelajaran Kelas XII Program Bahasa

<p><b>Mata Pelajaran Semester 5</b> Al Qur'an-Hadis, Akidah Akhlak, Fikih, SKI, PKn, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, Seni Budaya, Penjasorkes, TIK, Keterampilan/Bahasa Asing, Sastra Indonesia, Bahasa Asing, Antropologi</p> <p><b>Mata Pelajaran Semester 6</b> Al Qur'an-Hadis, Akidah Akhlak, Fikih, SKI, PKn, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, Seni Budaya, Penjasorkes, TIK, Keterampilan/Bahasa Asing, Sastra Indonesia, Bahasa Asing, Antropologi</p>	<p><b>Muatan Lokal</b> Toefl Desain Grafis</p> <p><b>Muatan Lokal</b></p>
---	---

l. Mata Pelajaran Kelas XII Program Keagamaan

<p><b>Mata Pelajaran Semester 5</b> Al Qur'an-Hadis, Akidah Akhlak, Fikih, SKI, PKn, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, Seni Budaya, Penjasorkes, Akhlak, Tafsir, Hadis, Ilmu Kalam, TIK, Keterampilan/Bahasa Asing</p> <p><b>Mata Pelajaran Semester 6</b> Al Qur'an-Hadis, Akidah Akhlak, Fikih, SKI, Seni Budaya, Penjasorkes, Akhlak, Tafsir, Hadis, Ilmu Kalam, Keterampilan/Bahasa Asing</p>	<p><b>Muatan Lokal</b> Tahfidzul Qur'an</p> <p><b>Muatan Lokal</b> Tahfidzul Qur'an/BTQ Toefl Desain Grafis</p>
---	---



**Program Muatan Lokal: TOEFL 1**  
**Program: IPA, IPS, Bahasa, dan Keagamaan**

STANDAR KOMPETENSI	KOMPETENSI DASAR
<p>1. Memahami aneka ragam materi TOEFL ( Listening Comprehesion, Structure and Writing expression and Reading Comprehesion ) dengan menguasai dan berbagai disiplin ilmu dalam bahasa Inggris secara terperinci dan tepat</p>	<p>1.1 Memahami berbagai aspek materi Listening yang meliputi; Statements, Negative Words, Short Dialogues, Short Stories, dalam Bahasa Inggris dengan tepat.</p> <p>1.2 Memahami berbagai aspek materi Structure and Written Expression yang meliputi seluruh Grammatical rules dalam Bahasa Inggris dengan tepat.</p> <p>1.3 Memahami berbagai aspek materi Reading Comprehesion melalui penguasaan seluruh disiplin ilmu dalam Bahasa Inggris dengan tepat.</p> <p>1.4 Menguasai kosakata dari seluruh disiplin ilmu dalam Bahasa Inggris dengan tepat.</p>

**Program Muatan Lokal: TOEFL 2**  
**Program: IPA, IPS, Bahasa, dan Keagamaan**

STANDAR KOMPETENSI	KOMPETENSI DASAR
<p>1. Memahami aneka ragam materi TOEFL ( Listening Comprehesion, Structure and Writing expression and Reading Comprehesion ) dengan menguasai dan berbagai disiplin ilmu dalam bahasa Inggris secara terperinci dan tepat.</p>	<p>1.1 Memahami berbagai aspek materi Listening yang meliputi; Statements, Negative Words, Short Dialogues, Short Stories, dalam Bahasa Inggris dengan tepat.</p> <p>1.2 Memahami berbagai aspek materi Structure and Written Expression yang meliputi seluruh Grammatical rules dalam Bahasa Inggris dengan tepat.</p> <p>1.3 Memahami berbagai aspek materi Reading Comprehesion melalui penguasaan seluruh disiplin ilmu dalam Bahasa Inggris dengan tepat.</p> <p>1.4 Menguasai kosakata dari seluruh disiplin ilmu dalam Bahasa Inggris dengan tepat.</p>

**Program Muatan Lokal: TOEFL 3**  
**Program: IPA, IPS, Bahasa, dan Keagamaan**

STANDAR KOMPETENSI	KOMPETENSI DASAR
<p>1. Memahami aneka ragam materi TOEFL ( Listening Comprehesion, Structure and Writing expression and Reading Comprehesion ) dengan menguasai dan berbagai disiplin ilmu dalam bahasa Inggris secara terperinci dan tepat.</p>	<p>1.1 Memahami berbagai aspek materi Listening, yang meliputi; Statements, Negative Words, Short Dialogues, Short Stories, dalam Bahasa Inggris dengan tepat.</p> <p>1.2 Memahami berbagai aspek materi Structure and Written Expression yang meliputi seluruh Grammatical rules dalam Bahasa Inggris dengan tepat.</p> <p>1.3 Memahami berbagai aspek materi Reading Comprehesion melalui penguasaan seluruh disiplin ilmu dalam Bahasa Inggris dengan tepat.</p> <p>1.4 Menguasai kosakata dari seluruh disiplin ilmu dalam Bahasa Inggris dengan tepat.</p>

### **Strategi Pelaksanaan Muatan Lokal TOEFL**

Guru pengajar TOEFL adalah guru bahasa Inggris yang telah mengikuti pelatihan TOEFL, yang terdaftar dan atau terakreditasi mengikuti test TOEFL untuk mengetahui kemampuan awal TOEFL peserta didik. Kemudian dilakukan pembelajaran TOEFL dengan jumlah sks 6 = 12 jam (3 modul) dengan tahapan target sebagai berikut:

1. Target capaian skor TOEFL peserta didik di akhir tahun kelas X = 350
2. Target capaian skor TOEFL peserta didik di akhir tahun kelas XI = 400
3. Target capaian skor TOEFL peserta didik di akhir tahun kelas XII = 450

Untuk mengetahui target capaian skor TOEFL peserta didik di akhir kelas XII dilakukan tes TOEFL oleh Lembaga Bahasa yang resmi seperti UI, UIN dan peserta didik memperoleh sertifikat TOEFL dari lembaga tersebut.

**Program Muatan Lokal: Aplikasi Komputer Visual Basic  
Program: IPA**

NO.	STANDAR KOMPETENSI	KOMPETENSI DASAR
1.	Introduction	1.1.Mengenal Visual Basic
		1.2.Integrated Development Environment (IDE)
		1.3.Istilah object, Property, metode &Event
2.	Menggunakan Event & Property	2.1.Membuat User Interface
		2.2.Mengatur Property Object
		2.3.Menulis kode program: property Test
		2.4 Modifikasi kode program
3.	Menggunakan Event & Method	3.1.Membuat user Interface
		3.2.Menulis kode Program: Property Method
4.	Menggunakan Data & Variable	4.1.Mengenal data & variable
		4.2.Contoh Program: operator test
		4.3.Penjelasan Kode Program
5.	Penggunaan operator	5.1.Pengertian operator
		5.2.Contoh Program: Operator test
		5.3.Penjelasan kode program
6.	Penggunaan Struktur Kontrol	6.1.Mengenal Struktur control
		6.2.struktur if.....then.....Else
		6.3.struktur select.....Case.....
		6.4.For ....Next
		6.5.Do.....Loop
7.	Array & Control Array	7.1.Penegertian Array
		7.2.Control Array
8.	Menangani Error	8.1.Error Run Time
		8.2.Error Handie
9.	Mengenal Prosedur	9.1.Pengertian Procedure
		9.2.Jenis procedure
		9.3.pernyataan optional
		9.4.Pernyataan by Ref & By Val
10.	Penanganan Keyboard	10.1.Event Keyboard
		10.2.Jenis Event Keyboard

NO.	STANDAR KOMPETENSI	KOMPETENSI DASAR
11	Drap-Drop	11.1.Mengenal Drap-Drop
		11.2.Penanganan Drap-Drop
		11.3.Contoh Program: Drap-Drop
12	Membuat Program Kecil	Aplikasi pada Database Madrasah

**Program Muatan Lokal: Aplikasi Akuntansi Melalui MYOB  
Program IPS, Bahasa, dan Keagamaan**

NO.	STANDAR KOMPETENSI	KOMPETENSI DASAR
1.	Pengenalan	1.1.Apa itu software aplikasi Akuntansi
		1.2.Fungsi dan Prosedur Kerja
		1.3.Kelebihan dan kelemahan
2.	Pendahuluan	2.1.Membuka program MYOB
		2.2.Membuat Account usaha baru
		2.3.Explore
		2.4 Registrasi
		2.5.Backup
		2.6.Restore
		2.7.Verify data File
		2.8.Page Set up
3.	Setting data/Verify Data	3.1.Chart of Account (Daftar rekening)
		3.2.Linked Account
		3.3.Pajak Pertambahan Nilai
		3.4.Bussiness Calender
		3.5.Company Information
		3.6.Setup Preference
		3.7.Password
		3.8.Customer & vendor
		3.9.Inventory
		3.10.Pemasukan saldo awal
		3.11.setup Pelengkap

NO.	STANDAR KOMPETENSI	KOMPETENSI DASAR
4.	Pencatatan Transaksi	4.1.General Ledger
		4.2.Cheque Book
		4.3.Sales
		4.4.Purchasing
		4.5.Inventory
		4.6.Report Design
		4.7.Filter ,Format & Excel Transfer
5.	Job List	5.1.Pengertian & Fungsi Job list
		5.2.Membuat job list
		5.3.Anggaran Proyek
		5.4.Pencatatan transaksi per proyek
6.	Easy setup Assistance	6.1.Import & Export Data , To do list
		6.2.Inquiry Register ,MYOB Analyst Report
		6.3.Custom, Account, Sales, Purchase Setup

### Muatan Lokal Desain Grafis Program IPA, IPS, Bahasa dan Keagamaan

Standar Kompetensi	Kompetensi Dasar
1. Menggunakan Perangkat Lunak Pembuat Desain Grafis	1.1 Menunjukkan menu dan ikon serta fasilitas yang terdapat dalam perangkat Lunak Pembuat Desain Grafis 1.2 Menggunakan menu dan ikon serta fasilitas yang terdapat dalam dalam perangkat Lunak Pembuat Desain Grafis 1.3 Membuat karya grafis sederhana dengan berbagai variasi warna, bentuk, dan ukuran 1.4 Memodifikasi karya grafis sederhana dengan berbagai variasi warna, bentuk, dan ukuran

## Kegiatan Pengembangan Diri

Dalam rangka memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, potensi, bakat, minat, kondisi dan perkembangan peserta didik, dengan memperhatikan kondisi sekolah/madrasah, maka program pengembangan diri dituangkan ke dalam tiga bentuk pelaksanaan, yaitu pelayanan bimbingan dan konseling, kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan pembiasaan.

### a. Pelayanan Bimbingan dan Konseling

Program pelayanan bimbingan dan konseling adalah pelayanan bantuan kepada peserta didik, baik secara perorangan maupun kelompok, agar mampu mandiri dan berkembang secara optimal, dalam bidang pengembangan kehidupan pribadi, kehidupan sosial, kemampuan belajar, dan perencanaan karir, melalui berbagai jenis layanan dan kegiatan pendukung, berdasarkan norma-norma yang berlaku.

### b. Program pelayanan bimbingan dan konseling dilaksanakan di ruang BK yang representatif dengan pendidik BK yang kompeten di bidangnya. Pelayanan secara klasikal dilaksanakan pada minggu kedua dan keempat di ruang kelas bersama-sama dengan pembina akademik pada pagi hari sebelum proses KBM dimulai.

Komponen Program Bimbingan dan Konseling:

1. Komponen Program BK
  - a. Pelayanan Dasar;
  - b. Pelayanan Responsif.
2. Peserta Didik
  - a. Pelayanan Perencanaan Individu;
  - b. Dukungan Sistem.
3. Pengembangan Profesional, konsultasi, kolaborasi, dan Kegiatan Manajemen.
4. Kerangka Kerja Utuh Bimbingan Konseling MAN 4 Jakarta.
  - a. Assesmen Lingkungan;
  - b. Harapan dan Kondisi Lingkungan;

- c. Perangkat tugas perkembangan; (kompetensi/kecakapan hidup, nilai dan moral peserta didik);
  - d. Tataran tujuan bimbingan dan konseling (penyadaran akomodasi, tindakan);
  - e. Assesmen Perkembangan Kondisi;
  - f. Harapan dan Kondisi Konseli.
    - 1) Perangkat tugas perkembangan; (kompetensi/kecakapan hidup, nilai dan moral peserta didik);
    - 2) Tataran tujuan bimbingan dan konseling (penyadaran akomodasi, tindakan).
1. Komponen Program
    - a. Pelayanan Dasar Bimbingan dan Konseling (untuk seluruh peserta didik dan orientasi jangka panjang);
    - b. Pelayanan Responsif (pemecahan masalah, remediasi);
    - c. Pelayanan Perencanaan Individual (perencanaan pendidikan, karir, personal, sosial);
    - d. Dukungan Sistem (aspek manajemen dan pengembangan).
  2. Strategi Pelayanan
    - a. Pelayanan Orientasi;
    - b. Pelayanan Informasi;
    - c. Bimbingan Kelompok;
    - d. Konseling Individual;
    - e. Rujukan (Referal);
    - f. Bimbingan Teman Sebaya;
    - g. Pengembangan Media;
    - h. Instrumentasi;
    - i. Penilaian Individual atau Kelompok;
    - j. Penempatan dan Penyaluran;
    - k. Kunjungan Rumah;
    - l. Konferensi Kasus;
    - m. Kolaborasi Guru;
    - n. Kolaborasi Orang Tua;

- o. Kolaborasi Ahli Lain;
  - p. Konsultasi;
  - q. Akses Informasi dan Teknologi;
  - r. Sistem Manajemen;
  - s. Evaluasi, Akuntabilitas;
  - t. Pengembangan Profesi.
3. Kegiatan Ekstrakurikuler
- Kegiatan Ekstrakurikuler adalah kegiatan pendidikan di luar mata pelajaran untuk membantu pengembangan peserta didik sesuai dengan kebutuhan, potensi, bakat, dan minat mereka melalui kegiatan yang secara khusus diselenggarakan oleh pendidik dan atau tenaga kependidikan yang berkemampuan dan berkewenangan.
4. Jenis Kegiatan Ekstrakurikuler
- a. Forum Musyawarah Isi Kandungan Al Qur'an (FMIKA);
  - b. Hifzhil Qur'an;
  - c. Rohis dan Qira'atul Kutub;
  - d. Qiraat dan Shalawat;
  - e. Kaligrafi;
  - f. Nadwah Arabi;
  - g. Pramuka;
  - h. Palang Merah Remaja (PMR);
  - i. Pasukan Pengibar Bendera (Paskibra);
  - j. Karya Ilmiah Remaja (KIR);
  - k. Kelompok Jurnalistik Sekolah (KJS);
  - l. Gerakan Pemuda Pencinta Alam (Gempala);
  - m. English Course Comunication (ECC);
  - n. Sepak Bola;
  - o. Basket;
  - p. Pencak Silat;



- q. Theater;
  - r. Marawis;
  - s. Paduan Suara (Padus);
  - t. Saman;
  - u. Kolaborasi Seni Tradisional dan Modern (Colstra);
  - v. Badminton;
  - w. Taekwondo;
  - x. Band;
  - y. Sains Biologi;
  - z. Sains Kimia;
  - aa. Sains Fisika;
  - bb. Sains Matematika;
  - cc. Sains Ekonomi/Akuntansi;
  - dd. Sains Bumi;
  - ee. TIK;
  - ff. Nihon Kurabu (Jepang).
5. Strategi Pemilihan
- a. Jenis ekskul adalah hasil musyawarah unsur pimpinan, komite, pendidik, tenaga pendidik, dan perwakilan siswa pada setiap awal tahun sebelum PPDB dilaksanakan;
  - b. Seluruh ekskul mengadakan program demo ekskul pada saat Masa Orientasi Siswa (MOS) peserta didik baru di gedung PSBB dan di luar gedung PSBB;
  - c. Setelah peserta didik konsultasi dengan orang tua dan berdasarkan bakat serta minatnya, maka peserta didik mengisi formulir kesediaan memilih 2 dari 32 ekskul;
  - d. Peserta didik yang tergabung dalam ekskul diberikan Latihan Dasar Kepemimpinan selama 3 hari 2 malam dan selanjutnya dikukuhkan oleh Kepala Madrasah.
6. Pelaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler
- a. Kegiatan ekstrakurikuler yang bersifat rutin, spontan dan keteladanan dilaksanakan secara langsung oleh Para

- Pembina yang berkompeten, baik dari Pendidik maupun dari pihak luar.
- b. Kegiatan ekstrakurikuler yang terprogram dilaksanakan sesuai dengan sasaran, substansi, jenis kegiatan, waktu yaitu hari Jum'at mulai pukul 14.30 – 16.30 dan hari Sabtu mulai pukul 07.00 – 12.00, tempat yaitu di lingkungan madrasah atau di luar lingkungan dan pelaksana sebagaimana telah direncanakan.
7. Penilaian Kegiatan Ekstrakurikuler
- a. Penilaian dilakukan oleh Pembina Ekstrakurikuler masing-masing secara kualitatif, yaitu A (Sangat Baik), B (Baik), C (Kurang), dan D (Kurang).
  - b. Hasil penilaian dilaporkan kepada Pembina OSIS dengan mengetahui Wakil Kepala Bidang Kesiswaan dan Kepala Madrasah.
  - c. Selanjutnya hasil penilaian diserahkan kepada Tim SAM untuk dimasukkan ke dalam Laporan Hasil Belajar Siswa pada waktu mid semester ganjil/genap dan semester ganjil/genap.

## **Pengembangan Budaya dan Karakter Bangsa**

Tujuan pendidikan nasional memuat berbagai nilai kemanusiaan yang harus dimiliki warga negara Indonesia. Oleh karena itu, tujuan pendidikan nasional adalah sumber yang paling operasional dalam pengembangan pendidikan budaya dan karakter bangsa.

Berdasarkan empat sumber nilai, yaitu *Agama, Pancasila, Budaya, dan Tujuan Pendidikan Nasional*, teridentifikasi sejumlah nilai untuk pendidikan budaya dan karakter bangsa: religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, bersahabat/komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli sosial, peduli lingkungan.

## Nilai Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa Madrasah

NILAI	PEMBIASAAN
Religius	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Membaca doa sebelum belajar, makan, minum, dan ke kamar mandi</li> <li>· Membaca doa sesudah belajar, makan, minum, dan ke kamar mandi</li> <li>· Membaca Al Qur'an sebelum KBM dimulai selama 10 menit</li> <li>· Melaksanakan salat dhuha</li> <li>· Melaksanakan salat dzuhur dan ashar berjamaah</li> <li>· Mengucapkan salam dan bersalaman kepada pendidik, tenaga pendidik, dan sesama teman</li> <li>· Memperingati hari-hari besar keagamaan</li> <li>· Melaksanakan kegiatan pesantren kilat (sanlat)</li> <li>· Puasa setiap hari Senin dan Kamis, dan puasa di bulan ramadhan</li> <li>· Membantu atau menolong orang lain</li> </ul>
Jujur	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tidak menyontek pada saat Ulangan Harian, Ujian Kenaikan Kelas, Uji Standar, UM, UAMBN, atau UN</li> <li>· Tidak plagiat dalam mengerjakan tugas-tugas</li> <li>· Berbicara sesuai dengan peristiwa atau kejadian yang terjadi</li> <li>· Memberikan keterangan yang benar saat tidak hadir belajar</li> <li>· Menyebutkan secara tegas keunggulan dan kelemahan suatu pokok bahasan</li> <li>· Mengemukakan senang atau tidak senang terhadap pelajaran</li> <li>· Mengembalikan barang yang dipinjam atau ditemukan di tempat umum</li> <li>· Membayar barang yang dibeli di kantin dengan jujur</li> <li>· Bercerita tentang masalah yang dihadapi dengan benar</li> </ul>
Toleransi	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Menghargai pendapat orang lain</li> <li>· Menghormati teman yang berbeda adat istiadat</li> <li>· Bersahabat dengan teman lain tanpa membedakan status sosial, agama, suku, dan etnis</li> <li>· Bersahabat dengan teman dari kelas lain</li> <li>· Memberi kesempatan kepada teman untuk berbeda pendapat</li> </ul>

Disiplin	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tertib dalam melaksanakan tugas-tugas kebersihan kelas dan lingkungan madrasah</li> <li>· Tertib dalam berbahasa lisan atau tulisan</li> <li>· Mematuhi jadwal pelajaran yang telah ditetapkan madrasah</li> <li>· Selalu berseragam yang sesuai dan rapi</li> <li>· Mematuhi tata tertib madrasah yang telah ditetapkan</li> <li>· Mematuhi tata tertib kelas yang telah disepakati</li> <li>· Datang tepat waktu, yaitu 06.15 sudah berada di madrasah</li> <li>· Mematuhi peraturan di perpustakaan, laboratorium, kebun apotik hidup, masjid, kamar mandi</li> </ul>
Kerja Keras	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mengerjakan semua tugas dengan baik pada waktu yang telah ditetapkan</li> <li>· Selalu fokus dalam proses belajar</li> <li>· Mencari informasi tentang materi pelajaran dari berbagai sumber</li> <li>· Tidak putus asa dalam menghadapi kesulitan belajar</li> <li>· Menggunakan waktu dengan baik untuk menyelesaikan tugas di kelas dan di luar kelas</li> <li>· Lomba akademik dan nonakademik</li> </ul>
Mandiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mengerjakan tugas sendiri yang menjadi tanggung jawabnya</li> <li>· Mencari sumber untuk menyelesaikan tugas tanpa bantuan orang lain</li> </ul>
Demokratis	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Bermusyawarah dengan teman-teman</li> <li>· Memilih ketua kelas berdasarkan suara terbanyak</li> <li>· Menerima kekalahan dalam suatu perlombaan atau pemilihan</li> </ul>
Rasa Ingin Tahu	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Bertanya kepada guru tentang materi pelajaran</li> <li>· Berkunjung ke perpustakaan untuk mengetahui suatu materi lebih lanjut</li> <li>· Gemar membaca</li> <li>· Berdiskusi tentang suatu peristiwa yang aktual dan faktual</li> </ul>
Semangat Kebangsaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Melaksanakan upacara bendera dengan khidmat</li> <li>· Turut serta dalam upacara peringatan hari pahlawan dan proklamasi kemerdekaan</li> </ul>
Cinta Tanah Air	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Menyenangi keragaman budaya dan seni di lingkungan madrasah</li> <li>· Mencintai produk dalam negeri</li> </ul>
Menghargai Prestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rajin belajar</li> <li>· Hormat kepada seluruh warga madrasah</li> <li>· Menghargai kerja keras diri sendiri, guru, kepala madrasah, dan personalia lainnya</li> <li>· Berlatih untuk menjadi pemenang dalam berbagai perlombaan</li> <li>· Mengembangkan diri sendiri dalam pendidikan</li> </ul>

Bersahabat/ Komunikatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Berkerja sama dalam kelompok kelas</li> <li>· Bergaul dengan teman sekelas dan kelas lain</li> <li>· Aktif dalam kegiatan sosial dan budaya kelas</li> <li>· Aktif dalam kegiatan organisasi di madrasah</li> <li>· Berbicara dengan teman, guru, kepala sekolah, dan personalia lainnya</li> </ul>
Cinta Damai	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Melindungi teman dari ancaman fisik</li> <li>· Mempererat pertemanan</li> <li>· Ikut berpartisipasi dalam menjaga keamanan madrasah</li> <li>· Menjaga keamanan kelas</li> <li>· Ramah tamah dan murah senyum</li> </ul>
Gemar Membaca	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gemar membaca buku keilmuan, sastra, seni, budaya, teknologi dan olahraga</li> <li>· Membaca surat kabar/majalah</li> <li>· Senang membaca buku fiksi dan nonfiksi</li> </ul>
Peduli Sosial	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ikut dalam berbagai kegiatan sosial</li> <li>· Membantu teman yang mengalami kesulitan</li> <li>· Menghormati warga madrasah</li> <li>· Ikut kegiatan donor darah</li> <li>· Ikut membantu kegiatan bakti sosial</li> </ul>
Peduli Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Menjaga kebersihan lingkungan madrasah</li> <li>· Menjaga kebersihan kelas</li> <li>· Mengikuti berbagai kegiatan berkenaan dengan kebersihan, keindahan, dan pemeliharaan lingkungan</li> </ul>
Kreatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Menyalurkan kreatifitas melalui mading madrasah</li> <li>· Menerapkan hasil belajar ke dalam aspek lingkungan madrasah atau masyarakat</li> </ul>

### Penetapan Beban Belajar sks di SMA/MA

Kegiatan	Sistem Paket	Sistem SKS
Tatap Muka	45 menit	45 menit
Kegiatan Terstruktur	60% x 45 menit	45 menit
Kegiatan Mandiri	27 menit	45 menit
<b>Jumlah</b>	<b>72 menit</b>	136 menit

## Beban belajar Peserta Didik Kelas X, XI, dan XII Madrasah

Kelas	Semester	Satu JTM (menit)	Jml. JP/ Minggu	Minggu Efektif/Tahun Ajaran	Waktu Pembelajaran/ Tahun
X	I	45	52	34	1.768 JP (79.560 menit)
	II	45	52	34	1.768 JP (79.560 menit)
XI	III	45	52	34	1.768 JP (79.560 menit)
	IV	45	52	34	1.768 JP (79.560 menit)
XII	V	45	52	34	1.768 JP (79.560 menit)
	VI	45	48	34	1.632 JP (73.440 menit)

### Jam Pelajaran

Jam Ke	Senin	Jam Ke	Selasa	Jam Ke	Rabu	Jam Ke	Kamis	Jam Ke	Jum'at
*)	06.30 - 07.15	-	-	-	-	-	-	-	-
1	07.15 - 08.00	1	06.30 - 07.15	1	06.30 - 07.15	1	06.30 - 07.15	1	06.45 - 07.30
2	08.00 - 08.45	2	07.15 - 08.00	2	07.15 - 08.00	2	07.15 - 08.00	2	07.30 - 08.15
3	08.45 - 09.30	3	08.00 - 08.45	3	08.00 - 08.45	3	08.00 - 08.45	3	08.15 - 09.00
4	09.30 - 10.15	4	08.45 - 09.30	4	08.45 - 09.30	4	08.45 - 09.30	4	09.00 - 09.45
**)	10.15 - 10.35	**)	09.30 - 09.50	**)	09.30 - 09.50	**)	09.30 - 09.50	**)	09.45 - 10.05
5	10.35 - 11.20	5	09.50 - 10.35	5	09.50 - 10.35	5	09.50 - 10.35	5	10.05 - 10.50
6	11.20 - 12.05	6	10.35 - 11.20	6	10.35 - 11.20	6	10.35 - 11.20	6	10.50 - 11.35
***)	12.05 - 12.30	7	11.20 - 12.05	7	11.20 - 12.05	7	11.20 - 12.05	***)	11.35 - 13.00
7	12.30 - 13.15	***)	12.05 - 12.30	***)	12.05 - 12.30	***)	12.05 - 12.30	7	13.00 - 13.45
8	13.15 - 14.00	8	12.30 - 13.15	8	12.30 - 13.15	8	12.30 - 13.15	8	13.45 - 14.30
9	14.00 - 14.45	9	13.15 - 14.00	9	13.15 - 14.00	9	13.15 - 14.00	-	-
10	14.45 - 15.30	10	14.00 - 14.45	10	14.00 - 14.45	10	14.00 - 14.45	-	-
-	-	11	14.45 - 15.30	-	-	11	14.45 - 15.30	-	-
-	-	12	15.30 - 16.15	-	-	12	15.30 - 16.15	-	-

Keterangan:

\*) Pembinaan Penasihat Akademik (minggu kedua dan keempat).

\*\*) Istirahat.

\*\*\*) Salat dzuhur, jum'at berjamaah.

## Ketuntasan Belajar

Ketuntasan belajar setiap indikator yang telah ditetapkan dalam suatu kompetensi dasar berkisar antara 0-100%. Kriteria ideal ketuntasan untuk masing-masing indikator 75%. Satuan pendidikan harus menentukan kriteria ketuntasan minimal dengan mempertimbangkan tingkat kemampuan rata-rata peserta didik serta kemampuan sumber daya pendukung dalam penyelenggaraan pembelajaran. Satuan pendidikan diharapkan meningkatkan kriteria ketuntasan belajar secara terus menerus untuk mencapai kriteria ketuntasan ideal.

Untuk meningkatkan ketuntasan belajar minimal agar dapat mencapai ketuntasan maksimal. Adapun nilai Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) adalah sebagai berikut:

### Kriteria Ketuntasan Minimal Mata Pelajaran Madrasah Tahun Pelajaran...../.....

No.	Mata Pelajaran	KKM			KKM Mapel
		X	XI	XII	
1.	Pendidikan Agama:				
	a. Al Qur'an-Hadis	75	75	75	75
	b. Akidah Akhlak	73	75	75	75
	c. Fiqih	72	75	75	75
	d. Sejarah Kebudayaan Islam	-	75	75	75
2.	Pendidikan Kewarganegaraan	75	75	75	75
3.	Bahasa Indonesia	75	75	75	75
4.	Bahasa Arab	75	75	75	75
5.	Bahasa Inggris	75	75	75	75

6.	Matematika	75	75	75	<b>75</b>
7.	Fisika	75	75	75	<b>75</b>
8.	Biologi	75	75	75	<b>75</b>
9.	Kimia	75	75	75	<b>75</b>
10.	Sejarah	75	75	75	<b>75</b>
11.	Geografi	75	75	75	<b>75</b>
12.	Ekonomi	75	75	75	<b>75</b>
13.	Sosiologi	75	75	75	<b>75</b>
14.	Seni Budaya	75	75	75	<b>75</b>
15.	Penjasorkes	75	75	75	<b>75</b>
16.	Akhlak	75	75	75	<b>75</b>
17.	Tafsir	75	75	75	<b>75</b>
18.	Hadis	75	75	75	<b>75</b>
19.	Ilmu Kalam	75	75	75	<b>75</b>
20.	TIK	75	75	75	<b>75</b>
21.	Keterampilan/Bahasa Asing	75	75	75	<b>75</b>
22.	Muatan Lokal (Toefl) = Skor	350	400	450	

## Penilaian

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan bahwa penilaian hasil belajar dilaksanakan oleh pendidik, satuan pendidikan, dan pemerintah.

### a. Penilaian oleh Pendidik

Penilaian hasil belajar oleh pendidik dilakukan secara bakesinambungan, bertujuan untuk memantau proses dan kemajuan belajar peserta didik serta untuk meningkatkan efektivitas kegiatan pembelajaran. Penilaian tersebut meliputi kegiatan sebagai berikut:



1. menginformasikan silabus mata pelajaran yang di dalamnya memuat rancangan dan kriteria penilaian pada awal semester.
2. mengembangkan indikator pencapaian KD dan memilih teknik penilaian yang sesuai pada saat menyusun silabus mata pelajaran.
3. mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian sesuai dengan bentuk dan teknik penilaian yang dipilih.
4. melaksanakan tes, pengamatan, penugasan, dan/atau bentuk lain yang diperlukan.
5. mengolah hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar dan kesulitan belajar peserta didik.
6. mengembalikan hasil pemeriksaan pekerjaan peserta didik disertai balikan/komentar yang mendidik.
7. memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran.
8. melaporkan hasil penilaian mata pelajaran pada setiap akhir semester kepada pimpinan satuan pendidikan dalam bentuk satu nilai prestasi belajar peserta didik disertai deskripsi singkat sebagai cerminan kompetensi utuh.
9. melaporkan hasil penilaian akhlak kepada guru Pendidikan Agama dan hasil penilaian kepribadian kepada guru Pendidikan Kewarganegaraan sebagai informasi untuk menentukan nilai akhir semester akhlak dan kepribadian peserta didik dengan kategori sangat baik, baik, atau kurang baik.

**b. Penilaian oleh Satuan Pendidikan**

Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan dilakukan untuk menilai pencapaian kompetensi peserta didik pada semua mata pelajaran. Penilaian tersebut meliputi kegiatan sebagai berikut:

1. menentukan KKM setiap mata pelajaran dengan memperhatikan karakteristik peserta didik, karakteristik mata pelajaran, dan kondisi satuan pendidikan melalui rapat dewan pendidik.
2. mengkoordinasikan ulangan tengah semester dan ulangan akhir semester.
3. Menentukan kriteria program pembelajaran bagi satuan pendidikan yang menggunakan sistem kredit semester melalui rapat dewan pendidik.

4. menentukan nilai akhir kelompok mata pelajaran estetika dan kelompok mata pelajaran pendidikan jasmani, olah raga dan kesehatan melalui rapat dewan pendidik dengan mempertimbangkan hasil penilaian oleh pendidik.
5. menentukan nilai akhir kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia dan kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian dilakukan melalui rapat dewan pendidik dengan mempertimbangkan hasil penilaian oleh pendidik dan nilai hasil ujian sekolah/madrasah.
6. menyelenggarakan ujian sekolah/madrasah dan menentukan kelulusan peserta didik dari ujian sekolah/madrasah sesuai dengan POS Ujian Sekolah/Madrasah bagi satuan pendidikan penyelenggara US/UM.
7. melaporkan hasil penilaian mata pelajaran untuk semua kelompok mata pelajaran pada setiap akhir semester kepada orang tua/wali peserta didik dalam bentuk buku laporan pendidikan.
8. melaporkan pencapaian hasil belajar tingkat satuan pendidikan kepada dinas pendidikan kabupaten/kota.
9. menentukan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan melalui rapat dewan pendidik sesuai dengan kriteria:
  - a. menyelesaikan seluruh program pembelajaran.
  - b. memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia;
  - c. kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian; kelompok mata pelajaran estetika; dan kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga, dan kesehatan.
  - d. lulus ujian sekolah/madrasah.
  - e. lulus UN.
10. menerbitkan Surat Keterangan Hasil Ujian Nasional (SKHUN) setiap peserta didik yang mengikuti Ujian Nasional bagi satuan pendidikan penyelenggara UN.
11. menerbitkan Surat Keterangan Hasil Ujian Akhir Berstandar Nasional (SKHUAMBAN) setiap peserta didik yang mengikuti

Ujian Madrasah bagi satuan pendidikan penyelenggara UM/  
UAMBN.

12. menerbitkan ijazah setiap peserta didik yang lulus dari satuan pendidikan bagi satuan pendidikan penyelenggara UN.

**c. Penilaian oleh Pemerintah**

Penilaian oleh Pemerintah tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan, Peraturan Badan Standar Nasional Pendidikan Nomor: 0011/P/BSNP/XII/2011 tentang Prosedur Operasi Standar Ujian Nasional Sekolah Menengah Pertama, Madrasah Tsanawiyah, Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa, Sekolah Menengah Atas, Madrasah Aliyah, Sekolah Menengah Atas Luar Biasa, dan Sekolah Menengah Kejuruan Tahun Pelajaran 2011/2012, Keputusan Bersama Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta dan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 33/2012 dan Nomor KW.09.4/5/HK.00.5/226/2012 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Ujian Sekolah/Madrasah dan Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2011/2012, Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor: DJ.I/02/2012 tentang Ketentuan Pelaksanaan Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional (UAMBN) Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab Tingkat Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah Tahun Pelajaran 2011/2012.

1. Penilaian hasil belajar oleh pemerintah dalam bentuk UN, US/UM, dan UAMBN dilakukan satu kali setiap tahun.
2. Penilaian hasil belajar oleh pemerintah dilakukan dalam bentuk UN yang bertujuan untuk menilai pencapaian kompetensi lulusan secara nasional pada mata pelajaran tertentu dalam kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi.
3. Penilaian hasil belajar oleh pemerintah dilakukan dalam bentuk US/UM yang bertujuan untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik sebagai pengakuan prestasi belajar dan/atau penyelesaian dari sekolah/madrasah pada mata pelajaran tertentu dalam kelompok mata pelajaran

kewarganegaraan dan kepribadian, ilmu pengetahuan dan teknologi dan jasmani, olahraga dan kesehatan.

4. Penilaian hasil belajar oleh pemerintah dilakukan dalam bentuk UAMBN yang bertujuan untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik pada akhir jenjang pada satuan pendidikan, sesuai dengan standar kompetensi lulusan yang ditetapkan secara nasional pada mata pelajaran tertentu dalam kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia.
5. UN, US/UM, dan UAMBN didukung oleh suatu sistem yang menjamin mutu dan kerahasiaan soal serta pelaksanaan yang aman, jujur, dan adil.
6. Dalam rangka penggunaan hasil UN, US/UM, dan UAMBN untuk pemetaan mutu program dan/atau satuan pendidikan, Pemerintah menganalisis dan membuat peta daya serap berdasarkan hasil UN, US/UM, dan UAMBN dan menyampaikan ke pihak yang berkepentingan. Hasil UN, US/UM, dan UAMBN menjadi salah satu pertimbangan dalam pembinaan dan pemberian bantuan kepada satuan pendidikan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.
7. Hasil UN, US/UM, dan UAMBN digunakan sebagai salah satu pertimbangan dalam menentukan kelulusan peserta didik pada seleksi masuk jenjang pendidikan berikutnya.
8. Hasil UN, US/UM, dan UAMBN digunakan sebagai salah satu penentu kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan yang kriteria kelulusannya ditetapkan setiap tahun oleh Menteri berdasarkan rekomendasi BSNP.

### **Kriteria Lulus Tidak Lulus Mata Pelajaran**

Dalam Sistem Kredit Semester (SKS) tidak ada istilah kenaikan kelas. Peserta didik dinyatakan lulus (tuntas) atau tidak lulus (tidak Tuntas) mata pelajaran. Mata pelajaran yang belum lulus (tidak tuntas) harus mencapai batas minimum kelulusan melalui ujian ulang, remedial dan/atau mengulang mata pelajaran.

Penilaian setiap mata pelajaran menggunakan skala 0 - 10 dengan berpedoman pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20

Tahun 2007 tentang Standar Penilaian untuk satuan pendidikan dasar dan menengah.

## Penentuan Indeks Prestasi (IP)

### a. SMA/MA

- 1) Semua peserta didik menempuh semua mata pelajaran yang sama pada semester 1 sesuai dengan Standar Isi.
- 2) IP dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$IP = \frac{\sum N \times \text{sks}}{\text{Jumlah sks}}$$

Keterangan:

- IP: Indeks Prestasi
  - $\sum N$  : jumlah mata pelajaran
  - sks : satuan kredit semester yang diambil untuk setiap mata pelajaran
  - Jumlah sks: jumlah sks dalam satu semester
- 3) Peserta didik pada semester dua dan seterusnya dapat mengambil sejumlah mata pelajaran dengan jumlah sks berdasarkan IP semester sebelumnya dengan ketentuan sebagai berikut:
    - a) IP < 5.0 dapat mengambil maksimal 10 sks.
    - b) IP 5.0 – 5.9 dapat mengambil maksimal 14 sks.
    - c) IP 6.0 – 7.0 dapat mengambil maksimal 20 sks.
    - d) IP 7.1 – 8.5 dapat mengambil maksimal 28 sks.
    - e) IP > 8.5 dapat mengambil maksimal 36 sks.
  - 4) Peserta didik dapat memanfaatkan semester pendek untuk mengulang mata pelajaran yang belum tuntas.
  - 5) Peserta didik dapat dinyatakan lulus pada mata pelajaran apabila telah mencapai KKM mata pelajaran tersebut.
  - 6) Kelulusan peserta didik dari mata pelajaran dapat dilakukan pada setiap akhir semester.

## **F. Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM)**

Dengan mempertimbangkan tingkat kemampuan rata-rata peserta didik, kompleksitas indikator, serta kemampuan sumber daya pendukung dalam penyelenggaraan pembelajaran, menetapkan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) yang berbeda-beda untuk setiap mata pelajaran di tiap semester pada setiap tingkat kelas. Kepada peserta didik yang telah mencapai ketuntasan diberi layanan pengayaan dan bagi peserta didik yang belum mencapai ketuntasan diberi layanan perbaikan (remedial):

1. Program Remedial
  - a. Remedial wajib diikuti oleh siswa yang belum mencapai KKM dalam setiap indikator dan/atau Kompetensi Dasar.
  - b. Kegiatan remedial dilaksanakan di dalam atau di luar jam pembelajaran.
  - c. Kegiatan remedial meliputi remedial pembelajaran dan remedial penilaian.
  - d. Penilaian dalam program remedial dapat berupa tes maupun nontes.
  - e. Kesempatan mengikuti kegiatan remedial diberi waktu sampai sebelum Ulangan Harian berikutnya.
2. Program Pengayaan
  - a. Pengayaan wajib diikuti oleh siswa yang telah mencapai KKM dalam setiap Kompetensi Dasar.
  - b. Kegiatan pengayaan dilaksanakan di dalam jam pembelajaran.
  - c. Penilaian dalam program pengayaan dapat berupa tes maupun nontes.
  - d. Nilai pengayaan yang lebih tinggi dari nilai sebelumnya yang bisa diperhitungkan.
3. Skala Penilaian
  - a. Nilai kognitif dan psikomotor dinyatakan dalam bentuk bilangan bulat, dengan rentang 0 – 100.
  - b. Nilai ketuntasan belajar maksimum adalah 100.
  - c. Madrasah dapat menetapkan nilai ketuntasan belajar minimal di bawah nilai ketuntasan belajar maksimal, tetapi tetap

memiliki perencanaan untuk mencapai nilai ketuntasan belajar maksimal.

- d. Nilai ketuntasan belajar minimal ditetapkan untuk setiap mata pelajaran oleh forum Pendidik mata pelajaran pada awal tahun pelajaran.
  - e. Nilai ketuntasan belajar minimal tersebut dicantumkan dalam laporan hasil belajar dan diinformasikan kepada seluruh warga madrasah dan orang tua peserta didik.
  - f. Kriteria Ketuntasan Minimum ditetapkan untuk setiap mata pelajaran oleh forum guru pada awal tahun ajaran.
  - g. Penetapan Kriteria Ketuntasan Minimum dilakukan melalui analisis ketuntasan minimum pada setiap indikator per KD dalam mata pelajaran. Setiap KD dimungkinkan adanya perbedaan Kriteria Ketuntasan Minimum, dan penetapannya didasari:
    - 1). Tingkat kompleksitas (kerumitan dan kesulitan) setiap KD yang harus dicapai oleh peserta didik.
    - 2). Tingkat kemampuan (Intake) rata-rata peserta didik.
    - 3). Kemampuan sumber daya pendukung dalam penyelenggaraan pembelajaran.
4. Kelulusan
- a. Lulus Mata Pelajaran  
Peserta didik SMA/MA dinyatakan lulus pada mata pelajaran utama dalam program studi apabila telah mencapai KKM 75. Sedang untuk mata pelajaran yang tidak lulus diselesaikan di semester pendek dalam bentuk remedial (teaching dan test) selama 8 kali pertemuan setelah Uji Standar semester sebelum pengambilan Laporan Hasil Belajar.
  - b. Lulus Satuan Pendidikan  
Kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan yang menyelenggarakan SKS dapat dilakukan pada setiap akhir semester. Kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 72 ayat (1) Peserta

didik dinyatakan lulus dari satuan pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah setelah:

- a. Menyelesaikan seluruh program pembelajaran. Hal ini berarti peserta didik telah mengikuti program pembelajaran seluruh mata pelajaran yang terdapat pada kurikulum yang digunakan, Pemenuhan persyaratan ini dilihat pada kelengkapan nilai pada laporan hasil belajar yang tercantum pada rapor yang dimiliki peserta didik mulai semester satu sampai semester enam dan 100% dari nilai-nilai tadi mencapai KKM atau berarti tuntas. Penilaian ini dilakukan oleh tenaga pendidik/guru. Ketentuan ini menjadi prasyarat untuk mengikuti Ujian dan Ujian Nasional.
- b. Memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran dalam kelompok mata pelajaran: (a) agama, dan akhlak mulia, (b) kewarganegaraan dan kepribadian, (c) estetika, dan (d) jasmani, olahraga, dan kesehatan. Penilaian akhir untuk masing-masing kelompok mata pelajaran dilakukan oleh satuan pendidikan dengan mempertimbangkan hasil penilaian peserta didik oleh pendidik:
  - a. Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran Agama dan Akhlak Mulia dilakukan melalui pengamatan terhadap perubahan perilaku dan sikap untuk menilai perkembangan afektif peserta didik, serta melalui ulangan, dan/atau penugasan untuk mengukur aspek kognitif peserta didik. Pengamatan yang dilakukan untuk menilai kelompok mata pelajaran Agama dan Akhlak Mulia berdasarkan indikator:
    - 1) Berperilaku sesuai dengan ajaran agama yang dianut sesuai dengan perkembangan remaja
    - 2) Menghargai keberagaman agama, bangsa, suku, ras, golongan sosial ekonomi, dan budaya dalam tatanan global
    - 3) Berpartisipasi dalam penegakan aturan-aturan sosial



- 4) Memahami hak dan kewajiban diri dan orang lain dalam pergaulan di masyarakat
  - 5) Menghargai adanya perbedaan pendapat dan berempati terhadap orang lain
  - 6) Berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan santun melalui berbagai cara termasuk pemanfaatan teknologi informasi yang mencerminkan harkat dan martabatnya sebagai makhluk Tuhan
  - 7) Menjaga kebersihan, kesehatan, ketahanan dan kebugaran jasmani dalam kehidupan sesuai dengan tuntunan agama
  - 8) Memanfaatkan lingkungan sebagai makhluk ciptaan Tuhan secara bertanggung jawab.
- b. Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran Kewarganegaraan dan Kepribadian dilakukan melalui pengamatan terhadap perubahan perilaku dan sikap untuk menilai perkembangan afektif peserta didik dan kepribadian, serta melalui ulangan, dan/atau penugasan untuk mengukur aspek kognitif peserta didik. Pengamatan yang dilakukan untuk menilai kelompok mata pelajaran Kewarganegaraan dan Kepribadian menggunakan indikator:
- 1) Berpartisipasi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia
  - 2) Berpartisipasi dalam penegakan aturan-aturan sosial, hukum dan perundangan
  - 3) Menghargai keberagaman agama, bangsa, suku, ras, golongan sosial ekonomi, dan budaya dalam tatanan global
  - 4) Memanfaatkan lingkungan secara produktif dan bertanggung jawab

- 5) Mengembangkan diri secara optimal dengan memanfaatkan kelebihan diri serta memperbaiki kekurangannya
  - 6) Berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan santun melalui berbagai cara termasuk pemanfaatan teknologi informasi
  - 7) Menunjukkan sikap percaya diri dan bertanggung jawab atas perilaku, perbuatan, dan pekerjaannya
  - 8) Menunjukkan kemampuan mengembangkan budaya belajar untuk pemberdayaan diri
  - 9) Menunjukkan kegemaran membaca dan menulis
- c. Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran Estetika dilakukan melalui pengamatan terhadap perubahan perilaku dan sikap untuk menilai perkembangan afektif peserta didik, serta melalui ulangan, dan/atau penugasan untuk mengukur aspek kognitif peserta didik. Pengamatan yang dilakukan untuk menilai kelompok mata pelajaran Estetika berdasarkan indikator:
- 1) Memanfaatkan lingkungan untuk kegiatan apresiasi dan kreasi seni
  - 2) Menunjukkan apresiasi terhadap karya seni
  - 3) Menunjukkan kegemaran membaca dan menulis karya seni
  - 4) Menghasilkan karya kreatif, baik individual maupun kelompok
- d. Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran Jasmani, Olah Raga, dan Kesehatan dilakukan melalui pengamatan terhadap perubahan perilaku dan sikap untuk menilai perkembangan afektif peserta didik, serta melalui ulangan, dan/atau penugasan untuk mengukur aspek kognitif peserta didik. Pengamatan yang dilakukan untuk menilai kelompok mata pelajaran Jasmani, olahraga, dan kesehatan berdasarkan indikator:

- 1) Menjaga kesehatan, ketahanan, dan kebugaran jasmani
  - 2) Membangun dan menerapkan informasi dan pengetahuan potensi lokal untuk menunjang kesehatan, ketahanan, dan kebugaran jasmani
  - 3) Menunjukkan sikap kompetitif dan sportif untuk mendapatkan hasil yang terbaik dalam bidang pendidikan jasmani, olah raga, dan kesehatan
- e. Lulus Ujian sekolah/madrasah, dan ujian praktik untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi.
- f. Lulus Ujian Nasional.
- 1) Peserta didik dinyatakan lulus US/M SMA/MA apabila peserta didik telah memenuhi kriteria kelulusan yang ditetapkan oleh satuan pendidikan berdasarkan perolehan nilai S/M.
  - 2) Nilai S/M sebagaimana dimaksud pada nomor 1) diperoleh dari gabungan antara nilai US/M dan nilai rata-rata rapor semester 3,4, dan 5 untuk SMA/MA dengan pembobotan 60% untuk nilai US/M dan 40 % untuk nilai rata-rata rapor.
  - 3) Kelulusan peserta didik dari UN ditentukan berdasarkan NA.
  - 4) NA sebagaimana dimaksudkan pada butir nomor 3) diperoleh dari gabungan nilai S/M dari mata pelajaran yang diujinasionalkan dengan Nilai UN, dengan pembobotan 40% untuk nilai S/M dari mata pelajaran yang diujinasionalkan dan 60% untuk Nilai UN.
  - 5) Skala yang digunakan untuk nilai S/M, nilai rapor dan nilai akhir adalah nol sampai sepuluh (0 – 10).
  - 6) Pembulatan nilai gabungan nilai S/M dan nilai rapor dinyatakan dalam bentuk dua decimal, apabila decimal ketiga  $\geq 5$  maka dibulatkan ke atas.

- 7) Pembulatan nilai akhir dinyatakan dalam bentuk satu decimal, apabila decimal kedua  $\geq 5$  maka dibulatkan keatas.
- 8) Peserta didik dinyatakan lulus UN apabila nilai rata-rata dari semua NA sebagaimana dimaksud pada butir 4) mencapai nilai paling rendah 5,5 (lima koma lima) dan nilai setiap mata pelajaran paling rendah 4,0 (empat koma nol).
- 9) Kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan ditetapkan oleh setiap satuan pendidikan melalui rapat dewan dewan pendidikan berdasarkan kriteria kelulusan.

#### 5. Target Kelulusan

Target kelulusan yang ingin dicapai pada peserta didik adalah lulus 100% dengan kualifikasi predikat A pada mata pelajaran UN. Upaya yang dilakukan untuk mencapai target lulusan 100% dengan kualifikasi predikat A pada setiap mata pelajaran UN, yaitu Bimbingan Belajar Intensif (BBI) oleh guru

#### 6. Penjurusan

Penetapan penjurusan melalui tahapan sebagai berikut:

- 1) Pembukaan Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB), Calon Peserta Didik Baru mengisi form penjurusan dengan memilih dua dari empat program jurusan yang tertera, yaitu Program Bahasa, IPA, IPS, dan Keagamaan.
- 2) Calon Peserta Didik Baru mengikuti Tes PPDB, yaitu, Tes Skolastik, Psikotest. Hasil tes dipadukan dengan minat yang tertulis pada form penjurusan.
- 3) Berdasarkan kebutuhan didapatkan 1 kelas program Bahasa, 5 kelas program IPA, 2 kelas program IPS, dan 1 kelas program Keagamaan.
- 4) Jika penjurusan sesuai maka ditetapkan pada kelas jurusan, apabila tidak sesuai maka dapat mengajukan pindah jurusan sepanjang semester satu dengan syarat ada kekosongan pada jurusan yang diinginkan.

- 5) Semester dua ditetapkan kelas permanen pada jurusan masing-masing.
6. Mutasi
- a. Mutasi Jurusan

Mutasi jurusan atau pindah dari program jurusan yang telah ditetapkan ke program jurusan yang diinginkan dapat dilakukan setelah proses daftar ulang selesai atau saat menjalani proses KBM semester satu dengan dasar adanya kekosongan pada jurusan yang diinginkan.
  - b. Mutasi

Peserta didik yang pindah atau mutasi dapat langsung mengikuti kegiatan pembelajaran apabila memenuhi beberapa syarat berikut:

    1. Peserta didik berasal dari SMA/MA Negeri atau Swasta yang berstatus terakreditasi A.
    2. Peserta didik memiliki rapor asli dari SMA/MA asal yang lengkap dengan nilai-nilai di level sebelumnya dan keterangan pindah yang ditandatangani kepala SMA/MA asal dan distempel.

Peserta didik yang tidak memenuhi syarat butir 1) di atas harus mengikuti tes penyetaraan yang dilaksanakan sekolah/madrasah. Sedangkan bila tidak memenuhi syarat butir 2) karena satu dan lain hal, peserta didik harus mengurus surat keterangan dan nilai-nilai di dinas pendidikan wilayah SMA/MA asal untuk kemudian diserahkan pada sekolah/madrasah yang dituju.

Adapun persyaratan mutasi masuk adalah sebagai berikut:

    - 1) Surat Keterangan Pindah dari sekolah/madrasah asal.
    - 2) Laporan Hasil Belajar Peserta didik Asli dan fotocopy nya.
    - 3) Daftar 8355/ Data Awal Tahun.
    - 4) Fotocopy Ijazah SMP/MTs dan SKHUN.
    - 5) Fotocopy Akreditasi sekolah/madrasah asal.
  - c. Mutasi Keluar
    - 1) Peserta didik yang telah lulus.
    - 2) Ada permohonan keluar dari orang tua Peserta didik.
    - 3) Peserta didik yang melanggar tata tertib Madrasah.



# PENDIDIKAN KECAKAPAN HIDUP

## A. Pengertian Pendidikan Kecakapan Hidup

Kecakapan hidup adalah kecakapan yang dimiliki seseorang untuk berani menghadapi problema hidup dan kehidupan dengan wajar tanpa merasa tertekan, kemudian secara proaktif dan kreatif mencari serta menemukan solusi sehingga akhirnya mampu mengatasinya. Tujuan pendidikan kecakapan hidup adalah memfungsikan pendidikan sesuai dengan fitrahnya, yaitu mengembangkan potensi peserta didik dalam menghadapi perannya di masa mendatang secara menyeluruh.

Tujuan khusus pendidikan kecakapan hidup adalah:

1. Mengaktualisasikan potensi peserta didik sehingga dapat digunakan untuk memecahkan berbagai masalah,
2. Memberikan wawasan yang luas mengenai pengembangan karir peserta didik,
3. Memberikan bekal dengan latihan dasar tentang nilai-nilai yang berkaitan dengan kehidupan sehari-hari,
4. Memberikan kesempatan kepada madrasah untuk mengembangkan pembelajaran yang fleksibel sesuai dengan prinsip pendidikan berbasis luas,
5. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya di lingkungan madrasah dan di masyarakat.

Pendidikan kecakapan hidup dalam Kurikulum sekolah/madrasah terintegrasi dalam setiap mata pelajaran.

1. Dalam rumpun mata pelajaran Agama dan Akhlak Mulia, kecakapan personal disiplin, kecakapan sosial membaca, dan kecakapan akademik bersikap kritis rasional. Dalam pelaksanaannya, RPP mata pelajaran dalam rumpun ini menggambarkan kegiatan-kegiatan yang dapat mengembangkan kecakapan hidup tadi, seperti: peserta didik diminta melaksanakan dan mencatat kegiatan pelaksanaan ibadah harian, dan membaca, membahas, dan mendiskusikan tafsir dan hadits serta mengimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.
2. Dalam rumpun mata pelajaran Kewarganegaraan dan Kepribadian, kecakapan personal menghargai dan menilai diri, kecakapan sosial kecakapan memimpin, dan kecakapan akademik menguasai pengetahuan. Dalam pelaksanaannya, RPP mata pelajaran dalam rumpun ini menggambarkan kegiatan-kegiatan yang dapat mengembangkan kecakapan hidup tadi, seperti: peserta didik dapat mempunyai kesadaran dan wawasan akan status, hak, dan kewajibannya dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, serta peningkatan kualitas dirinya sebagai manusia.
3. Dalam rumpun mata pelajaran Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, kecakapan personal berfikir logis, kecakapan sosial bekerjasama, dan kecakapan akademik menggunakan teknologi. Dalam pelaksanaannya, RPP mata pelajaran dalam rumpun ini menggambarkan kegiatan-kegiatan yang dapat mengembangkan kecakapan hidup tadi, seperti: peserta didik dapat menumbuhkan kemampuan berfikir yang berguna untuk memecahkan masalah di dalam kehidupan sehari-hari dan memiliki keterampilan mengamati, mengajukan hipotesis, menggunakan alat dan bahan secara baik dan benar.
4. Dalam rumpun mata pelajaran Estetika, kecakapan personal percaya diri, kecakapan sosial mengendalikan emosi, dan kecakapan akademik berfikir strategis. Dalam pelaksanaannya, RPP mata pelajaran dalam rumpun ini menggambarkan kegiatan-kegiatan yang dapat mengembangkan kecakapan hidup tadi, seperti: peserta didik diharapkan dapat meningkatkan sensitivitas, kemampuan



mengekspresikan dan kemampuan mengapresiasi keindahan dan harmoni. Kemampuan mengapresiasi dan mengekspresikan keindahan serta harmoni mencakup apresiasi dan ekspresi, baik dalam kehidupan individual sehingga mampu menikmati dan mensyukuri hidup, maupun dalam kehidupan kemasyarakatan sehingga mampu menciptakan kebersamaan yang harmonis.

5. Dalam rumpun mata pelajaran Jasmani, Olah Raga, dan Kesehatan, kecakapan personal membudayakan hidup sehat, kecakapan sosial membudayakan sikap sportif, dan kecakapan akademik berpikir ilmiah. Dalam pelaksanaannya, RPP mata pelajaran dalam rumpun ini menggambarkan kegiatan-kegiatan yang dapat mengembangkan kecakapan hidup tadi, seperti: peserta didik membudayakan sikap sportif, disiplin, kerja sama, dan hidup sehat.
6. Kecakapan hidup termuat dalam proses belajar mengajar (PBM), baik kegiatan fisik maupun mental yang dilakukan peserta didik dalam berinteraksi dengan bahan ajar.

Pendidikan kecakapan hidup ini tidak dikemas dalam bentuk mata pelajaran baru, tidak dikemas dalam materi tambahan yang disisipkan dalam mata pelajaran, pembelajaran di kelas tidak memerlukan tambahan alokasi waktu, tidak memerlukan jenis buku baru, tidak memerlukan tambahan pendidik baru, dan dapat diterapkan dengan menggunakan kurikulum apapun. Pembelajaran kecakapan hidup memerlukan reorientasi pendidikan dari *subject matter oriented* menjadi *life skill oriented*.

Secara umum ada dua macam kecakapan hidup (*life skill*), yaitu *general life skill* (GLS) dan *Spesific Life Skill* (SLS). *General life skill* dibagi menjadi dua, yaitu *personal skill* (kecakapan personal) dan *social skill* (kecakapan sosial). Kecakapan personal itu sendiri terdiri atas *self awarness skill* (kecakapan mengenal diri) dan *thinking skill* (kecakapan berpikir). *Spesific Life Skill* juga dibagi menjadi dua yaitu *academic skill* (kecakapan akademik) dan *vocacional skill* (kecakapan vokasional/kejuruan).

Kecakap-kecakapan hidup di atas dapat dirinci sebagai berikut:

1. Kecakapan mengenal diri meliputi kesadaran sebagai makhluk Tuhan, kesadaran akan eksistensi diri, dan kesadaran akan potensi diri.

2. Kecakapan berpikir meliputi kecakapan menggali informasi, mengolah informasi, mengambil keputusan, dan kecakapan menyelesaikan masalah.
3. Kecakapan sosial meliputi kecakapan komunikasi lisan, komunikasi tertulis, dan kecakapan bekerja sama.
4. Kecakapan akademik meliputi kecakapan mengidentifikasi variabel, menghubungkan variabel, merumuskan hipotesis, dan kecakapan melaksanakan penelitian.
5. Kecakapan vokasional sering disebut juga sebagai kecakapan kejuruan. Kecakapan ini terkait dengan bidang pekerjaan tertentu.

Dalam memilih pengalaman belajar perlu dipertimbangkan kecakapan hidup apa yang akan dikembangkan pada setiap Kompetensi Dasar. Untuk itu, diperlukan analisis kecakapan hidup setiap kompetensi dasar.

## **B. Pendidikan Berbasis Keunggulan Lokal dan Global**

Pendidikan Berbasis Keunggulan Lokal dan Global adalah pendidikan yang memanfaatkan keunggulan lokal dan kebutuhan daya saing global dalam aspek ekonomi, budaya, bahasa, teknologi, ekologi, dan lain-lain yang bermanfaat bagi pengembangan kompetensi peserta didik agar mampu bersaing di tingkat lokal, nasional, dan internasional.

Strategi pelaksanaan Pendidikan Berbasis Keunggulan Lokal dan Global adalah sebagai berikut:

- a. Terintegrasi dalam seluruh mata pelajaran

Penggunaan empat bahasa, yakni bahasa Indonesia sebagai bahasa nasional, bahasa Inggris, bahasa Arab dan bahasa Jepang, sebagai bahasa pengantar dalam proses pembelajaran pada kelompok dilaksanakan pada mata pelajaran Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Melalui kegiatan ini diharapkan proses pembelajaran pada kelompok mata pelajaran tersebut akan lebih kaya dalam segi materi dengan digunakannya istilah-istilah internasional dalam bahasa Inggris dan/atau bahasa Araba serta bahasa Jepang. Selain itu, kegiatan ini juga dimaksudkan guna meningkatkan kompetensi tenaga pendidik.

Adapun tahapan penggunaan bahasa Inggris dan/atau bahasa Arab serta bahasa Jepang sebagai bahasa pengantar dalam proses pembelajaran adalah sebagai berikut:

- 1). Tahun pertama:  
10 % bahasa Inggris dan/atau bahasa Arab serta bahasa Jepang  
90 bahasa Indonesia
- 2). Tahun kedua:  
25 % bahasa Inggris dan/atau bahasa Arab serta bahasa Jepang  
75% bahasa Indonesia
- 3). Tahun Ketiga:  
50 % bahasa Inggris dan/atau bahasa Arab serta bahasa Jepang  
50 % bahasa Indonesia

Kegiatan lain adalah penggunaan bahan ajar yang berbasis TIK di semua mata pelajaran. Selain itu, dalam proses pembelajaran pun peserta didik dirangsang untuk melakukan kegiatan-kegiatan pembelajaran baik dalam tatap muka, tugas terstruktur, dan kegiatan mandiri tidak terstruktur yang menuntut penggunaan TIK. Dengan demikian diharapkan tenaga pendidik dan peserta didik akan selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yang terkini.

Pendidikan tidak hanya berlangsung di ruang kelas tetapi juga di lingkungan sekolah, keluarga dan masyarakat. Bahkan seringkali proses belajar yang bersifat nilai dan motivasi lebih banyak terjadi dalam interaksi di luar kelas. Oleh karena itu lingkungan sekolah harus diupayakan agar mampu menjadi wahana penumbuhan nilai-nilai positif dan motivasi belajar peserta didik.

Berkaitan dengan hal tersebut, kegiatan yang dilaksanakan untuk mengimplementasikan pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global adalah:

1. Pelatihan bahasa Inggris, bahasa Arab dan bahasa Jepang bagi pendidik. Melalui kegiatan ini diharapkan pendidik mampu menggunakan tiga bahasa sebagai bahasa pengantar dalam PBM dan pada hari bahasa asing, bahasa asing area, dan asing camp, sehingga bisa menjadi contoh bagi peserta didik untuk berperan serta dalam kegiatan tersebut.

## 2. Pelaksanaan Hari Bahasa.

Hari Bahasa dilaksanakan setiap hari Jum'at, yakni minggu pertama dan kedua untuk bahasa Arab, minggu ke tiga untuk bahasa Inggris dan minggu ke empat untuk bahasa Jepang. Tujuan kegiatan ini agar peserta didik mampu berbahasa Arab, bahasa Inggris dan bahasa Jepang dalam percakapan sehari-hari.

## C. Kalender Pendidikan

Bahwa dalam rangka menyongsong Tahun Pelajaran menyusun Kalender Pendidikan dengan berpedoman pada Petunjuk Teknis Kalender Pendidikan RA, MI, MTs, dan Buku Petunjuk Teknis Kalender Pendidikan ini hasil koordinasi antara Kanwil Kementerian Agama Provinsi DKI Jakarta dengan Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta yang berpedoman kepada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 tahun 2006 tentang Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah serta Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2008 tentang Standar Kompetensi Lulusan dan Standar Isi Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab di Madrasah, dapat dicontohkan sebagai berikut:

## D. Contoh: Kalender Pendidikan

### 1. Semester Ganjil:

Tgl. 02 - 14 Juli 2012	: Hari Libur Semester Genap 2011/2012
Tgl. 09 - 12 Juli 2012	: Kegiatan MOS dan Out Bound
Tgl. 16 Juli 2012	: Hari Pertama Semester Ganjil 2012/2013
Tgl. 16 - 18 Juli 2012	: Hari Belajar Efektif
Tgl. 19 - 20 Juli 2012	: Hari Libur Awal Bulan Ramadhan
Tgl. 23 - 25 Juli 2012	: Hari Belajar Efektif dan Pesantren Ramadhan

- Tgl. 26 - 31 Juli 2012 : Hari Belajar Efektif
- Tgl. 01 - 10 Agust 2012 : Hari Belajar Efektif
- Tgl. 13 - 16 Agust 2012 : Hari Libur Menjelang  
1 Syawal 1433 H
- Tgl. 17 Agustus 2012 : Hari Libur Hari Kemerdekaan RI
- Tgl. 20 - 25 Agust 2012 : Libur Hari Raya Idul Fitri 1433 H
- Tgl. 27 Agustus 2012 : Halal Bi Halal MAN 4 Jakarta
- Tgl. 28 - 31 Agust 2012 : Hari Belajar Efektif
- Tgl. 01 - 29 Sept. 2012 : Hari Belajar Efektif
- Tgl. 01 - 31 Okt. 2012 : Hari Belajar Efektif
- Tgl. 01 - 05 Okt. 2012 : Tes Mid Semester dan Entry Nilai  
Rapor Mid Semester
- Tgl. 13 Oktober 2012 : Pengambilan Rapor Mid Smt Ganjil
- Tgl. 26 Oktober 2012 : Libur Hari Raya Idul Adha 1433 H
- Tgl. 01 - 30 Nov. 2012 : Hari Belajar Efektif
- Tgl. 15 - 16 Nov. 2012 : Libur Tahun Baru Islam 1434 H  
(Cuti Bersama)
- Tgl. 03 - 07 Nov. 2012 : Entry Nilai Rapor Smt Ganjil
- Tgl. 03 - 07 Des. 2012 : Hari Belajar Efektif
- Tgl. 10 - 14 Des. 2012 : Uji Standar Kls X, XI, XII Smt Ganjil
- Tgl. 17 - 21 Des. 2012 : SP (Remedial/Pengayaan
- Tgl. 22 Desember 2012 : Pembagian Hasil Belajar (Rapor)  
Semester Ganjil
- Tgl. 24 - 31 Des. 2012 : Libur Semester Ganjil 2012/2013

## 2. Semester Genap

- Tgl. 01 - 05 Januari 2013 : Libur Semester Ganjil 2012/2013
- Tgl. 07 Januari 2013 : Hari Pertama Smt Genap 12/13
- Tgl. 07 - 31 Januari 2013 : Hari Belajar Efektif
- Tgl. 01 - 28 Februari 2013 : Hari Belajar Efektif
- Tgl. 09 Februari 2013 : Perkiraan Libur Tahun Baru Imlek 2564
- Tgl. 02, 09, 16, 23, Februari 2013 : Perkiraan Ujian Praktik Kelas XII
- Tgl. 01 - 22 Maret 2013 : Hari Belajar Efektif
- Tgl. 02, 09 Maret 2013 : Perkiraan Ujian Praktik Kelas XII
- Tgl. 25 - 28 Maret 2013 : Perkiraan UM dan UAMBN Kelas XII
- Tgl. 12 Maret 2013 : Perkiraan Libur Hari Raya Nyepi Tahun Baru Saka 1935
- Tgl. 29 Maret 2013 : Perkiraan Libur Wafat Isa Al Masih
- Tgl. 30 Maret 2013 : Tes Toefl (UI Salemba) Kls XII
- Tgl. 01 - 12 April 2013 : Hari Belajar Efektif
- Tgl. 08 - 12 April 2013 : Tes Mid Semester Genap
- Tgl. 15 - 19 April 2013 : Perkiraan Ujian Nasional Kelas XII
- Tgl. 15 - 19 April 2013 : Perkiraan Libur UN: Kelas X & XI
- Tgl. 20 April 2013 : Pengambilan Rapor Mid Semester
- Tgl. 22 - 30 April 2013 : Hari Belajar Efektif
- Tgl. 01 - 31 Mei 2013 : Hari Belajar Efektif
- Tgl. 09 Mei 2013 : Perkiraan Libur Kenaikan Isa Al Masih

- Tgl. 23 Mei 2013 : Perkiraan Pengumuman Kelulusan Kelas XII
- Tgl. 03 - 14 Juni 2013 : Hari Belajar Efektif
- Tgl. 17 - 21 Juni 2013 : Uji Standar Kelas X, XI Smt Genap
- Tgl. 24 - 28 Juni 2013 : SP (Remedial/Pengayaan dan Pengembangan Diri)
- Tgl. 29 Juni 2013 : Pengambilan Rapor Smt Genap
- Tgl. 01 - 13 Juli 2013 : Libur Semester Genap 2012/2013
- Tgl. 08 - 10 Juli 2013 : Masa Orientasi Siswa (MOS) Kelas X Baru 2013/2014
- Tgl. 15 Juli 2013 : Hari Pertama Semester Ganjil 2013/2014

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

[Halaman ini sengaja dikosongkan]



# DAFTAR PUSTAKA

## A. Buku :

- Altalib Hisham (1993), *Training Guide for Islamic Worker, Intenational Islamic*, Publishing House and The International of Islamic Thouht, Herndon, Virginia, USA.
- Azra Azyumardi (2012), *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*, Cet. I, Penerbit: Kencana Prenada Media Group.
- Abdul Fattah Abu Ghuddah, (2015), *Muhammad Sang Guru Menyibak Rahasia Cara Mengajar Rasulullah*, Cetakan I, Penerbit: Armasta, Temanggung.
- Abdul Hadis, dkk, (2012), *Manajemen Mutu Pendidikan*, Cetakan ke-II, Penerbit: Alfabeta Bandung.
- Abdul Yunus, *Menggugat Peran Madrasah dalam Pendidikan Agama*, STAIN Cirebon Press: Jurnal Lektur, Vol. 13 No.2 Desember 2007
- Abi al-Husain Ahmad Ibn Ibn Zakariyya, (2012), dikutip: Baharuddin dkk, dalam bukunya *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Cetakan ke I, Yogyakarta:., Penerbit: AR-RUZZ MEDIA, Yogyakarta.
- Adi Sasono, *Solusi Islam Atas Problematika Ummat: Ekonomi, Pendidikan, dan Dakwah*, (Jakarta: 1998), Penerbit: Gema Insani Press.

- Amin Widjaja Tunggal (1998) *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar*, Cet.II. Penerbit: Rineka Cipta Jakarta.
- Ann M. Morrison (1992), *Leadership Diversity The New Leaders, Leadership Diversity in America*, First Edition, Consulting Editors Human Resources, Leonard Nadler Zeace Nadler, College Park, Maryland-USA.
- Adnan Sandy Setiawan (2000); *Manajemen Perguruan Tinggi Di Tengah Perekonomian Pasar dan Pendidikan Yang Demokratis*, "INDONews (s)" indonews@indo-news.com. 24 Maret 2006
- Agus Fahmi, Manshur Ghani Sanusi, (2006), *Konsep Pendidikan Modern*, SMA Khadijah, Surabaya.
- Antonio Syafii Muhammad, (2012), *Ensiklopedia Leadership & Manajemen Muhammad S.A.W. The Super Leader Super Manajer*, Cetakan Ketiga, Penerbit: TAZKIA Publishing, Jakarta.
- Ani M. Hasan (2003); *Pengembangan Profesional Guru di Abad Pengetahuan*, Pendidikan Network: 24 Maret 2006
- Anzizhan Syafaruddin (2004). *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*: Penerbit: PT. Grasindo, Jakarta.
- Ahmadi H. Syukran Nafis (2012), *Manajemen Pendidikan Islam*, Cet. II. Penerbit: Laskbang Pressindo, Yogyakarta.
- Ahmadi Abu, (2007), *Sosiologi Pendidikan*, Cet. II. Penerbit: Rineka Cipta, Jakarta.
- Abdul Hadis dkk. (2012), *Manajemen Mutu Pendidikn*, Cet. II. Penerbit: Alfabeta, Bandung.
- Abu Hayan Muhammad bin Yusuf bin 'Ali bin Yusuf bin Hayyan, *Tafsir Al Bahr Al Muhith, sumber kitab: Mawqi' Tafasir*.
- Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro (1992), *Total Quality Management Three Steps to Continuous Improvement*, Addison-Wasley Publishing Company Reading, Massachusetts, Menlo Park, California New York.
- Arief Furchan, , (2004), *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia*. Penerbit: Gama Media, Yogyakarta
- Alifuddin. Moh., (2012), *Reformasi Pendidikan Strategi Inovatif Peningkatan Mutu Pendidikan*, Cet. I. Penerbit: MANGNAScript Publishing, Jakarta.

- Belok Michael, dkk, (1966), *Approaches to Values in Education*, Arizona State University, US Naval Personnel Reseach Activity San Diego, California.
- Budi Djatmiko, dkk. (2011), *Manajemen Mutu ISO 9001*, Cet. II. Penerbit STEMBI Bandung Business School.
- Burhan Bungin, (2011), *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Edisi Kedua, Penerbit: Prenada Media Group, Jakarta.
- Baharuddin, dkk. (2012), *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara Teori dan Praktek*, Edisi I, Penerbit: Ar-Ruzz Media, Yogyakarta.
- Choiruddin Hadhiri SP, (2015), *Akhhlak & Adab Islami*, Penerbit: PT Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Drucker Peter F, (1983) *Manajemen, Tugas-Tanggung Jawab-Praktek*, Buku III. Seri Manajemen No. 36 C, Penerbit: PT. Gramedia, Jakarta.
- Dharma Surya, (2010), *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Cet. III. Penerbit: Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Dadang Dally, (2010), *Balanced ScoreCard*, Cetakan Kedua, Penerbit: PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Danim Sudarwan, (2012), *Pengembangan Profesi Guru, dari Pra-Jabatan, Induksi ke Profesional Madani*, Cet. Ke. II. Penerbit: Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Dedy Mulyasana, (2011), *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Cetakan Pertama, Penerbit: PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Dirawat, dkk., (1986), *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya.
- Edwar Sallis, (2012), *Total Quality Management in Education*, Cet.XIII. Penerbit: IRCiSoD, Yogyakarta.
- Engku Iskandar, (2014), *Sejarah Pendidikan Islam*, Cetakan Pertama, Penerbit: PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Fadjar, Fadjar, (1998), *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Penerbit: Mizan, Bandung
- Fandy Tjiptono (2012); *Service Management Mewujudkan layanan Prima*, Edisi II. Penerbit: CV Andi Offset, Yogyakarta.
- (2011); *Service, Quality & satisfaction*, Edisi III. Penerbit: CV Andi Offset, Yogyakarta.

- Fandy Tjiptono dan Anastasia Dian, (2001), *Total Quality Manajemen*, Andi, Yogyakarta.
- Frietz R Tambunan (2004); *Mega Tragedi Pendidikan Nasional*, Kompas : 16 Juni 2004
- Fatah Nanang, (2006), *Konsep manajemen MBS dan Dewan Sekolah*, CV. Pustaka Bani Quraisy, Bandung.
- , (2012), *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan*, Cetakan Pertama, Penerbit: PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- , (1996), *Landasan Manajemen Pendidikan*, Penerbit: PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Gitosudarmo Indriyo, dkk, (1996), *Prinsip dasar Manajemen*, Edisi Ketiga, Penerbit: BPFE, Yogyakarta.
- Gani H.A, Lilik, (2008), *Program Teknologi Informasi dan Komunikasi Pendidikan di Indonesia*. Presentasi PowerPoint disuguhkan dalam Rakor Pendidikan di Kantor Menko Kesra, 29 Juli 2008. (Dr. Lilik Gani adalah Kepala Pustekkom, Depdiknas).
- Handoko T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*,. Edisi II, Cet.14, (Yogyakarta: 2000) Penerbit: BPFE. Yogyakarta
- Husaini Adian (2011), *Pendidikan Islam Membentuk Manusia Berkarakter & Beradab*, Komunitas Nuun, Depok.
- Hubert K. Rampersad (2008), *Personal Balanced Scorecard*, Penerjemah Widya dan Abdul Rosyid, Cet.III. Penerbit: Victory Jaya Abadi, Jakarta.
- Hafidhuddin Didin, (2004, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Cetakan Kedua, Penerbit: Gema Insani, Jakarta.
- (2006), *Zakat dalam Perekonomian Modern*, Cetakan Keempat, Penerbit Gema Insani Jakarta.
- (2007), *Agar Harta berkah dan Bertambah*, Cetakan Pertama, Penerbit: Gema Insani Jakarta.
- Hadari Nawawi (2005); *Manajemen Strategik*, Gadjah Mada Pers: Yogyakarta.
- (2003); *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Cet. I, Penerbit: Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

- Hayat, dkk ((2010), *Benchmark International Mutu Pendidikan*, Cet. I. Penerbit: Sinar Grafika Offset: Jakarta.
- Harmer, J. (2007). *The Practice of English Language Teaching*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Hamalik, Oemar. (2005). *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*. Penerbit: PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Hamid, (2004). *Metode Penelitian Kualitatif, Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal dan Laporan Penelitian*, Edisi Pertama. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Harjanto. (1997). *Perencanaan Pengajaran*, Penerbit: PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Henryanto Eko dkk (1993). *Pengendalian Mutu Terpadu*, Cet. III, Penerbit: PPM, Jakarta.
- Ishikawa Kaoru, (1985), *What is Total Quality Control ? The Japanese Way*, Printed in the United States of America.
- Ilyas Yunahar, (2002), *Kuliah Akhlak*, Cetakan ke V, Penerbit: Lembaga Pengkajian dan Pengembangan Islam (LPPI), Yogyakarta.
- Imron Fauzi (2012), *Manajemen Pendidikan ala Rasulullah, Cet.I*, Penerbit: Ar ruzz Media, Sleman Yogyakarta.
- Irawan Prasetya (2004), *Logika dan Prosedur Penelitian*, Cet. VI, Penerbit: STIA LAN Press, Jakarta.
- Jalaluddin Al-Mahalli dan Jalaluddin As Suyuthi. *Tafsir Al Jalalain*, Terbitan Darus Salam, Cetakan kedua.
- Jean-Pierre Jeannot, (2000), *Managing With a Global Mindset*, London Office: 128 Long Acre, London WC2E 9AN.
- J. M. Juran (1992), *Juran on Quality by Design the New Steps for Planning Quality into Goods and Services*, The Free Press A Division of Macmillan, Inc. 866 Third Avenue, New York, N.Y.10022.
- Jaap Scheerens (2003), *Peningkatan Mutu Sekolah*, Cet. I, Penerbit: PT. Logos Wacana Ilmu, Ciputat.
- J. Winardi (2005), *Manajemen Perubahan*. Cet. I, Penerbit: Prenada Media, Jakarta.
- Jerry. H. Makawimbang, (2012), *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Penerbit: Alfabeta Bandung.

- James G. Patterson, (2010), *ISO 900 Standar Kualitas Seluruh Dunia*, Penerbit: PT Indek, Jakarta.
- James L. Gibson dkk, (1997) Alih Bahasa Zuhad Ichyudin, *Manajemen*, Edisi Ke-IX Jilid I Penerbit: Erlangga Jakarta.
- James AF. Stoner. R. Edward Freeman, (1994) *Manajemen*, Edisi ke-V, Cet. I, Jilid II, Penerjemah, Wilhelmus W. Bakowatun, dkk, Penerbit: CV. Intermedia Jakarta.
- Karel A. Steenbrink, (1994), *Pesantren, Madrasah, dan Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, Cet. Ke-2, Penerbit: LP3ES Jakarta.
- Kementerian Negara RI, (2009), *Al-Quran Malihah*, Tiga Serangkai, Jakarta.
- Koentjaraningrat, (1983, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Cet. V. Penerbit: PT.Gramedia, Jakarta.
- Langgulong Hasan , *Asas-asas Pendidikan Islam*, (Jakarta: 1988, Penerbit: Pustaka Alhusna),
- Martinis Yamin, dkk. (2010), *Standarisasi Kinerja Guru*, Cetakan Pertama, Penerbit: Gaung Persada (GP Press), Jakarta.
- Maliki M. Alawi, (2002), *Prinsip-Prinsip Pendidikan Rasulullah S.A.W*. Penerbit: Gema Insani Presss, Jakarta.
- M. Anshar Amran, (2009), *Total Quality Management*, Makalah, Sekolah Pasca Sarjana Institut Teknologi Bandung,
- Malayu S.P. Hasibuan, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit: Bumi Aksara, Jakarta.
- Mustafa. A. Dan Aly Abdullah, (1999), *Sejarah Pendidikan Islam*, Cetaka Kedua, Penerbit: CV. Pustaka Setia, Bandung.
- Muhaimin, dkk. (2010), *Manajemen Pendidikan Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Cet. II. Penerbit: Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Mulyasa, E. (2006). *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Penerbit: Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Muhammadi, dkk (2001), *Analisis Sistem Dinamis Lingkungan Hidup, Sosial, Ekonomi, Manajemen*, Edisi I. Cet. I, Penerbit: UMJ Press.
- Mulyadi Kartanegara, (2011), *Pengantar Studi Islam*, Penerbit: UIN Jakarta.

- (2006), *Reaktualisasi Tradisi Ilmiah Islam*, Penerbit: Baitul Ihsan, BI, Jakarta.
- Mulyadi, (1998), *Total Quality Manajemen*, UGM, Yogyakarta.
- Mudafir Ilyas, *Manajemen Mutu Terpadu*, Buletin Pengawasan No. 13 dan 14 Tahun, 1998.
- Moh. Iwan Apriyadi, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, <http://media.diknas.go.id/media/document/5095.pdf>
- Mahmud bin 'Abdullah Al-Husaini Al-Alusi. *Kitab: Mawqi' Tafasir, Ruhul Ma'ani fii Tafsir Al Qur'an Al 'Azhim was Sab'il Matsanii*.
- Nixon Richard, (1971), *Environmental Quality, the Second Annual Report of the Council on Environmental Quality*, The Withe House, Agust 1971.
- Nata Abuddin (2006), *Politik Pendidikan Islam di Indonesia*, Cet. I. Penerbit: UIN Jakarta Press.
- (2006), *Modernisasi Pendidikan Islam di Indonesia*, Cet. I. Penerbit: UIN Jakarta Press.
- (2010), *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Edisi ke-III. Cet. IV. Prenada media Group, Jakarta.
- (2011), *Akhlak Tasawuf*, Cet. X Penerbit: PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta,
- (2005), *Pendidikan Dalam Perspektif Hadits*, Cetakan ke-I Penerbit: UIN Jakarta Press, Ciputat. Jakarta Selatan.
- (2008), *Membangun Keunggulan Pendidika Islam di Indonesia*, Cetakan Pertama, Penerbit: PT. Prenada Media Jakarta.
- Putra Nusa, (2011), *Penelitian Kualitatif Proses dan Aplikasi*, Penerbit: PT. Indeks Jakarta.
- Paul E. Plsek, (1997), *Creativity, Innovation, and Quality*, Quality Press 611, East Wiconsin Avenue, Milwaukee, Wiconsin 53201-3005 . Printed in the United States of America.
- Peter M. Senge, (2002), *The Fifth Dicipline Fieldbook*, Alih Bahasa Hari Suminto Penerbit Interaksara, Batam Centre.
- , (1996), *The Fifth Dicipline Fieldbook*, Seni dan Praktek dari Organisasi Pembelajar. Alih Bahasa Nunuk Adiarni, dkk, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.

- Pawit M. Yusup, (2012), *Perspektif Manajemen Pengetahuan Informasi, Komunikasi, Pendidikan dan Perpustakaan*, Penerbit: Rajawali Pers, Jakarta.
- Purwanto M. Ngalim, (2004), *Administrasi dan Supoervisi Pendidikan*, Cet. 13 Penerbit: PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, Penerbit Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara RI, tahun 2002.
- Priansa Juni Donni, dkk. (2014), *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cet. I. Penerbit: Alfabeta, Bandung.
- Robert S. Kaplan & David Norton, (1996), *ScoreCard*, Terjemahan Peter R. Yosi Pasla, Penerbit: Erlangga, Jakarta.
- ....., (2000), *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Penerbit: Erlangga. Jakarta.
- Rohiat, (2010), *Manajemen Sekolah Teori dasar dan Praktik*, Cet. III. Penerbit: Refika Aditama, Bandung
- Roy J. Deferarrari, (1961), *Quality of College Teaching and Staff*, (The Proceeding of the Workshop on Quality of College Teaching and Staff, Conducted at The Catholic University of America, June 10 to 21, 1960). Press, Washington 17 DC-USA.
- Ridwan, (2004), *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Cet. I. Penerbit: Alfabeta Bandung.
- Richard B. Robinson, JR. John A. Pearce II Michael E. Porter. *Cases in Strategic Management*, Second Edition, Irwin, Homewood, IL.60430, Boston, MA 02116-USA.
- Sukmadinata Syaodih Nana, dkk, (2008), *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Konsep, Prinsip, dan Instrumen), Cetakan Kedua, Penerbit: PT. Refika Aditama, Bandung.
- Saefullah, (2012). *Manajemen Pendidikan Islam*, Cet. I. Penerbit: CV Pustaka Setia, Bandung.
- Syaiful Sagala, (2009), *Memahami Organisasi Pendidikan*, Edisi Revisi, Penerbit: Alfabeta, Bandung.
- Soedijarto (2008). *Kemampuan Profesional Guru Yang Sesuai Dengan Upaya Peningkatan Relevansi Dan Mutu Pendidikan Nasional Serta Jaminan Kesejahteraan Dan Perlindungan yang Diperlukan Pendidik Profesional*, (Makalah yang disajikan dalam Seminar Nasional Tentang



- Perlindungan Bagi Profesi Guru), dari <http://www.jakartateachers.com/4429.htm> diakses tanggal 23 Maret 2013.
- Nana, dan Rivai, Ahmad. (1989). *Teknologi Pengajaran*, Bandung: Penerbit: CV Sinar Baru.
- Suparman, Atwi. (2004). *Desain Instruksional*, Penerbit: Universitas Terbuka. Jakarta.
- Susilana, Rudi, dkk (2009). *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran*, (Buku Materi Pokok Universitas Terbuka).
- Sugiyono, (2001), *Metode Penelitian Administrasi*, Cet. 8 Penerbit: Alfabeta, Bandung
- , (2006), *Metode Penelitian Pendidikan*, Cet. 2 Penerbit: Alfabeta, Bandung.
- Suwito, (2005), *Sejarah Sosial Pendidikan Islam*, Penerbit: Kencana, Jakarta.
- Stephen Murgatroyd and Colin Morgan, (1993), *Total Quality Management and the School*, Open University Press Celtic Court 22 Ballmoor, Buxingham and 1900 Frost Road, Suite 101 Bristol, PA 19007, USA.
- Syafruddin, (2005), *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Penerbit: Ciputat Press, Jakarta.
- Tafsir Ahmad, (2013), *Filsafat Ilmu*, Cetakan Ketujuh, Penerbit: PT. Rosda karya, Bandung.
- Timpe, A. Dale, (1987), *The Art and Science of Business Management Leadership*, Kend Publishing, Inv, New York.
- Thomas B. Santoso (2001), *Manajemen Sekolah di Masa Kini (1)*, Pendidikan Network : 24 Maret 2006
- Tony Bush & Marianne Coleman, (2012), *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, Penerbit: Ircisod, Yogyakarta.
- Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah Era Otonomi Pendidikan*, “Menjual” Mutu pendidikan dengan Pendekatan Quality Control bagi Pelaku Lembaga Pendidikan, Cetakan Pertama, Penerbit: IRCiSoD, Yogyakarta.
- Umaedi, (April, 1999), *Manajemen Peningkatan Mutu*,. <http://ssep.net/director.html>.
- Umar Bukhari, *Ilmu Pendidikan Islam*, Cetakan Pertama, (Jakarta: 2010, Penerbit: Sinar Grafika Offset, Jakarta.

- Vincent Gasperz; (2011); *Total Quality Management*, Penerbit: Vinchrsto Publication, Bogor.
- Wibowo, (2007), *Manajemen Kinerja*, Edisi I. Penerbit: PT. Raja Grafindo, Jakarta.
- Wibisono Dermawan, (2006), *Manajemen Kinerja Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Penerbit: Erlangga, Jakarta 13740.
- Wijaya Tony, (2011), *Manajemen Kualitas Jasa*, Cet. I. Penerbit: PT. Indeks, Jakarta.
- Wijaya, Cece, Djadjuri, Djadja, dan Rusyan, A. Tabrani (1991). *Upaya Pembaharuan dalam Pendidikan dan Pengajaran*. Penerbit: PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Zuharini, dkk, (1997), *Sejarah Pendidikan Islam*, Cetakan Kelima, Penerbit: Bumi Aksara, Jakarta.
- Yunus Mahmud, (1985), *Sejarah Pendidikan Islam*, Penerbit: Hidakarya Agung, Jakarta.

## **B. Sumber Lain:**

- Al Imam al-Hafiz Abi al Husain Muslim ibn al Hujjaj al Qusyairi an Nisaburi, *Shahih Muslim*, (Riyad: 1998, Baitul Afkar Addauliyyah Linnasyri wa Attauzi'), Hadis No. 2564.
- Al-Imam Abi Abdillah, Muhammad Ibn Ismail al Bukhari, *Shahih al Bukhari*, (Riyad: 1998, Baitul Afkar al Dauliyah li an Nasyri wa at Tauzi'), Hadis No. 2752.
- Al-Imam al-Hafiz Abi Al-Husain Muslim ibn Hujjaj al Qusyairi an Nisaburi, *Shahih Muslim*, (Riyad: Darul Afkar al Dauliyah, 1998), Hadis No. 1824.
- Al Imam Abi Abdillah Muhammad ibn Ismail al Bukhari, *Shahih al Bukhari*, (Riyad; Bait al Afkar al Dauliyah li annasyri wa al Tauzi', 1998), Hadis No 7144.
- Fathul Qodir, Muhammad bin 'Ali Asy Syaukani, sumber kitab: Mawqi' Tafasir.
- Hussein Bahreisj, (1997), *Hadits Shahih*, Penerbit: Karya Utama, Surabaya.

- Imam Abu Bakar Ahmad Ibn al-Husain al-Baihaqi, *Sya'bul Iman*, (Beirut-Lebanon:2000, Penerbit: Dar al-Kotob al-Ilmiyah Juz. 4
- Ma'alimut Tanzil, Abu Muhammad Al Husain bin Mas'ud Al Baghowi, terbitan Dar Thoyyibah, cetakan keempat, tahun 1417 H
- Ruhul Ma'ani fii Tafsir Al Qur'an Al 'Azhim was Sab'il Matsanii, Mahmud bin 'Abdullah Al Husaini Al Alusi, sumber kitab: Mawqi' Tafasir.
- Tafsir Al Bahr Al Muhith, Abu Hayan Muhammad bin Yusuf bin 'Ali bin Yusuf bin Hayyan, sumber kitab: Mawqi' Tafasir.
- Tafsir Al Jalalain, Jalaluddin Al Mahalli dan Jalaluddin As Suyuthi, terbitan Darus Salam, cetakan ke-2, 1422 H.
- Tafsir Al Qur'an Al 'Azhim, Abul Fida' Ismail bin Katsir Ad Dimasyqi, terbitan Muassasah Qurthubah.
- Tafsir Ath Thobari Jaami'ul Bayan 'an Ta'wil Ayil Qur'an, Abu Ja'far Muhammad bin Jarir Ath Thobari, terbitan Dar Hijr.
- Taisir Al Karimir Rahman fii Tafsir Kalamil Mannan, 'Abdurrahman bin Naashir As Sa'di, terbitan Muassasah Ar Risalah, Cetakan-I, 1420 H.



## BIODATA PENULIS

**Dr. Iswan, M.Si**, dilahirkan di Kebumen, Jawa Tengah, tanggal 05 Juni 1960, Riwayat pendidikan dasar dan sekolah lanjutan pertama diselesaikan di tempat kelahiran, kemudian hijrah ke Jakarta pada tahun 1976, kemudian melanjutkan Sekolah Menengah Atas, dan melanjutkan kuliah Strata Satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jakarta, lulus tahun 1990 dan melanjutkan Strata dua (S2) pada Program Magister Kebijakan Publik di Universitas Muhammadiyah Jakarta, lulus tahun 2005. Kemudian melanjutkan Strata tiga (S3) Program Studi Pendidikan Islam di Universitas Ibn Khaldun Bogor lulus tahun 2015, dan sebagai Instruktur PLPG dengan NRI: 310.110.270.003, dan Dosen Penyelia UKMPPG Kemenristek Dikti. Anggota Asosiasi Dosen PGSD, Anggota Dosen Indonesia (ADI), Anggota Asosiasi LPTK-PTM dan Anggota PDM Jakarta Selatan. Anggota ALPTKSI. Anggota Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Islam Swasta (BKSPTIS), Ketua LPD-FIPUMJ, Ketua PGRI Cabang Khusus Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Beberapa Jurnal dan proceedings yang sudah terbit diantara yaitu: *The role of Total Quality Management in Improving Teachers Performance* (ISBN: 978-602-70378-0-9), p. 308, Partial least square robust regression approach in multiresponse calibration model (ISBN:978-602-70378-0-9), p.823, *The Effect Of Online Game On Children's Language Development*,

(ISBN:2088-3978), p.12, Pengaruh Metode Pembelajaran Terhadap Minat Belajar Pendidikan Kewarganegaraan (ISSN:2903-0445), hlm. 56, Konsep Membangun Sistem dan Menanamkan Nilai-nilai Disiplin dalam Pembelajaran bagi Anak Usia Dini (ISSN:2085-6652), hlm. 61, Analisis Biaya Base Leanding Rate dan Beberapa Produk Perbankan Syariah (ISSN:0854-6460), hlm.101, Manajemen Resolusi Konflik dalam Pendidikan Islam (ISSN: 1411-6154), hlm. 81. Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Islam (ISBN: 978-979-8823-81-1), Peran Tokoh Ibu dalam Novel Cinta di Ujung Sajadah Karya Asma Nadia dan Pengembangannya sebagai Bahan Ajar Sastra di SMA (ISBN: 978-602-17348-6-5), hlm. 68. The History of Turkey in the Novel of API Tauhid Written by Habiburrahman el-Shirazy (ISBN:978-602-73626-4-2), hlm.473. Improving Students Learning Results Through the SQ4R Learning Model Approach, (ISSN:2327-2619 online). Modeling Work Practices under Socio-Technical System for Sustainable Manufacturing Performance (Q2. Sustainability 2019,11,4294, doi:10.3390/su11164294. Managing crime through quality education: A model of justice, (Science & Justice (Scopus: Q2). Quantum Learning of Eel Dr. C: Maximizing Students Civics Education Achievement. (Scopus Q2: RAK Free Trade Zone, Center 4 UAE).

Beberapa kegiatan *call paper* seminar internasional diantaranya: The role of Total Quality Management in Improving Teachers Performance, tanggal 01 dan 02 Desember 2015 di Unisza Malaysia, Communication Strategies Used by English Pre-Service Students of Muhammadiyah University of Jakarta, tanggal 04 dan 05 Agustus 2016 di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Partial least square robust regression approach in multiresponse calibration model, tanggal 16 s.d. 18 Mei 2014 di Universitas Sriwijaya Palembang. Minimizing L2 Learners' Pragmatics Failure Through Cross-Cultural Pragmatics' Awareness, tanggal 15 dan 16 November 2016 di Universitas Muhammadiyah Jakarta. The Effect of Online Game on Children's Language Development, tanggal 12 dan 13 November 2014 di Universitas Muhammadiyah Jakarta. Role of Islamic Education in Building Culture Politics Ethical, tanggal 23 Maret 2016 di Universitas Islam Riau. Orientasi Pembelajaran Bahasa dan Sastra Indonesia, tanggal 17 September 2016 di Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta. The Development of education in the South East Asia, tanggal 01 s.d.06 Maret 2017, di Bannrod fai School Thailand. The

Representation of China on Indonesian Twitter, (DOI. 10.4108/eai.29-8-2019.2289133). Overcome the Problem of Street Children Through: Life Skill Learning in West Java Indonesia (DOI: 10.59.58/0976-5506.2019.00915.X. The Effect of Exercise Method on the Learning Achievement of Primary School Students (ICCD 2019 Brunai). Managng Literacy Classroom Through Prezi (ICCD 2019 Brunai). The Influence of Socio-Economics on Students Social Skills (Atlantis Press).

Visiting program: diantaranya antara lain pada tahun 2007 ke George Mason University-Fairfax, Virginia-USA. Tahun 2012 Muhammadiyah Islamic College Singapore, dan tahun 2015 ke Universiti Teknologi Malaysia (UTM) dan Universiti Sultan Zainal Abidin, Unisza-Trengganu-Malaysia. Visiting Lecturer at Prateeptham Foundation School, Ar-Rayyan Pittayanusom School and Anuban Muslim Krabi School, Thailand, September 25<sup>th</sup>-October 20<sup>th</sup>, 2016. Selanjutnya pada Tahun 2017, melakukan kunjungan dalam rangka menjalin kemitraan dengan berbagai sekolah-sekolah di Thailand di antaranya Sekolah Indonesia Bangkok Thailand, Bannrodjai School Thailand, Jazeerah Pittayanusorn School Thailand, Khamphee Wittaya School Thailand, Ekka Papsasanawit School Thailand, Kallayana Honransan Musyidbannua Foundation School Thailand. Pada tahun 2019 menjalin kemitraan dengan beberapa perguruan tinggi di Brunai Darussalam, serta beberapa kunjungan ke eropa yaitu: Italia, Brussel, Swiss, Perancis, dan Amsterdam.

