



Manajemen Mutu
PENDIDIKAN
ISLAM

Dr. Djamaluddin Perawironegoro, M.Pd.I

Manajemen Mutu Pendidikan Islam

Dr. Djamaluddin Perawironegoro, M.Pd.I

UAID
P R E S S

**SANKSI PELANGGARAN PASAL 113
UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG HAK CIPTA**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Manajemen Mutu Pendidikan Islam

Dr. Djamaluddin Perawironegoro, M.Pd.I

UAID
P R E S S

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN ISLAM

Copyright © 2023 Djamaluddin Perawironegoro

ISBN: 978-xxx-xxxx-xx-x

e-ISBN: 978-xxx-xxxx-xx-x

16 x 24 cm, xii + 288 hlm

Cetakan Pertama, Desember 2023

Penulis : Dr. Djamaluddin Perawironegoro, M.Pd.I
Editor : Budi Asyhari dan Indah Nur Amanah
Layout : Kirman
Desain Cover : Tim UAD Press

Diterbitkan oleh :

UAD PRESS

(Anggota IKAPI dan APPTI)

Alamat Penerbit:

Kampus II Universitas Ahmad Dahlan

Jl. Pramuka No. 46, Sidikan, Umbulharjo, Yogyakarta.

Telp. (0274) 563515, Phone (+62) 882 3949 9820

All right reserved. Semua hak cipta © dilindungi undang-undang. Tidak diperkenankan memproduksi ulang atau mengubah dalam bentuk apa pun melalui cara elektronik, mekanis, fotocopy, atau rekaman sebagian atau seluruh buku ini tanpa izin tertulis dari pemilik hak cipta.

Prakata

Manajemen mutu pendidikan Islam merupakan mata kuliah yang mengkaji praktik manajemen mutu pada pendidikan Islam dan pendidikan Agama Islam secara teoritis dan praktis. Mata kuliah ini dipelajari oleh berbagai program studi Manajemen Pendidikan Islam, Pendidikan Islam, Pendidikan Agama Islam pada umumnya, salah satunya yaitu di Fakultas Agama Islam pada program studi Magister Pendidikan Agama Islam. Mata kuliah yang diberikan memiliki kepentingan untuk memberikan pemahaman yang mendasar dan komprehensif mengenai manajemen mutu dan bidang-bidang manajemen yang lain yang berkontribusi dalam pengembangan mutu pendidikan Islam.

Pendidikan yang bermutu menjadi hak setiap warga negara untuk mendapatkannya sebagaimana amanat undang-undang. Namun pada praktiknya, masih didapatkan pengelolaan lembaga dan pembelajaran belum berorientasi pada mutu. Buku ini disusun sebagai panduan bagi para mahasiswa, praktisi, dan peminat kajian bidang manajemen mutu pendidikan *bil khusus* pendidikan Islam yang ingin memahami dinamika organisasi lembaga pendidikan dalam mengelola dan mengembangkan mutu.

Kelahiran buku ini didasari atas kebutuhan pembelajaran mata kuliah Manajemen Mutu Pendidikan Islam pada program studi Magister Pendidikan Agama Islam. Selain daripada itu, menjadi keharusan bagi para lulusan dengan profil pendidik guru ataupun dosen untuk memahami praktik manajemen mutu di lembaga. Dengan harapan, para lulusan mampu mengidentifikasi masalah-masalah pendidikan, yang berikutnya mampu memberikan alternatif-alternatif kreatif dan solusi bagi permasalahan yang ditemui berbasis praktik manajemen mutu. Tidak dapat dipungkiri, bahwa input program studi adalah mahasiswa berlatar belakang sarjana Pendidikan Agama Islam atau ilmu-ilmu agama Islam yang kaya pengetahuan tentang pendidikan dan ilmu-ilmu agama Islam. Adapun pengetahuan tentang tindakan-tindakan manajerial dan manajemen mutu masih terbatas dikarenakan proporsi yang minim dibandingkan ilmu pendidikan dan ilmu agama Islam. Terlebih pada “alat-alat” manajemen yang lain seperti Kepemimpinan berbasis Mutu, Manajemen Strategi, Manajemen Perubahan, Manajemen Pengetahuan, Sistem Lembaga Pendidikan Islam, Manajemen Risiko, *Benchmark*, Evaluasi Mutu, yang berperan dan memberikan dampak pada pengelolaan mutu lembaga.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa buku ini masih jauh dari sempurna dan memiliki kekurangan. Oleh karena itu, saran dan masukan yang diberikan oleh para pembaca menjadi kebutuhan untuk upaya perbaikan yang berkelanjutan. Besar harapan penulis, agar buku ini memberikan manfaat bagi para mahasiswa, peminat dan pengkaji manajemen mutu pendidikan Islam.

Pada akhirnya, penulis mengucapkan terima kasih kepada Program Studi Magister Pendidikan Agama Islam, Fakultas Agama Islam, Universitas Ahmad Dahlan, Direktorat Pendidikan

Tinggi Keagamaan Islam, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia, dan UAD Press yang telah memberikan kesempatan moril dan materiil dalam penyusunan buku ajar Manajemen Mutu Pendidikan Islam. Semoga kebaikan yang diberikan menjadi amal shalih yang membawa kebahagiaan di dunia dan akhirat. Allahumma Amin.

Yogyakarta, 16 Oktober 2023

Penulis

Daftar Isi

Prakata — *v*

Daftar Isi — *ix*

PENDAHULUAN — *1*

BAB 1 MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN ISLAM DAN RUANG LINGKUPNYA — *7*

A. Manajemen Mutu — *7*

B. Ruang Lingkup Manajemen Mutu Pendidikan Islam — *14*

C. Ringkasan — *32*

D. Pertanyaan Evaluasi — *33*

BAB 2 KEPEMPIMPINAN BERBASIS MUTU PENDIDIKAN ISLAM — *35*

A. Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam — *35*

B. Kekuasaan, Pengaruh, Dan Politik Dalam Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam — *47*

C. Kepimpinan Dalam Membentuk Budaya Mutu Lembaga Pendidikan Islam — *56*

D. Ringkasan — *63*

E. Pertanyaan Evaluasi — *63*

BAB 3 SISTEM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM — *65*

A. Lembaga Pendidikan Islam Sebagai Organisasi — *65*

B. Teori Sistem Organisasi — *69*

C. Sistem Lembaga Pendidikan Islam — *71*

D. Ringkasan — *96*

E. Pertanyaan Evaluasi — *96*

- BAB 4 MANAJEMEN STRATEGI PENDIDIKAN ISLAM — 99
- A. Manajemen Strategi — 99
 - B. Manajemen Strategi Pendidikan Islam — 107
 - C. Praktik Manajemen Strategi Pendidikan Islam — 111
 - D. Ringkasan — 117
 - E. Pertanyaan Evaluasi — 118
- BAB 5 PEMBIAYAAN BERBASIS MUTU PENDIDIKAN ISLAM — 119
- A. Manajemen Pembiayaan — 119
 - B. Manajemen Mutu Pada Pengelolaan Pembiayaan — 124
 - C. Manajemen Pembiayaan Pada Lembaga Pendidikan Islam — 127
 - D. Ringkasan — 128
 - E. Pertanyaan Evaluasi — 129
- BAB 6 *BENCHMARKING* PENDIDIKAN ISLAM — 131
- A. *Benchmarking* — 131
 - B. *Benchmarking* Pada Pengembangan Mutu Pendidikan Islam — 136
 - C. Ringkasan — 142
 - D. Pertanyaan Evaluasi — 143
- BAB 7 EVALUASI MUTU PENDIDIKAN ISLAM — 145
- A. Evaluasi Mutu — 145
 - B. Evaluasi Mutu Pendidikan Islam — 149
 - C. Kinerja Lembaga Pendidikan Islam — 154
 - D. Ringkasan — 156
 - E. Pertanyaan Evaluasi — 157
- BAB 8 *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA LEMBAGA PENDIDIKAN
ISLAM — 159
- A. *Knowledge Management* — 159
 - B. *Knowledge Management* Pada Lembaga Pendidikan Islam — 166
 - C. Ringkasan — 170
 - D. Pertanyaan Evaluasi — 170
- BAB 9 MANAJEMEN PERUBAHAN PENDIDIKAN ISLAM — 173
- A. Manajemen Perubahan — 173
 - B. Objek-Objek Manajemen Perubahan Pendidikan Islam — 180
 - C. Pengembangan Organisasi (*Organizational Development*) — 185

- D. Pengembangan Organisasi Pada Lembaga Pendidikan Islam — 195
- E. Ringkasan — 199
- F. Pertanyaan Evaluasi — 199
- BAB 10 MANAJEMEN RESIKO PENDIDIKAN ISLAM — 201
 - A. Manajemen Risiko — 201
 - B. Manajemen Risiko Pada Lembaga Pendidikan Islam — 213
 - C. Ringkasan — 216
 - D. Pertanyaan Evaluasi — 217
- BAB 11 SISTEM PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH — 219
 - A. Sistem Penjaminan Mutu Lembaga Pendidikan Dasar Dan Menengah — 219
 - B. Sistem Penjaminan Mutu Internal Lembaga Pendidikan Dasar Dan Menengah — 226
 - C. Sistem Penjaminan Mutu Eksternal Lembaga Pendidikan Dasar Dan Menengah — 234
 - D. Ringkasan — 247
 - E. Pertanyaan Evaluasi — 248
- BAB 12 SISTEM PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN TINGGI — 249
 - A. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi — 249
 - B. Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Pendidikan Tinggi — 253
 - C. Sistem Penjaminan Mutu Eksternal Pendidikan Tinggi — 264
 - D. Ringkasan — 279
 - E. Pertanyaan evaluasi — 279

Daftar Rujukan — 281

وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

Pendahuluan

Mutu lembaga pendidikan Islam merupakan tujuan dan pedoman bagi para pimpinan, pengelola, peserta didik, pengguna lulusan dan masyarakat. Menjadi tujuan dengan alasan kebutuhan akan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Menjadi pedoman dikarenakan untuk menjadi lembaga pendidikan yang bermutu dibutuhkan pedoman-pedoman yang menjaga program dan kegiatan dapat dilaksanakan dan dapat dikembangkan secara berkelanjutan. Namun demikian, tidak semua penyelenggara pendidikan dapat menjaga dan mengelola mutu lembaganya, sehingga tak jarang lembaga pendidikan Islam lahir dan kemudian “mati” atau sebagaimana dalam peribahasa “hidup segan mati tak mau”. Terdapat potensi semangat untuk mendirikan lembaga pendidikan, akan tetapi tidak didukung dengan kejelasan program kegiatan berikut keberlanjutannya. Ada kesenjangan antara harapan dan cita-cita pendirian lembaga dengan pelaksanaan program kegiatan yang diselenggarakan.

Ada kebutuhan untuk mengelola lembaga pendidikan Islam dengan perspektif manajemen mutu. Pengelolaan yang demikian turut berperan dalam menjaga stabilitas dan sustainibilitas program kegiatan dan lembaga. Terdapat kepastian dalam penyusunan dan pelaksanaan, hingga evaluasi program kegiatan berikut perbaikannya. Pengetahuan ini penting, agar seluruh pengurus mengerti dan melaksanakan hal-

hal yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya untuk direncanakan, dikerjakan dan ditingkatkan.

Berangkat dari pemikiran di atas, para stakeholder pendidikan yaitu pemerintah, pengguna lulusan, pengelola prodi, mahasiswa, dan himpunan atau asosiasi pendidikan mengharapkan agar pengetahuan dan keterampilan manajemen mutu diberikan proporsinya pada kurikulum pendidikan. Sehingga lulusan program studi tidak saja menguasai bidang ilmunya (Pendidikan Agama Islam), tetapi juga tahu dan terampil dalam mengelola mutu lembaga, pengajaran, dan pembelajaran.

Fenomena penjaminan mutu semakin marak di beberapa tahun terakhir. Terdapat kebutuhan untuk mengisi sumber daya manusia yang memahami dan mengerti proses penjaminan mutu. Sumber daya manusia tersebut tersebar dalam tiga kelompok, yaitu: pengelola lembaga, gugus pengendali mutu internal lembaga, penjamin mutu internal, dan penjamin mutu eksternal. Pemerintah menyusun undang-undang dan berbagai peraturan menyatakan keberpihakan pada layanan pendidikan yang bermutu yang didasari pada:

- a. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- b. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan
- d. Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan aas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang

Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi

- f. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 tahun 2018 tentang Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah dan Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Nonformal
- g. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi
- h. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 1005/P/2020 tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi Pendidikan Dasar dan Menengah.

Berbagai peraturan perundangan tersebut mengamankan pengelolaan penjaminan mutu pada seluruh lembaga pendidikan di Indonesia untuk melaksanakan proses penjaminan mutu. Penjaminan mutu dilakukan terhadap Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Penilaian, Standar Pengelolaan, Standar Guru dan atau Dosen serta Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, dan Standar Pembiayaan. Pelaksanaan penjaminan mutu pada lembaga pendidikan dilakukan dengan Sistem Penjaminan Mutu Internal dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam sebagai suatu bentuk organisasi, maka bidang ilmu manajemen mutu dapat diadaptasi lebih lanjut dengan menggabungkan teori-teori manajemen mutu untuk menjelaskan bagaimana pengelolaan lembaga pendidikan Islam agar menjadi lembaga pendidikan yang bermutu dan berkelanjutan. Pada praktiknya, pengelolaan penjaminan mutu tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan teori-teori manajemen yang lain

seperti: Manajemen Strategi, Manajemen Perubahan, Manajemen Pengetahuan, Sistem Organisasi, Kepemimpinan berbasis mutu, dan Manajemen Risiko. Hal ini kemudian melahirkan beberapa konsep dan teori yang digunakan dalam mengelola mutu untuk mewujudkan tujuan lembaga yang efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Buku ajar manajemen mutu pada umumnya berorientasi pada praktik manajemen mutu *an sich* yang tidak terkait dengan faktor-faktor lain dalam menunjang budaya mutu. Keterbatasan tersebut menjadikan para pengelola mutu hanya berfokus pada praktik manajemen mutu daripada membangun budaya mutu. Sehingga manajemen mutu berpola pada inspeksi atau supervisi, kontrol mutu, dan penjaminan mutu, yang pada praktiknya adalah memenuhi dokumen-dokumen mutu. Padahal, *goal* dari manajemen mutu adalah pembentukan budaya mutu yang tidak terhenti pada keberadaan dan pemenuhan dokumen-dokumen, melainkan timbulnya kesadaran bersama bahwa pelayanan dan pencapaian mutu menjadi tanggungjawab bersama untuk menjadi cara berintegrasi terhadap sesama di dalam lembaga dan beradaptasi terhadap hal-hal di luar lembaga. Oleh karena itu diperlukan teori-teori dan konsep-konsep yang memiliki keterhubungan dengan manajemen mutu.

Buku ini ditulis dengan sistematika yang dibagi dalam lima bagian kelompok. Bagian pertama membahas tentang konsepsi manajemen mutu dan ruang lingkup atau objek dari manajemen mutu pada lembaga pendidikan Islam. Pembahasan ini merupakan pembahasan pokok yang memberikan pengetahuan tentang konsep manajemen mutu. Pelaksanaan manajemen mutu memerlukan objek yang menjadi fokus untuk penjaminan mutu, oleh karena itu diberikan pemaparan ruang lingkup atau objek dari manajemen mutu. Pengetahuan konsep dan objek mutu memberikan wawasan bagi mahasiswa dan pembaca

tentang potensi-potensi dan berbagai kemungkinan implementasi manajemen mutu. Bagian kedua membahas tentang kepemimpinan dan sistem organisasi lembaga pendidikan Islam yang berdampak terhadap manajemen mutu. Manajemen mutu sebagai suatu sistem mengharuskan interaksi integratif subsistem-subsistem organisasi, yaitu kepemimpinan, struktur organisasi, budaya organisasi, dan manajemen sumber daya manusia. Bagian ketiga membahas tentang faktor-faktor yang berperan dan melekat pada pelaksanaan penjaminan mutu yaitu Manajemen Strategi, Keuangan dan Pembiayaan, *Benchmarking*, dan Evaluasi mutu. Manajemen strategi dibutuhkan untuk menyusun visi, misi, dan tujuan yang dengan keberadaan hal tersebut menjadi barometer pencapaian mutu. Keuangan dan pembiayaan menjadi sumber daya yang dengannya efisiensi kegiatan dan program dapat dioptimalkan. *Benchmarking* memiliki peran sebagai suatu proses peningkatan dan perbaikan berkelanjutan yang merupakan salah satu karakteristik utama dari proses manajemen mutu. Selanjutnya evaluasi mutu sebagai proses pengawasan dan pengukuran terhadap input, proses, dan output dari siklus penjaminan mutu.

Adapun bagian keempat membahas tentang alat-alat manajemen yang digunakan dalam menjaga proses penjaminan mutu, yaitu: Manajemen Perubahan, Manajemen Risiko, dan Manajemen Pengetahuan. Pengendalian dan peningkatan mengharuskan upaya untuk melakukan perubahan dan pemikiran tentang risiko yang akan dihadapi oleh karena itu Manajemen Perubahan dan Manajemen Risiko menjadi pembahasan dalam buku ajar. Proses penjaminan mutu sebagai suatu proses bertahap dan berjangka merupakan kekayaan yang sangat berharga bagi organisasi. Oleh karena itu pengetahuan terkait penjaminan mutu sangat penting untuk dikonstruksi menjadi pengetahuan bersama dalam suatu pola inventarisasi pengetahuan

menggunakan teori Manajemen Pengetahuan.

Sebagai pelengkap, pada bagian terakhir yaitu menjelaskan tentang praktik manajemen mutu pada lembaga pendidikan dasar dan tinggi. Pada pembahasan ini menjelaskan tentang proses pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Internal dan Eksternal (SPMI/E) pada lembaga pendidikan Islam. Pelaksanaan SPMI/E menjadi suatu keharusan bagi lembaga untuk memastikan keterlaksanaan penjaminan mutu yang terstruktur dan terencana.

Bab 1

Manajemen Mutu Pendidikan Islam dan Ruang Lingkupnya

CAPAIAN PEMBELAJARAN:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian manajemen mutu
2. Mahasiswa mampu memahami sejarah perkembangan manajemen mutu
3. Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan teori dan konsep manajemen mutu
4. Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan ruang lingkup manajemen mutu pada lembaga pendidikan Islam

A. Manajemen Mutu

Pengertian Manajemen Mutu

Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mutu diartikan dengan ukuran baik atau buruknya suatu benda, kadar, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya), atau juga kualitas. Mutu memiliki padanan kata dalam bahasa Inggris yaitu *Quality*. Hadis dan Nurbayati mengutip pendapat Deming (1982) mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen (Hadis dan Nurbayati 2014: 85). Organisasi yang bermutu yaitu organisasi yang menguasai pasar, organisasi yang hasil dari outputnya memiliki kebutuhan pengguna, yang memberikan kepuasan. Kepuasan memberikan dampak pada pengulangan untuk mendapatkan produk atau jasa layanan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Crosby mendefinisikan dengan *conformance to requirement*, yaitu kesesuaian dengan yang diharapkan (persyaratan). Dengan definisi tersebut, Crosby terkenal dengan dua istilah terkait dengan mutu, yaitu *quality is free* dan *zero defect*. *Quality is free* dimaksudkan bahwa dengan mengupayakan suatu proses peningkatan kualitas, akan membuahkan hasil bagi organisasi itu sendiri. *Zero defect* dimaksudkan bahwa kesalahan kerja, kegagalan, pemborosan dan hal-hal yang menunjukkan ketidak mutuan dapat dieliminasi oleh organisasi, bila mana organisasi itu menginginkan (Sallis, 2005: 44).

DeFeo dan Juran memberikan definisi *quality is fitness for purposes* (DeFeo dan Juran, 2014: 3). Lebih lanjut, agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan, maka setiap barang, layanan atau jasa, dan interaksi dengan pelanggan harus memiliki fitur yang tepat (karakteristik barang atau layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan) dan bebas dari kegagalan.

Sallis mengemukakan dua konsepsi mutu, yaitu *pertama*, fokus dengan mengukur dan memastikan kesesuaian dengan spesifikasi sebelumnya, hal ini diistilahkan dengan sistem penjaminan mutu. *Kedua*, fokus pada upaya perbaikan berkelanjutan dan perubahan organisasi, yang dikenal dengan *transformational quality* (Sallis, 2005: 13).

Berbagai definisi yang telah disampaikan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa mutu merupakan suatu hal yang lazim dalam tata kelola organisasi jasa dan bisnis. Mutu ditunjukkan dengan kesesuaian dengan kebutuhan, permintaan atau persyaratan, tujuan, disertai dengan proses pengukuran dan perbaikan. Organisasi pendidikan atau lembaga yang memberikan layanan bidang pendidikan, pengajaran, dan pembelajaran melekat padanya konsepsi mutu. Lembaga pendidikan yang berorientasi pada mutu, senantiasa memberikan perhatian terhadap kebutuhan guru, siswa atau peserta didik,

pengelola, pemerintah, pengguna lulusan, dan masyarakat.

Setelah terdapat kesimpulan terkait definisi mutu, selanjutnya adalah memberikan definisi manajemen mutu. Terdapat ragam istilah terkait dengan manajemen mutu, penggunaan istilah sangat terkait dengan makna yang dikandung di dalamnya. Istilah-istilah tersebut yaitu *Quality Control (QC)*, *Quality Assurance (QA)*, dan *Total Quality Management*. *Quality control* yaitu suatu proses pengawasan terhadap mutu dari produk dan atau jasa di akhir kegiatan (output). *Quality assurance* yaitu suatu proses pengawasan terhadap produk dan atau jasa yang dilakukan pada setiap fase input, proses, output. Selanjutnya, *Total Quality Management* yaitu mutu tidak saja hadir sebagai suatu proses pengawasan yang dilakukan oleh individu terhadap input, proses, dan output, akan tetapi mutu telah menjadi budaya mutu, yang memberikan kesempatan terhadap setiap individu untuk memberikan layanan yang bermutu, yang demikian itu diberikan keleluasaan kepada warga organisasi.

Sallis memberikan definisi *TQM is about creating a quality culture where the aim of every members of staff is to delight their customers and where structure of their organization allows them to do so* (Sallis, 2005: 17). Juran dan DeFeo memberikan definisi *a set of universal methods that any organization, whether a business, an agency, a university, or a hospital can use to attain superior results by designing, continuously improving, and ensuring that all products, services, and processes meet customer and stakeholder needs* (Juran dan DeFeo: 2014: 17). Usman mengutip pendapat Tjiptono dan Diana memberikan definisi manajemen mutu sebagai suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan (Usman, 2011: 567).

Terdapat tiga orientasi manajemen mutu berdasarkan definisi yang disampaikan oleh para ahli tersebut. Orientasi pertama, manajemen

mutu berfokus pada budaya mutu, budaya mutu menjadi tujuan seluruh warga organisasi dalam bersikap dan berperilaku di dalam organisasi. Dengan kata lain, bahwa warga organisasi memiliki pemahaman dan pengamalan nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan keyakinan terkait pemenuhan terhadap standar, kesesuaian dengan tujuan, *zero defects*, peningkatan berkelanjutan, dan kepuasan pelanggan.

Orientasi kedua, manajemen mutu berfokus pada berbagai metode yang dilakukan oleh organisasi produk dan jasa yang digunakan untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan perencanaan, perbaikan berkelanjutan, dan memastikan semua proses dan layanan sesuai dengan pelanggan dan *stakeholder*. Manajemen mutu di sini mencakup berbagai metode yang dilakukan dalam upaya untuk mencapai keterlaksanaan proses pengelolaan mutu. Terdapat ragam metode yang dibutuhkan dalam mengelola mutu, seperti penggunaan manajemen strategi, manajemen perubahan, mengukur ketercapaian tujuan, manajemen pengetahuan, *benchmarking*, pengelolaan sistem organisasi, kepemimpinan yang efektif, pengelolaan keuangan, manajemen risiko, dan lain-lain. Kesemua alat-alat yang digunakan sebagai upaya pengelolaan mutu merupakan realisasi dari manajemen mutu.

Orientasi ketiga, yaitu manajemen mutu sebagai pendekatan dalam upaya melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Pendekatan dapat dimaknai sebagai gagasan atau pemikiran yang sistematis dan baku dalam pengelolaan mutu organisasi. Mutu organisasi dimaksudkan pada praktik *continuous improvement* pada aspek kegiatan yang diselenggarakan, sumber daya manusia yang melaksanakan, metode dalam pencapaian tujuan, alat-alat yang digunakan, dan penggunaan sumber daya lain. Gagasan dan perbuatan yang direncanakan untuk mencapai tujuan secara berkelanjutan merupakan bagian dari manajemen mutu.

Ketiga orientasi yang disampaikan menunjukkan perbedaan dalam mendefinisikan pengetahuan dan pelaksanaan manajemen mutu. Perbedaan tersebut pada aspek pengelolaan mutu yang ditunjukkan dengan budaya mutu, metode-metode untuk mewujudkan mutu, dan pemikiran atau gagasan implementasi manajemen mutu. Sekalipun demikian terdapat keragaman yang saling melengkapi satu sama lain terkait dengan indikator-indikator pengelolaan mutu.

Sejarah Perkembangan Manajemen Mutu

Dalam rangka memahami teori dan praktik manajemen mutu ada baiknya untuk memahami sejarah perkembangan manajemen mutu. Perkembangan manajemen mutu yang disampaikan di sini, merujuk pada karya Sallis dan Thompkins. Sallis mengemukakan bahwa kronologi pengembangan mutu pada tabel 1.1., pada tabel tersebut nampak urutan perkembangan dari tahun ke tahun. Pada mulanya mutu merupakan bagian integral dari kerja profesi pengrajin, menjadi pengawasan mutu oleh para mandor, pengawasan mutu berbasis inspeksi, pengawasan statistik, penjaminan mutu oleh bagian mutu, manajemen mutu terpadu sebagai budaya mutu perbaikan berkelanjutan, dan manajemen mutu terhadap keseluruhan isi organisasi.

Tabel. 1.1. Perkembangan mutu dari masa ke masa (Sallis, 2005 : 9)

| | |
|-----------------|---|
| Pre – 1990 | Mutu sebagai bagian yang integral dari kerja para pengrajin |
| 1900 – 1920 | Pengawasan mutu oleh mandor |
| 1920 – 1940 | Pengawasan mutu dengan inspeksi |
| 1940 – 1960 | Pengawasan mutu dengan statistik |
| 1960 – 1980 | Penjaminan mutu |
| 1980-1990 | Manajemen Mutu Terpadu |
| 1990 – 2000 | Manajemen mutu dengan budaya perbaikan berkelanjutan |
| 2000 – sekarang | Praktik manajemen mutu yang menyeluruh |

Secara lebih ringkas, Sallis mengemukakan bahwa hirarki konsep mutu berawal dari inspeksi (*inspection*), pengawasan mutu (*quality control*), penjaminan mutu (*quality assurance*), dan manajemen mutu terpadu (*total quality management*). Pada tahap inspeksi yang dilakukan adalah melakukan pengawasan terhadap berbagai pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi atau industri. Pengawasan dilakukan lebih dari inspeksi, yaitu dengan pendekatan mendeteksi atau mengeliminasi komponen atau produk yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Penjaminan mutu berbeda dengan pengawasan mutu, bila mana pengawasan mutu dilakukan pada akhir produk, penjaminan mutu dilakukan pada saat sebelum dan proses produk tersebut dikerjakan. Pendekatan penjaminan mutu, yaitu pendekatan preventif agar tidak terjadi sesuatu yang tidak diharapkan pada produk di akhir. Produk atau layanan dinyatakan bagus, bilamana terdapat sistem penjaminan mutu yang menjadi pedoman dalam menjalankan pekerjaan. Penjaminan mutu lebih dekat pada pekerjaan bersama-sama, dan bukan dilakukan oleh individu-individu. Manajemen mutu terpadu merupakan pengembangan dari proses penjaminan mutu yaitu dengan menciptakan budaya mutu di mana setiap individu memiliki tujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap pelanggan internal maupun eksternal. Di sini sudah bukan lagi berbasis tim atau kelompok yang berorientasi mutu, tetapi pada seluruh warga organisasi.

Thompkins mengemukakan perkembangan teori manajemen mutu dalam lima tahap: Tahap *pertama*, pengembangan proses pengawasan dengan statistik – *Statistical Process Control* (SPC) (Thompkins, 2005: 328-339). Pada tahap ini mutu dijamin dengan dua cara yaitu pengawasan dengan inspeksi dan pengawasan terhadap proses melalui statistik. Cara kedua dikenalkan oleh Walter Shewart (1920) seorang ahli

statistik yang bekerja pada Bell Telephone Laboratories di New York. Pada pendekatan statistik ini, data digunakan untuk mengidentifikasi mengapa mutu produk yang rendah terjadi. Inspeksi dilakukan dengan mendeteksi cacat yang terjadi setelah pekerjaan dilakukan, SPC melakukan tindakan preventif lebih utama, dengan membuatnya lebih logis dan metode biaya yang efektif dalam penjaminan mutu.

Tahap *kedua*, pengawasan secara menyeluruh – *Total Quality Control* (TQC) sebagai fungsi manajemen. Gagasan ini muncul pada tahun 1956, di mana Armand Feigenbaum mempublikasikan karyanya tentang TQC. Pada tahap ini, mutu dapat dicapai dengan praktik TQC, dinyatakan oleh Feigenbaum, yaitu suatu sistem yang mengintegrasikan upaya *quality development*, *quality maintenance*, dan *quality improvement* dari berbagai kelompok dari organisasi untuk memungkinkan produk dan layanan yang diberikan berada pada kondisi level paling ekonomis yang mana itu memberikan kepuasan pada pelanggan.

Tahap ketiga, adopsi *Statistical Process Control* (SPC) oleh perusahaan-perusahaan yang dijalankan orang Jepang. Pada akhir tahun 1940-an dan awal 1950-an, SPC diperkenalkan kepada para pekerja di Jepang, dari pola ini SPC dapat menghemat jutaan dolar dalam mengurangi inspeksi dan pekerjaan yang mengulang pada industri pertahanan. W. Edward Deming atau biasa disebut dengan Deming memperkenalkan suatu proses peningkatan berkelanjutan dengan *Plan, Do, Check*, dan *Act* yang dikenal dengan siklus PDCA.

Tahap keempat, bentuk unik pengawasan secara menyeluruh dari orang-orang Jepang. Pendekatan dari Jepang terhadap pengawasan mutu dilakukan dengan kelompok mutu atau *quality circle*, yaitu sekelompok orang yang terdiri dari pekerja dan mandor mereka yang bertemu secara teratur untuk mempelajari dan meningkatkan

proses kerja sesuai dengan Siklus PDCA Shewhart. Deskripsi kegiatan lingkaran mutu sering kali terdengar seperti tindakan manajemen ilmiah. Mereka menghilangkan gerakan yang sia-sia, menyederhanakan tugas, menghilangkan langkah-langkah yang tidak perlu, dan mengupayakan efisiensi yang lebih besar sedapat mungkin. Namun, karena keputusan-keputusan ini dibuat oleh para pekerja dan bukan oleh para ahli manajemen, lingkaran kualitas lebih benar-benar mewakili tindakan manajemen partisipatif.

Tahap kelima, perkembangan mutu di Amerika Serikat. Manajemen mutu menjadi obsesi pada tahun 1980-an, pada tahun ini dan selanjutnya lebih dikenal dengan *Total Quality Management*. Kecenderungan yang terjadi adalah manajemen mutu berjalan secara sendiri-sendiri oleh para karyawan daripada perhatian terhadap strategi pokok atau kunci. Oleh karena itu, dibutuhkan pemahaman bersama terkait manajemen mutu agar menjadi budaya mutu.

Tahapan-tahapan sejarah manajemen mutu dari Sallis dan Thompkins memberikan gambaran manajemen mutu sebagai suatu proses yang berkembang dari kegiatan supervisi atau inspeksi, pengawasan mutu, penjaminan mutu, dan pengembangan budaya mutu. Setiap tahapan memiliki karakteristik orientasi terhadap objek mutu input, proses, dan output, serta pelaksana pengelolaan mutu.

B. Ruang Lingkup Manajemen Mutu Pendidikan Islam

Pendidikan Islam

Pendidikan secara etimologi dalam konteks keislaman memiliki padanan kata dengan *al-tarbiyah*, *at-ta'lim*, dan *at-ta'dib*. Nahlawi sebagaimana dikutip oleh Ramayulis dan Nizar mengungkapkan kata *tarbiyah* berasal dari kata; 1) *raba-yarbu* yang berarti bertambah, tumbuh, dan berkembang; 2) *rabiya-yarba* yang berarti membesar; dan

3) *rabb*-*yarubbu* yang berarti memperbaiki, menguasai, menuntun, dan memelihara. Ada banyak ayat al-Qur'an yang menyebutkan kata *rabb* diantaranya adalah; Q.S. Al-Fatihah ayat 2, Q.S. Ar-Ruum ayat 39, Q.S. Al-Isra' ayat, 24, dan lain-lain (Ramayulis dan Nizar, 2009; 84). Berbagai arti tersebut mengungkapkan bahwa pendidikan Islam adalah bersumber dari Allah Swt. sebagai "Pendidik" terhadap seluruh ciptaan-Nya. Disebutkan bahwa dengan konteks tersebut pendidikan Islam memiliki empat unsur pendekatan yaitu; 1) memelihara dan menjaga fitrah anak didik menjelang dewasa; 2) mengembangkan seluruh potensi menuju kesempurnaan; 3) mengarahkan seluruh fitrah menuju kesempurnaan; dan 4) melaksanakan pendidikan secara bertahap.

Kata *ta'lim* berasal dari kata '*alima-ya'lamu-ilman* yang berarti mengetahui atau pengetahuan, yang kemudian diberikan *tadh'if* menjadi '*allama-yu'allimu-ta'liman* yang berarti memberikan pengetahuan. Istilah ini dimaknai sebagai suatu proses transmisi ilmu pengetahuan yang diberikan oleh pendidik. Di dalam al-Qur'an Q.S. Al-Baqarah ayat 151 disebutkan bahwa tugas Rasulullah Saw. yaitu membacakan kepada umatnya ayat-ayat Allah Swt., mensucikan mereka (lahir dan batin), dan mengajarkan kepada mereka al-Qur'an dan al-Hikmah. Pada Q.S. Al-Alaq ayat 4-5, disebutkan bahwa Allah Swt. mengajarkan dengan *Qalam*, dan mengajarkan kepada manusia secara langsung apa-apa yang belum ia ketahui yang kemudian menjadi dasar bagi epistemologi Islam. Sehingga dari kata ini juga seorang yang berilmu disebut dengan '*alim – ulama*' bentuk plural, yang dalam bahasa Indonesia '*alim* adalah ulama.

Sedangkan *ta'dib* adalah istilah yang berasal dari kata *adab-ya'dubu* yang berarti mengadakan jamuan, adab, sopan, dan budi pekerti, yang kemudian ditambahkan *tadh'if* menjadi *addaba-yu'addibu* yang memiliki

arti menjadikan seseorang beradab. Istilah ini berasal dari hadits Nabi Muhammad Saw. yang berbunyi “*addabani rabby ahsana ta’diby*” yaitu “Tuhan telah mendidikku, maka ia sempurnakan pendidikanku”. Al-Attas mengemukakan makna hadits tersebut yaitu “Tuhanku telah membuatku mengenali dan mengakui adab yang dilakukan secara berangsur-angsur ditanamkan-Nya ke dalam diriku, tempat-tempat yang teapt bagi segala sesuatu di dalam penciptaan, sehingga hal itu membimbingku ke arah pengenalan dan pengakuan tempat-Nya yang tepat di dalam tantangan wujud dan kepribadian, serta – sebagai akibatnya – ia telah membuat pendidikanku yang baik Berdasarkan makna hadits tersebut, *ta’dib* berarti pengenalan dan pengakuan yang secara berangsur-angsur ditanamkan ke dalam diri manusia tentang tempat-tempat segala sesuatu di dalam tatanan penciptaan. Dengan pendekatan ini, pendidikan berfungsi sebagai pembimbing ke arah pengenalan dan pengakuan tempat Tuhan yang tepat dalam tantangan wujud kepribadiannya (Ramayulis dan Nizar, 2009; 87).

Bagaimana dengan pendidikan Islam? Al-Syaibany mengemukakan bahwa pendidikan Islam adalah proses mengubah tingkah laku individu peserta didik pada kehidupan pribadi, masyarakat, dan alam sekitarnya. Proses tersebut dilakukan dengan cara pendidikan dan pengajaran sebagai suatu aktifitas asasi dan profesi di antara sekian banyak profesi asasi dalam masyarakat (Ramayulis dan Nizar, 2009; 88). Selanjutnya Nahlawi mengungkapkan bahwa pendidikan adalah proses yang bertujuan, pendidik yang hakiki adalah Allah Swt. pencipta fitrah manusia. Pendidikan menghendaki rencana-rencana yang bersifat gradual berorientasi kepada perkembangan progresif, dan tugas pendidik adalah mengikuti syariat dan akhlaq Allah Swt.

Tafsir menyebutkan bahwa pendidikan islami (pendidikan Islam) merupakan suatu sistem yang memiliki komponen-komponen yang

secara keseluruhan mendukung terwujudnya sosok muslim yang diidealkan yang berdasarkan nilai-nilai Islam, teori-teori yang dibangun berdasarkan al-Qur'an dan Hadits (Tafsir, 2012; 276). Definisi ini mengungkapkan suatu pendekatan sistem yang mengharuskan sinergi komponen-komponen pendidikan dalam mewujudkan pribadi muslim yang beriman, berakhlak mulia, dan berpengetahuan yang bersumber pada nilai-nilai Islam, teori-teori berdasarkan al-Qur'an dan Hadits.

Dari berbagai definisi tersebut dapat difahami unsur-unsur pendidikan Islam yang melekat yaitu: 1) Pendidikan sebagai proses mengubah tingkah laku untuk menjadikan manusia yang muslim yang ideal; 2) Pendidikan melibatkan berbagai komponen pendidikan yang terkait antara sumber belajar, pembelajar, dan pendidik; 3) Nilai-nilai Islam menjadi dasar dalam melaksanakan pendidikan selain teori-teori yang selaras dengan al-Qur'an dan Hadits; 4) Proses pendidikan yang dilakukan secara bertahap; dan 5) Pendidikan Islam dalam satu kesatuan lembaga pendidikan Islam. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendidikan Islam adalah suatu upaya yang sistematis dalam memberikan pengaruh kepada peserta didik dengan menghidupkan ajaran Islam yang bersumber dari al-Qur'an, Hadits, dan nilai-nilai yang tidak bertentangan dengan ajaran Islam, yang dilakukan secara berjenjang agar menjadi pandangan hidup dan prilaku dalam bermu'amalah kepada Allah Swt. dan sesama manusia.

Ragam Pendidikan Islam

Praktik manajemen mutu dilaksanakan dengan memperhatikan ruang lingkup organisasi. Pendidikan Islam sebagai suatu proses pendidikan dapat berjalan pada ruang lingkup atau "tempat" mutu dikelola dan dikembangkan. Qomar menyampaikan dimensi-dimensi yang menjadi objek kajian manajemen pendidikan Islam, yaitu pada

dimensi pendidikan formal, informal, dan nonformal (Qomar, 2015: xii). Pada dimensi formal terdapat institusi pendidikan seperti sekolah, madrasah, pesantren, dan pendidikan tinggi. Pada dimensi informal terdapat institusi keluarga kecil, dan keluarga besar. Keluarga kecil dimaksudkan sebagai keluarga inti di dalam rumah, sedangkan keluarga besar yaitu keluarga yang tidak saja mencakup keluarga inti akan tetapi juga keluarga atau kerabat yang lebih besar dari keluarga inti. Adapun dimensi pendidikan nonformal terdapat institusi masjid, langgar, kumpulan masyarakat, dan komunitas-komunitas di mana ada sekelompok orang yang berkumpul bersama-sama.

Selain daripada itu, pendidikan Islam dikategorikan pada pendidikan Islam sebagai lembaga pendidikan Islam, pendidikan Islam sebagai proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam, dan pendidikan Islam sebagai mata pelajaran yang sering diistilahkan dengan Pendidikan Agama Islam. Pendidikan Islam sebagai lembaga pendidikan Islam yaitu lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan islami dalam bentuk institusi lembaga pendidikan, sebagai contoh; Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Taman Kanak-kanak (TK), Raudhatul Athfal (RA), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Dasar Islam (SDI), dan Madrasah Ibtidaiyah (MI), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Pertama Islam (SMPI), dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), Sekolah Menengah Atas (SMA), Sekolah Menengah Atas Islam (SMAI), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Menengah Kejuruan Islam (SMKI), dan Madrasah Aliyah (SMAI), Sekolah Tinggi Islam, Institut Islam, dan Universitas Islam, serta Pesantren dan Ma'had Aly.

Pendidikan Islam sebagai pengelolaan lembaga pendidikan Islam dimaksudkan sebagai upaya pendidikan Islam dalam tata kelola lembaga pendidikan yaitu terkait insersi nilai-nilai Islami pada visi,

misi, tujuan, dan strategi, tata kelola dan manajemen lembaga, peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, pembelajaran (isi, proses, dan penilaian), pembiayaan, sarana dan prasarana. Pada bidang ini sering berhubungan dengan tata kelola yang distilahkan dengan Manajemen Pendidikan Islam, dan Kependidikan Islam.

Pendidikan Islam sebagai mata pelajaran dimaksudkan sebagai mata pelajaran Pendidikan Agama Islam, studi Islam dan pembelajaran Sains dengan insersi nilai-nilai Islam. Mata pelajaran Pendidikan Agama Islam sering disebutkan dengan mata pelajaran Akidah Akhlak, Qur'an Hadits, Fiqh, dan Sejarah Kebudayaan Islam. Mata pelajaran Studi Islam yaitu mata pelajaran keislaman yang menjadi objek dan subjek dalam mengkaji Al-Qur'an dan Hadits, di antara mata pelajaran Studi Islam yaitu Akidah, Akhlak, Al-Qur'an, Hadits, Ulumu-l-Qur'an, Ulumu-l-Hadits, Fiqh, Ushul Fiqh, Teologi Kalam, Tarikh Islam, Tarikh Hadharah, Sirah Nabawiyah, Bahasa Arab dan Qawaid. Adapun mata pelajaran Sains dengan insersi nilai-nilai Islam yaitu mata pelajaran integrasi Sains dengan ajaran agama Islam memanfaatkan pendekatan interdisipliner, multidisipliner, dan transdisipliner.

Ragam pendidikan Islam memberikan gambaran tentang luasnya objek yang menjadi fokus dari manajemen mutu. Manajemen mutu dibutuhkan untuk mengelola dimensi-dimensi pendidikan formal dan nonformal. Manajemen mutu dibutuhkan untuk mengelola institusi pendidikan Islam, sistem dan subsistem dari manajemen pendidikan Islam, dan pembelajaran atau pendidikan agama Islam. Pada banyak hal dari objek tersebut yang masih perlu untuk diberikan perhatian yang lebih agar pendidikan Islam dapat berkembang tidak saja secara kuantitatif, namun juga secara kualitatif.

Standar Nasional Pendidikan

Implementasi manajemen mutu diarahkan pada pemenuhan atau kesesuaian dengan harapan serta kegunaan. Pada proses ini, pengelola lembaga pendidikan perlu memahami bagaimana harapan negara dalam hal ini pemerintah, selain juga harapan masyarakat. Pemerintah merupakan stakeholder eksternal lembaga yang turut serta berperan dengan kebijakannya dalam mewujudkan tujuan nasional pendidikan. Oleh karena itu pemerintah menentukan standar yang dapat diacu dan dipedomani oleh para pelaksana kegiatan pendidikan. Standar menjadi pedoman dalam proses sistem penjaminan mutu internal dan eksternal. Standar pendidikan mengacu pada standar pendidikan nasional atau standar pendidikan internasional (lembaga penjamin mutu internasional atau asosiasi internasional). Standar Pendidikan Nasional telah ditetapkan oleh pemerintah Republik Indonesia dalam hal ini tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 57 tahun 2021 tentang standar nasional pendidikan, dan dilakukan perubahan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 4 tahun 2022 tentang perubahan atas peraturan pemerintah nomor 57 tahun 2021 tentang standar nasional pendidikan.

Standar Nasional Pendidikan mencakup standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan. Standar ini digunakan sebagai acuan dalam mengembangkan kurikulum dan penyelenggaraan pendidikan untuk mewujudkan pendidikan Nasional. Standar kompetensi lulusan memuat tentang kriteria lulusan yang mencakup kesatuan sikap, keterampilan, dan pengetahuan dari hasil akhir pembelajarannya pada akhir jenjang pendidikan. Standar kompetensi lulusan dirumuskan dengan mempertimbangkan tujuan

pendidikan nasional, perkembangan peserta didik, kerangka kualifikasi nasional Indonesia, dan jalur, jenjang, dan jenis pendidikan. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman kelulusan peserta didik. Selain itu, standar kompetensi lulusan digunakan sebagai acuan dalam pengembangan standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar tenaga pendidik dan kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan.

Standar Nasional Pendidikan digunakan pada pendidikan jalur formal, nonformal, dan informal. Pada jalur formal terdapat pendidikan anak usia dini formal, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Pada jalur nonformal yaitu terhadap pendidikan anak usia dini nonformal dan kesetaraan. Lembaga-lembaga pendidikan ini menjadi objek dari implementasi standar nasional pendidikan.

Dengan pendekatan manajemen mutu, lembaga pendidikan Islam hendaknya memberikan perhatian pada isi standar-standar tersebut. Standar-standar ini selain diacu oleh lembaga pendidikan, juga menjadi acuan pada praktik sistem penjaminan mutu internal dan eksternal. Lembaga pendidikan perlu merumuskan standar-standar tersebut pada lingkup internal lembaga, yang kemudian dijadikan sebagai pedoman dalam mewujudkan cita-cita lembaga yang bermutu. Fokus pada standar tidak saja untuk mencapai, tetapi akan lebih baik yaitu melampaui standar-standar yang telah dibuat. Setelah melampaui, perlu kiranya dilakukan peningkatan agar menjadi lebih baik secara berkelanjutan.

Manajemen Mutu Pendidikan Islam

Mutu pendidikan merupakan hak bagi setiap warga bangsa sebagaimana diamanahkan oleh undang-undang. Menjadi

tanggungjawab bagi seluruh warga bangsa untuk memberikan dan menyediakan berbagai hal yang menjadi kebutuhan untuk mewujudkan proses pendidikan yang bermutu. Pencapaian mutu tidak memungkinkan didasari atas kesadaran beberapa pribadi untuk mewujudkan mutu pendidikan, tetapi perlu tindakan bersama agar mutu pendidikan yang diharapkan dapat diupayakan dan diwujudkan.

Deming memperkenalkan metode PDCA – *plan, do, check, act* – yang merupakan siklus dari proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan tindakan. Siklus PDCA menyerukan penerapan berkelanjutan dari metode ilmiah, ketika berbicara dengan para pemimpin bisnis, Deming menggunakannya untuk menggambarkan proses peningkatan berkelanjutan dalam manufaktur di mana produk baru dirancang, diproduksi, dijual, dan kemudian dirancang ulang berdasarkan umpan balik pelanggan dalam siklus yang tidak pernah berakhir. Langkah pertama dalam siklus ini adalah *Plan* (perencanaan) project peningkatan kualitas. Tim peningkatan kualitas dibuat untuk mempelajari proses untuk menentukan perubahan apa yang dapat memperbaikinya. Jika perlu, data tambahan dikumpulkan sebelum memutuskan perubahan apa yang mungkin dijamin. Langkah kedua adalah *Do* (pelaksanaan), di sini melibatkan intro- ducing perubahan atau melakukan tes skala kecil untuk meningkatkan proses dan pada akhirnya kualitas produk atau layanan. Langkah ketiga adalah *Check* (pengawasan), melibatkan pengamatan efek dari perubahan atau pengujian untuk menentukan apakah perbaikan yang diantisipasi terwujud. Dalam beberapa kasus, ini dilakukan dengan mengumpulkan data dan memplotnya pada grafik. Di tempat lain mungkin memerlukan umpan balik dari pelanggan atau klien. Langkah keempat adalah *Action* (Tindakan) berdasarkan hasil. Ini biasanya melibatkan pengenalan perubahan yang lebih luas dan lebih permanen berdasarkan hasil perubahan atau

pengujian awal. Karena tujuannya adalah perbaikan berkelanjutan, siklus kemudian berlanjut, dipandu oleh apa yang telah dipelajari dalam iterasi sebelumnya. Dengan mengulang siklus untuk proses kerja tertentu secara terus menerus, proses mengalami tingkat peningkatan kualitas dan kinerja yang semakin tinggi (Tompkins, 2005: 333).

Selain Deming, Juran memperkenalkan konsepsi manajemen mutu dengan tiga tahapan, yang dikenal dengan *Juran Trilogy*, yaitu: *quality planning* (perencanaan mutu), *quality control* (pengawasan mutu), dan *quality improvement* (peningkatan mutu). Pada perencanaan mutu dilaksanakan dengan menentukan tujuan, mengidentifikasi pelanggan, menentukan kebutuhan dari pelanggan, mengembangkan fitur yang menanggapi kebutuhan pelanggan, mengembangkan proses yang mampu menghasilkan produk, menetapkan kontrol proses, dan transfer rencana ke kekuatan proses. Pada pengawasan mutu dilaksanakan dengan menentukan subjek pengawasan, melakukan pengukuran terhadap kinerja aktual, melakukan perbandingan kinerja aktual dengan target dan sasaran, mengambil tindakan atas adanya perbedaan, dan melakukan pengukuran secara terus menerus dan mengelola kinerja. Selanjutnya, pada tahapan peningkatan mutu dilakukan dengan membuktikan kebutuhan dengan kasus bisnis, membangun infrastruktur proyek, mengidentifikasi proyek peningkatan, membentuk tim proyek, menyediakan tim dengan sumber daya, pelatihan, dan motivasi untuk mendiagnosa penyebab, merangsang pengobatan, dan menetapkan pengawasan untuk menahan keuntungan (DeFoe dan Juran, 2014; 24).

Daft mengemukakan teknik dalam *Total Quality management*, yaitu; *quality circles*, *benchmarking*, *six sigma*, *reduced cycle time*, dan *continuous improvement*. *Quality circle* adalah sekelompok 6 hingga 12 karyawan sukarelawan yang bertemu secara teratur untuk membahas dan

memecahkan masalah yang mempengaruhi kualitas pekerjaan mereka. *Benchmarking* yaitu proses pengukuran produk, layanan, dan praktik yang rumit terhadap pesaing utama atau pemimpin industri. *Six Sigma* yaitu pendekatan kontrol kualitas yang menekankan pengejaran tanpa henti terhadap kualitas yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah. *Cycle time* yaitu langkah-langkah yang diambil untuk menyelesaikan proses perusahaan. Serta *continous improvement* atay perbaikan berkelanjutan adalah implementasi sejumlah besar perbaikan kecil dan bertahap di semua bidang organisasi secara berkelanjutan (Daft, 553).

Agar manajemen mutu dapat berjalan efektif, Tompkins mengemukakan mekanisme koordinasi dan kontrol aktifitas yaitu dengan *mutual adjustment, direct supervision, standardization of work outputs, standardization of worker skills, standardization of values*. *Mutual adjustment* yaitu pekerja berkonsultasi satu sama lain secara informal tentang apa yang perlu dicapai dan bagaimana caranya. Tanggung jawab untuk koordinasi dan kontrol terletak pada mereka yang melakukan pekerjaan. *Direct supervision*, seorang supervisor ditugaskan untuk bertanggung jawab atas sekelompok pekerja dan hierarki manajerial dibentuk untuk mengintegrasikan upaya semua kelompok kerja. Supervisor mengeluarkan instruksi pribadi dan memantau kinerja individu. *Standardization of work process*, pekerjaan diprogram terlebih dahulu pelaksanaannya dengan mengembangkan aturan dan prosedur operasi standar yang menentukan bagaimana setiap orang dapat melakukan tugas yang diberikan. *Coordination* dibangun ke dalam proses kerja itu sendiri dan kontrol dicapai dengan membatasi kebijaksanaan setiap pekerja secara ketat. *Standardization of work outputs*, hasil kerja diprogram terlebih dahulu dengan menyediakan spesifikasi produk atau tujuan performance kepada setiap kelompok kerja dan memungkinkan anggota cukup lintang dalam menentukan

bagaimana mencapainya. Kontrol dilakukan dengan mengumpulkan data keluaran, membutuhkan tindakan korektif bila diperlukan, dan memberi penghargaan kepada pekerja berdasarkan hasil yang dicapai. *Standarization of worker skills*, pekerja dipekerjakan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat. In- stitusi pendidikan dan asosiasi profesional diandalkan untuk memberikan pelatihan standar. Pekerja yang terlatih secara profesional sebagian besar berkoordinasi dan mengendalikannya diri. *Standarization of values*, para pemimpin organisasi berkomunikasi dan bertindak berdasarkan visi yang jelas tentang apa yang harus dilakukan organisasi, ke mana ia harus menuju, dan nilai-nilai apa yang harus memandunya. Koordinasi dan kontrol difasilitasi oleh komitmen anggota organisasi terhadap nilai-nilai dan cita-cita bersama yang terinternalisasi (Tompkins, 2005: 354).

Mengelola mutu merupakan seperangkat metode universal yang dapat digunakan oleh organisasi mana pun, baik bisnis, agensi, universitas, atau rumah sakit untuk mencapai hasil yang unggul dengan merancang, terus meningkatkan, dan memastikan bahwa semua produk, layanan, dan proses memenuhi kebutuhan pelanggan dan pemangku kepentingan (DeFoe dan Juran, 2014; 17). Demikian itu menunjukkan bahwa manajemen mutu dapat diimplementasikan pada segala bentuk lembaga pendidikan Islam yang memiliki tujuan untuk menjaga keunggulan yang berkelanjutan.

Sallis memberikan definisi manajemen mutu pendidikan yaitu penciptaan budaya mutu di mana tujuan setiap anggota ingin menyenangkan pelanggannya, di mana struktur organisasinya mengizinkan untuk mereka berbuat seperti itu. Manajemen mutu pendidikan Islam memiliki tujuan utama yaitu agar kinerja lembaga pendidikan Islam dapat diwujudkan secara efektif, efisien, dan

berkelanjutan. Efektif dimaksudkan sebagai tercapainya tujuan-tujuan yang direncanakan. Efisien dimaksudkan sebagai sumber daya yang dimiliki oleh lembaga dapat dimanfaatkan secara optimal dan tidak terbuang sia-sia. Berkelanjutan dimaksudkan sebagai tujuan-tujuan yang direncanakan dapat diwujudkan, namun juga dapat dikembangkan agar relevan dengan perkembangan keilmuan dan masyarakat.

Evolusi dari kesesuaian dengan kriteria yang kemudian diharapkan kesesuaian dengan tujuan akan terus berlanjut karena lebih banyak lembaga mengadopsi metode dan alat yang digunakan untuk mengelola kualitas (Defoe dan Juran, 2014; 17). Manajemen mutu pendidikan Islam mengharuskan interaksi interdisipliner, multidisipliner, dan transdisipliner. Manajemen mutu pendidikan Islam merupakan komposisi dari fungsi-fungsi manajemen, manajemen pendidikan Islam, manajemen strategi, manajemen perubahan, manajemen risiko, teori organisasi, dan perilaku organisasi.

Manajemen mutu dilakukan terhadap objek pendidikan Islam sebagai lembaga pendidikan, pendidikan Islam sebagai tata kelola lembaga, dan pendidikan Islam sebagai proses pembelajaran dan mata pelajaran. Dengan harapan bahwa lembaga pendidikan, tata kelola lembaga, dan proses pembelajaran berikut mata pelajaran berikut dapat dikelola secara bermutu.

Dalam mengelola mutu lembaga pendidikan Islam terdapat prinsip-prinsip yang harus diperhatikan, yaitu; kepuasan pelanggan, respek terhadap semua orang, manajemen berdasarkan fakta, upaya perbaikan secara terus menerus, pengembangan secara bertahap, perubahan budaya organisasi, penjagaan rantai pelanggan dan penyedia jasa, profesionalisme, kualitas pembelajaran dan mengendalikan budaya organisasi.

Pelanggan menjadi fokus dari pengelolaan lembaga, pelanggan pendidikan yaitu orang-orang dan organisasi yang berada di lingkungan pendidikan dan berhubungan untuk saling memberikan manfaat layanan yang diberikan. Pada praktiknya terdapat pelanggan internal dan eksternal, pelanggan internal yaitu semua orang di dalam lembaga pendidikan yang memberikan layanan dan di saat yang sama sebaga pelanggan dari yang lain, dengan kata lain ia menjadi pemberi dan penerima layanan. Cara untuk mengembangkan fokus pelanggan internal adalah dengan mengetahui kepada siapa ia memberikan layanan cara ini dikenal dengan sebutan “*next-in-line analysis*”: 1) Siapa yang paling pokok yang anda berikan layanan?; dan 2) Siapa yang bersandar pada anda untuk melakukan pekerjaan mereka secara sempurna? Orang-orang *the next in line* adalah para pelanggan. Pada pelanggan internal sebagai contoh pimpinan lembaga, guru, dosen, staf, dan penyelenggara institusi. Adapun pelanggan eksternal yaitu orang atau organisasi yang merasakan manfaat dari layanan yang diberikan oleh lembaga penyelenggara pendidikan, sebagai contoh yaitu peserta didik, orang tua, masyarakat, lembaga pemerintah, *Non Government Organization* (NGO), lembaga pendidikan sebagai pengguna lulusan, dan dunia industri. Kepuasan para pelanggan menjadi orientasi yang pokok dari pengelolaan mutu pendidikan Islam.

Pemasaran internal menjadi bagian dari upaya manajemen mutu lembaga pendidikan. Para guru, dosen, dan tenaga kependidikan yang memberikan nilai tambah pada mutu yang berbeda. Dari sumber daya manusia tersebut, menghasilkan kesuksesan layanan pendidikan yang berdampak pada kepuasan pelanggan. Pemasaran internal (*internal marketing*) merupakan suatu alat yang berguna dalam mengkomunikasikan antara tenaga pendidik dan kependidikan, dengan harapan dapat memastikan bahwa mereka mendapatkan

informasi terhadap apa yang terjadi di dalam institusi, dan mereka juga dapat memberikan ide-ide *feedback* (umpan balik) kepada pengelola untuk dilakukan perbaikan atau pengembangan. Komunikasi gagasan menjadi proses yang positif dan proaktif yang membutuhkan komitmen untuk menjaga mereka agar tetap mendapatkan informasi dan mendengarkan komentar mereka.

Prinsip profesionalisme para guru, dosen, dan tenaga kependidikan menjadi hal yang tidak terelakkan dalam manajemen mutu. Mereka menjadi pengawal atau penjaga terhadap standar mutu yang telah ditetapkan dan mutu yang diharapkan. Oleh karena itu, kepada mereka akan menjadi baik untuk diberikan kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan dalam berbagai bentuk yang menjadi kebutuhan mereka untuk maju dan berkembang. Dengan pengembangan pengetahuan serta keterampilannya, mereka menjadi elemen penting untuk melakukan perubahan budaya. Kepedulian pimpinan terhadap anggota dan sesama menjaga cara yang baik dalam menjaga profesionalitas. Tanpa kepedulian yang tinggi, berdampak pada prestasi yang rendah dan keterampilan yang tidak terstandar.

Kunci kesuksesan manajemen mutu dengan menjaga rantai hubungan antara pelanggan dan penyedia jasa internal ataupun eksternal. Misi pokok dari manajemen mutu lembaga adalah untuk mempertemukan kebutuhan dan keinginan dari pelanggan. Oleh karena itu, mutu atau kualitas harus sesuai dengan harapan dan permintaan pelanggan. Kualitas mengacu pada apa yang diinginkan oleh pelanggan, bukan keputusan institusi yang terbaik yang diberikan bagi mereka. Perlu kiranya diketahui motivasi antara penyelenggara lembaga pendidikan dan peserta didik. Sehingga menjadi penting untuk membuat suatu kejelasan apa yang ditawarkan oleh lembaga pendidikan dan apa yang diharapkan dari para peserta didik.

Pemahaman terhadap konsepsi pelanggan memiliki makna yang penting dalam manajemen mutu. Setiap individu yang menjadi pelanggan internal dan eksternal dikehendaki untuk dihormati dan dihargai keberadaannya. Dengan penghargaan yang proporsional akan memupuk rasa saling percaya dan bekerjasama mewujudkan mutu yang diharapkan.

Manajemen mutu mengharuskan kebijakan dan keputusan yang dihasilkan adalah berbasis fakta atau data. Data menjadi hal yang penting dalam manajemen mutu, data yang valid merupakan fakta yang dapat dipercaya. Oleh karena itu, data yang disampaikan merupakan data berdasarkan pelaksanaan yang telah diobservasi dan dibuktikan sehingga dapat dipertanggungjawabkan. Data menjadi krusial keberadaannya, karena dari data tersebut dihasilkan simpulan-simpulan untuk dilakukan tindak lanjut.

Perbaikan terus menerus atau *continous improvement* menjadi hal yang inti dari proses manajemen mutu. Manajemen mutu adalah praktek pendekatan strategis untuk menjalankan organisasi yang fokus pada usaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara optimal yang dilaksanakan secara bersama-sama. Para pimpinan diharapkan memiliki kepercayaan terhadap staff dan mendelegasikan keputusan yang sesuai dengan level staff tersebut dalam rangka memberikan tanggungjawab untuk menjaga mutu yang sesuai pada bagiannya. Pada setiap pekerjaan dan bidang atau unit kerja diharapkan untuk selalu memahami tujuan dan proses bagaimana pekerjaan dilakukan. Pemahaman tersebut mendorong pada pelaksanaan tugas yang menjadi tanggungjawabnya yang bila mana dikumpulkan menjadi sekumpulan kerja atau dikenal dengan kinerja. Terhadap kinerja dibandingkan dengan kriteria kerja yang telah ditentukan dalam perencanaan, yang kemudian bila mana didapati ketidaksesuaian

dilakukan koreksi dan perbaikan. Perbaikan dilakukan secara sistematis terukur dan berkelanjutan.

Mengembangkan mutu dilakukan secara bertahap namun konsisten. Dalam manajemen mutu terkait pengembangan bertahap terdapat istilah *Kaizen*. *Kaizen* adalah istilah yang digunakan oleh orang Jepang untuk menerjemahkan suatu konsep ‘*step-by-step improvement*’. Esensi dari *Kaizen* yaitu proyek kecil yang diusahakan untuk membangun kesuksesan, kepercayaan dan mengembangkan pada fondasi yang kuat untuk pengembangan yang lebih besar dan beresiko. Ilustrasi yang diceritakan oleh Juran (1989) yaitu tentang “*Elephant-Sized*” dan “*Bite-Sized*”. Dia berargumen, bahwa cara terbaik untuk menjatuhkan gajah adalah dengan cara membaginya pada tugas kecil “*bite-sized*” yang terkelola dengan baik. Dia merekomendasikan untuk memberikan tugas pada satu tim untuk menjatuhkan gajah tersebut. Kekuatan dan keabadian perubahan berdasarkan pada kesinambungan potongan-potongan kecil dari tugas yang tercapai. Untuk itu perubahan dilakukan secara *process by process* atau *issue by issue*.

Manajemen mutu bergerak pada dimensi perubahan budaya. Bagaimanapun perubahan budaya tidak saja tentang perubahan perilaku, tetapi juga perubahan pengelolaan institusi. Ada dua hal yang penting untuk meningkatkan guru, dosen, dan tenaga pendidikan dalam membangun mutu: a) mereka membutuhkan lingkungan yang sesuai dalam bekerja; b) mereka membutuhkan dorongan (membesarkan hati) dan menyadarkan akan kesuksesan dan prestasi yang sudah dilakukannya.

Pendidikan berorientasi pada kualitas pembelajaran sebagai pokok gagasan (*core bisnis*) dari lembaga pendidikan. Peserta didik akan belajar dengan sangat baik, pada model yang sesuai dengan kebutuhan mereka dan kehendak hatinya. Lembaga pendidikan diharapkan

memberikan perhatian pada gaya atau model pembelajaran. Selain itu kebutuhan akan strategi bagi individualisasi dan diferensiasi pada proses pembelajaran . Peserta didik adalah pelanggan utama, gaya pembelajaran yang kurang baik, berdampak pada pencapaian mutu yang tidak optimal bagi lembaga. Lembaga pendidikan memiliki tugas untuk membuat para pendidik memiliki kesadaran akan variasi metode pembelajaran yang sesuai bagi peserta didik. Sekolah perlu memberikan kesempatan untuk memberikan contoh pembelajaran yang bervariasi dengan model yang berbeda-beda. Para pendidik dapat menegosiasikan rencana tindakanya untuk memberi mereka tugas dan motivasi individual . Pada prosesnya membutuhkan ketetapan tentang kualitas dari komite atau forum yang menyediakan *feedback* dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengelola cara pembelajarannya. Membangun loop umpan balik yang kuat merupakan elemen penting dari setiap proses jaminan kualitas. Evaluasi harus menjadi proses yang berkelanjutan dan tidak hanya dibiarkan sampai akhir program studi. Adalah penting bahwa lembaga menggunakan hasil pemantauan formal untuk menetapkan validitas program-programnya. Lembaga harus siap untuk mengambil tindakan korektif yang diperlukan jika pengalaman pelanggan tidak memenuhi harapan mereka.

Sosialisasi budaya mutu dilakukan dengan pengendalian terhadap rintangan yang datang dari internal dan eksternal. Penting dalam manajemen mutu untuk mengembangkan budaya mutu, yang demikian itu membutuhkan kerja keras dan waktu yang tidak sebentar. Banyak tenaga pendidik dan kependidikan yang takut terhadap konsekuensi dari pemberdayaan, lebih khusus jika apa yang dikerjakan akan salah. Demikian itu membutuhkan kesadaran bersama terhadap budaya mutu. Deming berargumen bahwa hal yang

esensial ketika menyelenggarakan revolusi mutu adalah mengendalikan untuk keluar dari rasa takut, dan ini merupakan hal yang penting pada saat membangun kualitas lembaga.

Komponen manajemen mutu pendidikan Islam melingkupi beragam aspek, yaitu; kesatuan tujuan, fokus pada kepuasan pelanggan, obsesi terhadap mutu, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kepemimpinan, kerjasama tim, perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*), *benchmarking*, dan keterlibatan dan pemberdayaan tenaga pendidik dan kependidikan. Implementasi manajemen mutu pendidikan Islam dilakukan pada kurikulum, peserta didik, tata kelola, kepemimpinan kepala sekolah atau pendidikan tinggi, guru dan dosen, tenaga kependidikan, pengelolaan keuangan, sarana dan prasarana.

Dari pengetahuan yang telah disampaikan, menghasilkan diharapkan memberikan informasi gagasan atau wacana manajemen mutu lembaga pendidikan Islam. Manajemen mutu memberikan manfaat dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Implementasi manajemen mutu menunjukkan arah perbaikan dan peningkatan capaian yang menjadi tujuan lembaga.

C. Ringkasan

1. Manajemen mutu pendidikan Islam adalah praktik proses pelaksanaan manajemen mutu pada pendidikan Islam, lembaga pendidikan Islam, dan pendidikan agama Islam untuk mencapai tujuan yang efektif, efisien, dan berkelanjutan.
2. Implementasi manajemen mutu menggunakan teori Deming dilakukan dengan tahapan *Plan, Do, Check, Action* – PDCA (Perencanaan, Pelaksanaan, Pengawasan, dan Tindakan Perbaikan). Implementasi manajemen mutu menggunakan teori Juran dilakukan dengan tahapan Trilogy Juran, yaitu: *Quality*

Plannig, Quality Control, dan Quality Improvement.

3. Praktik manajemen mutu pendidikan di Indonesia dilakukan dengan tahapan Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian dan Perbaikan (PPEPP).
4. Praktik manajemen mutu pendidikan Islam dilaksanakan dalam ruang lingkup yang luas, seperti: kompetensi ulusan, kurikulum pendidikan Islam, Pendidikan Agama Islam, evaluasi pembelajaran, pendidik (guru dan dosen) dan tenaga kependidikan, pengelolaan lembaga pendidikan Islam – Sekolah, Madrasah, Pesantren, dan Pendidikan Tinggi, pembiayaan atau keuangan, sarana dan prasarana, dan penilaian pendidikan Islam.
5. Prinsip-prinsip manajemen mutu pendidikan Islam yaitu: a) memberikan kepuasan terhadap pelanggan; b) penghargaan terhadap semua orang; c) manajemen berdasarkan fakta dan data; d) perbaikan berkelanjutan; e) pengembangan secara bertahap; f) perubahan budaya organisasi; g) penjagaan siklus input dan output; g) profesionalisme; dan h) orientasi pada kualitas pembelajaran dan pengelolaan lembaga.

D. Pertanyaan Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen mutu? Berikan penjelasan!
2. Bagaimana sejarah perkembangan manajemen mutu? Berikan penjelasan!
3. Bagaimana konsep manajemen mutu terpadu yang disampaikan oleh Edward W. Deming? Jelaskan tahapan-tahapannya!
4. Bagaimana konsep manajemen mutu terpadu yang disampaikan oleh Josehp M. Juran? Jelaskan tahapan-tahapannya!
5. Sebutkan ruang lingkup manajemen mutu pendidikan Islam! Jelaskan masing-masing!

6. Sebutkan ragam lembaga pendidikan Islam sebagai bagian dari objek kajian manajemen mutu! Jelaskan orientasi masing-masing!
7. Apa manfaat dari implementasi manajemen mutu pendidikan Islam pada aspek proses pembelajaran? Jelaskan!
8. Apa manfaat dari implementasi manajemen mutu pendidikan Islam pada aspek evaluasi pembelajaran? Jelaskan!
9. Buatlah suatu kajian analisis studi kasus praktik manajemen mutu pendidikan Islam di sekolah, pendidikan tinggi, atau lembaga pendidikan di sekitar anda!

Bab 2

Kepemimpinan Berbasis Mutu Pendidikan Islam

CAPAIAN PEMBELAJARAN:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam
2. Mahasiswa mampu menjelaskan kekuasaan, pengaruh, dan politik dalam kepemimpinan pendidikan Islam
3. Mahasiswa mampu menjelaskan kepemimpinan dalam membentuk budaya mutu lembaga pendidikan Islam

A. Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam

Kepemimpinan memiliki peranan yang penting dalam tata kelola pendidikan. Keberadaan pemimpin menjadi suatu keharusan mengingat fungsi pemimpin yaitu untuk mengarahkan, membimbing, menginspirasi, dan bahkan mendorong warga lembaga untuk bekerjasama dan mengeluarkan segala potensi yang dimiliki sebagai upaya mencapai tujuan yang direncanakan bersama. Kajian tentang konsep-konsep kepemimpinan diharapkan untuk memberikan gambaran atau deskripsi dalam pikiran pembaca.

Amstrong mengemukakan beberapa definisi Kepemimpinan menurut para ahli, yakni:

1. Stogdill (1974) berpendapat proses mempengaruhi yang bertujuan untuk pencapaian tujuan, dan
2. Dixon (1994) menyatakan kepemimpinan tidak lebih dari

menjalankan pengaruh seperti itu pada orang lain sehingga mereka cenderung bertindak bersama menuju pencapaian tujuan yang mungkin tidak mereka capai begitu mudah ditinggalkan untuk perangkat mereka sendiri

3. Goleman (2000) berpendapat pekerjaan tunggal seorang pemimpin adalah untuk mendapatkan hasil.
4. House et al (2004) menyebutkan kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi dan memungkinkan individu untuk berkontribusi pada tujuan organisasi di mana mereka menjadi anggota.
5. Ivancevich et. Al (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang untuk memungkinkan pencapaian tujuan yang relevan (Amir, 2016: 108).

Beragam definisi dari para ahli dapat disimpulkan pikiran pokok dari kepemimpinan yaitu adanya suatu proses mempengaruhi, memotivasi, yang berkontribusi pada kinerja individu dan warga organisasi, yang berdampak pada hasil yaitu pencapaian tujuan organisasi. Ada hal-hal yang diharuskan dilakukan oleh pemimpin, yaitu mempengaruhi dan memotivasi. Pengaruh yang diberikan diharapkan dapat berkontribusi pada kinerja warga organisasi yang optimal menggunakan sumber daya yang dimiliki. Sebagai implikasinya, yaitu terwujudnya cita-cita atau visi organisasi yang telah direncanakan bersama.

Kepemimpinan merupakan pengetahuan yang ada bersamaan dengan adanya manusia dengan anggota yang membersamainya. Triatna mengemukakan ragam pendekatan dalam kepemimpinan yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pendekatan situasional, pendekatan baru kepemimpinan dan pendekatan *dispersed leadership* (Triatna, 2015: 168). Pemahaman terhadap ragam pendekatan

kepemimpinan memberikan pengetahuan akan pola-pola proses pemberian pengaruh dilakukan kepada warga organisasi.

Pendekatan sifat melihat kepemimpinan sebagai suatu kondisi yang terjadi dikarenakan faktor keturunan. Pada pendekatan ini memiliki asumsi bahwa kepemimpinan identik dengan keturunan, namun sekalipun demikian terdapat karakteristik kepemimpinan yaitu dicirikan dalam hal ciri fisik, ciri minat dalam hal intelegensia dan kecakapan dalam berbicara, dan ciri kepribadian ekstrovert, percaya diri, dan konservatif (Triatna, 2015; 169-171). Wibowo mengartikan teori sifat sebagai teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang membedakan dengan yang bukan pemimpin. Disebutkan bahwa terdapat tiga karakteristik berkaitan dengan efektifitas kepemimpinan yaitu *personality* atau kepribadian dicontohkan dengan tingkat energi, toleransi terhadap stress, percaya diri, kedewasaan emosional, dan integritas. *Motivation* ditunjukkan dengan orientasi kekuasaan tersosialisasi, kebutuhan kuat untuk berprestasi, memulai diri, dan membujuk. *Ability* yaitu kemampuan atau keterampilan interpersonal, keterampilan kognitif, dan keterampilan teknis (Wibowo, 2019; 310).

Kreitner dan Kincki mengemukakan sifat kepemimpinan yang positif ditunjukkan dengan lima kompetensi, yaitu:

- a. *Task Competence*; kecerdasan, pengetahuan, keterampilan menyelesaikan masalah;
- b. *Interpersonal Competence*; kemampuan berkomunikasi, menunjukkan perhatian, dan empati;
- c. *Intuition* atau intuisi yang menginspirasi;
- d. *Traits of character*: kesadaran, disiplin, alasan moral, integritas, dan kejujuran;

- e. *Biophysical traits*; kebugaran fisik, ketahanan, dan tingkat energi; dan
- f. *Personal traits*; percaya diri, keramah tamahan, memonitor diri, *extraversion*, penguatan diri, dan efikasi diri.

Berlawanan dengan sisi positif, terdapat sifat buruk dari kepemimpinan adalah:

- a. *incompetent* atau tidak kompeten yaitu pemimpin dan beberapa pengikut kekurangan keinginan dan/atau keterampilan untuk melanjutkan tindakan yang efektif;
- b. *rigid* atau kaku yaitu sifat kaku dan tidak mau mengalah, tidak ingin menerima gagasan baru, informasi baru, atau bahkan mengubah waktu;
- c. *intemperate* atau melewati batas, yaitu pemimpin yang kekurangan kontrol diri dan bersekongkol dengan pengikut yang tidak ingin dan tidak dapat menghalangi secara efektif;
- d. *Callous* atau tidak memiliki perasaan, yaitu mengabaikan kebutuhan, keinginan, dan haapan kebanyakan anggota kelompok terutama bawahan;
- e. *Corrupt* yaitu pemimpin dan beberapa pengikut berbohong, menipu, atau mencuri. Pada tingkatan yang melebihi norma, mereka menempatkan kepentingan pribadi di depan kepentingan umum;
- f. *insular* atau picik, yaitu pemimpin dan pengikut tidak memperhatikan kesehatan dan kesejahteraan orang lain, karena menjadi tanggungjawab langsung mereka yang berada di luar kelompok atau organisasi; dan
- g. *evil* yaitu kejahatan, pemimpin dan beberapa pengikut melakukan kekejaman atau bahkan menggunakan kejengkelan sebagai

instrument kekuasaan dengan kekerasan fisik, psikologis, dan bahkan kedua-duanya (Wibowo, 2019; 312-313).

Pendekatan sifat nampak menjawab permasalahan kepemimpinan pada tingkat tertentu, namun juga menimbulkan ketidakpuasan terhadap hasil kepemimpinan yang telah dilakukan. Pendekatan perilaku berupaya menjawab kelemahan yang menjadi sebab ketidakcapaian tujuan. Pendekatan perilaku melihat kepemimpinan pada aspek perilaku yang bisa diamati dan dipelajari sehingga tidak terbatas dengan faktor keturunan. Pada pendekatan ini menghasilkan varian perilaku kepemimpinan yaitu studi kepemimpinan Ohio State University, studi kepemimpinan *Managerial Grid*, dan kepemimpinan partisipatif (Triatna, 2015; 169-171). Ohio State Studies mengidentifikasi dimensi perilaku pemimpin dengan *initiating structure* dan *consideration*. *Initiating structure* yaitu tingkat pemimpin mendefinisikan dan menstrukturkan perannya dan peran bawahannya dalam usaha pencapaian tujuan. Adapun *Consideration* dideskripsikan sebagai tingkat di mana seseorang mungkin mempunyai hubungan kerja yang ditandai dengan saling percaya, menghargai gagasan pekerja, dan menghargai perasaan mereka. *Managerial Grid* atau disebut dengan *Leadership Grid* yaitu jaringan manajerial dengan matriks 9 x 9 dari dua sisi vertical *concern of people* dan sisi horizontal *concern for production* menggambarkan 81 gaya kepemimpinan yang berbeda dari *low* hingga *high* (Wibowo, 2019; 313-314).

Lebih lanjut, muncul berikutnya pendekatan situasi. Pendekatan situasi adalah suatu pendekatan yang melihat pada efektivitas pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya yang didasarkan pada perilaku yang tidak tetap atau situasional. Perilaku pemimpin muncul sebagai reaksi seseorang terhadap lingkungannya (Triatna, 2015; 169-

171). Teori situasional didasari dengan kebiasaan perilaku pemimpin, Hersey dan Blanchard menunjukkan empat perilaku pemimpin *telling*, *selling*, *participate*, dan *delegating*. Dari empat perilaku tersebut dihadapkan dengan kesiapan pengikut dalam empat tingkatan *unable unwilling*, *unable willing*, *able unwilling*, dan *able willing*. Pada kesiapan pengikut *unable unwilling* maka pimpinan lebih tepat menggunakan dimensi *telling* yang dilakukan dengan instruksi dan pengawasan. Pada kesiapan pengikut *unable willing*, pimpinan melakukan *selling* yaitu dengan menjelaskan dan memberikan klarifikasi. Pada kesiapan pengikut *able unwilling*, pimpinan melakukan *participating* yaitu dengan berbagi dan memberikan fasilitas. Adapun pada kondisi pengikut *able* dan *willing* maka pimpinan melakukan *delegating* yaitu dengan *coaching* dan *assisting* (Wibowo, 2019, 318).

Pendekatan baru kepemimpinan melihat kepemimpinan sebagai upaya untuk mengelola berbagai makna/pengertian daripada sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan suatu hal untuk mencapai tujuan organisasi, sebagai contoh yaitu *transformational leadership*, *charismatic leadership*, *transactional leadership* dan *visionary leadership* (Triatna, 2015; 169-171). *Transformational leadership* adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dimaknai sebagai pemimpin yang mengubah strategi dan budaya organisasi sehingga menjadi lebih sesuai dengan lingkungan sekitarnya. McShane dan Von Glinov mengemukakan elemen dari kepemimpinan transformasional yaitu membangun visi strategis, mengkomunikasikan visi, membuat pemodelan visi, dan membuat komitmen terhadap visi. Kreitner dan

Kinicki mengemukakan elemen-elemen; *inspirational motivation, idealized influence, individualized consideration, dan intellectual stimulation*.

Robbins menunjukkan karakteristik *charisma, inspiration, intellectual stimulation* dalam kepemimpinan. *Charismatic leadership* yaitu kemampuan memengaruhi pengikut didasarkan pada bakat supranatural dan kekuasaan atraktif. Pengikut menikmati bersama *charismatic leader* karena mereka merasa terinspirasi, benar, dan penting. Pada model pemimpin kharismatik terdapat dua jenis yaitu *visionary charismatic leader* yang memiliki fokus pada jangka panjang, dan *crisis-based charismatic leader* yang memiliki fokus jangka pendek. Gibson et al. mengemukakan komponen perilaku kharismatik yaitu; *relation to status quo, future goal, likeableness, expertise, environmental sensitivity, articulation, power base, dan leader-follower relationship*. Conger dan Kanungo menyebutkan karakteristik utama kepemimpinan kharismatik yaitu *vision and articulation, personal risk, environmental sensitivity, sensitivity to follower needs, dan unconventional behavior* (Wibowo, 2019: 324-325).

Transactional leadership adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kinerja pekerjaan pada penilaian *reward* dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Karakteristik pemimpin transaksional sebagaimana disampaikan Bass yaitu; a) *contingent reward* yaitu kontrak atas pertukaran *reward* atas usaha, menjanjikan *reward* atas kinerja baik, mengenal penyelesaian; b) *management by exception active*. Mengamati dan mencari diviasi dari aturan dan standar, melakukan tindakan korektif; c) *management by exception passive*. Campur tangan hanya dilakukan apabila standar tidak dicapai; dan d) *laissez-faire*. Melepaskan tanggungjawab, menghindari membuat keputusan (Wibowo, 2019; 325-326).

Visionary leadership atau kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk menciptakan dan artikulasi visi masa depan yang realistic, kredibel, atraktif untuk organisasi atau unit organisasional, yang tumbuh dan menjadi lebih baik daripada sekarang. Robbins (2003) mengemukakan kualitas kepemimpinan visioner; a) Kemampuan untuk menjelaskan visi kepada lainnya; b) Dapat menyatakan visi tidak hanya secara verbal, tetapi melalui perilaku pemimpin; dan c) Dapat memperluas visi pada konteks kepemimpinan berbeda (Wibowo, 2019; 329-330).

Pendekatan *dispersed leadership* melihat kepemimpinan sebagai aktivitas yang tersebar bukan terpusat dalam suatu keformalan yang dibuat oleh pemimpin, contoh dari pendekatan ini adalah *superleadership*, *real team leadership*, *credible leadership*, dan *followership* (Triatna, 2015; 169-171).

Beragam teori kepemimpinan dengan berbagai pendekatan menjadi penting untuk diketahui oleh para pimpinan dan warga organisasi. Pengetahuan tersebut akan mengarahkan bagaimana sebagai warga organisasi bersikap terhadap pemimpinnya, dan bagaimana pimpinan berperilaku terhadap warga organisasi. Tidak ada kepemimpinan yang tepat untuk segala kondisi, yang ada adalah kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan warga organisasi untuk mewujudkan tujuan yang disepakati bersama. Pendekatan-pendekatan kepemimpinan merupakan pilihan untuk diimplementasikan dan dikembangkan oleh pemimpin, sebagai upaya untuk mempengaruhi, memotivasi, menstimuli warga organisasi dan menggunakan sumber daya yang dimiliki secara optimal.

Sallis mengutip pendapat Peters dan Austin menyatakan keharusan bagi pemimpin pendidikan untuk memiliki kecakapan yang melekat padanya, yaitu;

- a. Memiliki visi dan simbol, yaitu bahwa kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi pada staf, peserta didik, orang-orang dalam lembaga, serta komunitas yang lebih luas;
- b. *Management by walking about*, yaitu suatu pola manajemen yang membutuhkan gaya kepemimpinan untuk setiap institusi;
- c. Bagi anak-anak, yaitu pendidikan yang diselenggarakan merupakan setara dengan “kedekatan terhadap pelanggan”, oleh karena itu lembaga harus memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan pokok;
- d. Otonomi, pengalaman, dan *support for failure*, pemimpin pendidikan diharuskan untuk mendorong staff dan mempersiapkan untuk adanya kegagalan yang mau tidak mau hadir terhadap inovasi lembaga;
- e. Menciptakan suasana keluarga, pimpinan membutuhkan untuk menciptakan rasa pada komunitas terhadap para siswa, orang tua, guru dan tenaga kependidikan;
- f. Rasa kebersamaan, ritme, gairah, dan antusiasme yang harus ada dalam diri pimpinan pendidikan (Sallis, 2002: 68).

Selain teori yang telah disampaikan, DeFoe dan Juran mengemukakan dua hal pokok dalam kepemimpinan, seorang pimpinan organisasi diharuskan untuk; 1) memutuskan dan mengkomunikasikan dengan jelas ke mana mereka ingin karyawan mereka pergi; dan 2) mengajak mereka untuk mengikuti jalan dengan memberikan pemahaman tentang mengapa ini adalah cara yang lebih baik (DeFoe dan Juran, 2014: 36).

Dengan demikian dapat dimengerti bahwa kepemimpinan pendidikan hendaknya mampu untuk mengambil keputusan-keputusan yang berpihak pada visi, misi, tujuan, dan strategi yang disepakati

bersama. Keputusan-keputusan yang diambil dikomunikasikan secara jelas kepada warga organisasi untuk diketahui tujuan yang menjadi sasaran bersama. Pemimpin pendidikan juga mengajak warga organisasi dengan menjelaskan bahwa pilihan yang diambil adalah pilihan yang tepat, yang mendekatkan pada tujuan pencapaian tujuan.

Pimpinan lembaga pendidikan memiliki tugas pokok untuk mengkomunikasikan visi. Para pimpinan di sekolah diharapkan mampu untuk memimpin dan mencerahkan visi dan inspirasi bagi warganya. Oleh karena itu para pimpinan perlu untuk mengkomunikasikan misi dan menurunkannya pada lembaga. Fungsi kepemimpinan dalam manajemen mutu adalah untuk meningkatkan kualitas belajar dan mendorong para staf untuk menyampaikannya.

Kepemimpinan di sekolah difigurkan oleh kepala sekolah, selain wali kelas dan guru-guru. Perlu diketahui bahwa fungsi kepala sekolah sering disebutkan dengan fungsi-fungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, entrepreneur dan pembentuk iklim sekolah. Mulyasa mengutip pendapat Greenfield mengemukakan indikator kepala sekolah yang efektif, yaitu: 1) Komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya; 2) Menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah; dan 3) Senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas. Lebih lanjut, kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dianalisis dengan dasar hal-hal berikut:

1. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar, dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu, dan tepat sasaran.

3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
4. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah.
5. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah.
6. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai ketentuan yang telah ditetapkan (Mulyasa, 2011: 19).

Kepala sekolah memiliki peranan yang penting dalam menjaga serta meningkatkan mutu pendidikan. Fungsi atau peran kepala sekolah disampaikan oleh Mulyasa yaitu peran sebagai supervisor dan evaluator (Mulyasa, 2011: 181). Sebagai supervisor, kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap program dan kegiatan yang dilakukan oleh guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik dalam menjalankan program kegiatan. Sebagai evaluator, dimaksudkan kepala sekolah melakukan evaluasi ketercapaian kegiatan yang dilakukan dengan tujuan yang diharapkan.

Kepemimpinan dalam pengelolaan pendidikan Islam disampaikan oleh Zarkasyi. Zarkasyi mengemukakan karakteristik seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam. Kriteria pemimpin pendidikan Islam yaitu memiliki karakter: Ikhlas; sungguh-sungguh; memiliki pemikiran, keilmuan, dan pengalaman; memiliki keberanian mengambil kebijakan; mampu bertindak tegas sesuai budaya sekolah; memiliki idealisme yang tinggi; memiliki pandangan jauh ke depan; mengambil inisiatif; mampu membuat dan memanfaatkan jaringan kerja; bisa dipercaya karena bisa berbuat; dan jujur serta transparan

(Zarkasyi, 2005). Kriteria ini dipahami sebagai nilai-nilai karakter yang harus ada dalam diri seorang pimpinan lembaga pendidikan Islam.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif manajemen mutu yaitu melakukan pemberdayaan terhadap guru dan tenaga kependidikan, termasuk juga. Guru dan tenaga kependidikan harus diberdayakan oleh pimpinan, atribut yang digunakan dalam meberdayakan warga sekolah yaitu dengan:

1. Melibatkan semua warga sekolah dalam menyelesaikan masalah dengan metode ilmiah, prinsip-prinsip mutu, dan pendekatan kualitatif, kuantitatif dalam mengontrol proses.
2. Meminta pendapat warga sekolah dan *stakeholder* eksternal dalam meningkatkan mutu.
3. Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka.
4. Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur yang dapat menghambat mereka dalam memberikan mutu pelayanan kepada sesama warga sekolah dan *stakeholder* eksternal sekolah.
5. Memahami bahwa komitmen untuk meningkatkan mutu bukan urusan pimpinan saja, tetapi juga urusan semua.
6. Memindahkan tanggung jawab dan kontrol pengembangan profesional kepada staf masing-masing.
7. Menerapkan komunikasi efektif ke setiap warga sekolah dan *stakeholder* eskternal.
8. Meningkatkan kemampuan penyelesaian masalah dan bernegosiasi untuk menyelesaikan konflik.
9. Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa merasa rendah diri karena tidak tahu jawaban yang benar.

10. Memiliki konsep manajemen mutu, membangun tim kerja yang efektif, pelayanan prima, komunikasi efektif, dan kepemimpinan.
11. Menjadi teladan dengan menampakkan sifat-sifat positif, menggunakan waktu untuk turun ke bawah melihat situasi, dan mendengarkan harapan serta keluhan warga sekolah dan *stakeholder* eksternal.
12. Belajar berperan sebagai pelatih, bukan bos.
13. Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko dengan perhitungan yang matang.
14. Memberikan perhatian yang berimbang dalam memberikan layanan prima.

Mulyasa mengemukakan tiga hal yang dilakukan dalam upaya pemberdayaan warga sekolah oleh kepala sekolah yaitu apresiasi, pendekatan, dan perhatian (Mulyasa, 2011: 29). Pada praktik apresiasi yaitu upaya untuk membuat orang lain merasa nyaman dengan dirinya sendiri dalam bentuk materiil atau immateriil. Praktik pendekatan adalah praktik untuk membenuat orang menjadi merasa dipentingkan, untuk meningkatkan harga diri mereka, dan memberikan mereka rasa kekuatan dan berenergi dengan banyak memberikan pujian dan pendekatan. Sedangkan perhatian yaitu memberi kn perhatian penuh terhadap orang lain, di saat mereka berbicara. Dengan pemberdayaan yang baik antara kepala sekolah dengan seluruh guru dan tenaga kependidikan berkontribusi pada kebersamaan warga sekolah.

B. Kekuasaan, Pengaruh, Dan Politik Dalam Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam

Kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi, memotivasi, menstimuli dan mendorong warga organisasi untuk bekerjasama

mewujudkan tujuan bersama, memiliki alat yang melekat pada seorang pemimpin. Hal yang melekat itu adalah kekuasaan, pengaruh, dan politik. Pimpinan lembaga pendidikan perlu memahami tiga hal tersebut untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif.

Terdapat ragam definisi dari kekuasaan, Gibson, Ivancevich, Donnely dan Konopaske menyatakan bahwa *power* atau kekuasaan adalah kemampuan membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan seseorang untuk mereka lakukan. Robbins dan Judge mengartikan kekuasaan menunjukkan pada kapasitas bahwa A harus memengaruhi perilaku B sehingga B bertindak menurut harapan A. McShane dan Von Glinov menyatakan kekuasaan sebagai kapasitas seseorang, tim, atau organisasi untuk memengaruhi orang lain. Aspek terpenting dari kekuasaan yaitu *dependency* atau ketergantungan. Apabila seseorang memiliki sesuatu yang dikontrol sendiri, sedangkan itu menjadi kebutuhan orang lain, maka orang itu akan membuat mereka tergantung dengan dirinya, dan dalam bidang tersebut dia mendapatkan kekuasaan atas mereka. Ketergantungan meningkat ketika sumber daya yang dia control penting (*importance*), jarang (*scarcity*), dan tidak tergantikan (*unsubstitutability*) (Wibowo, 2019: 265).

Kekuasaan tidak datang dengan sendirinya, terdapat ragam sumber datangnya kekuasaan, yaitu; 1) *coercive power* yaitu adalah kekuasaan memaksa bergantung pada ketakutan akan hasil negative dari kegagalan untuk mematuhi dengan memberikan hukuman kepada orang lain; 2) *reward power* yaitu kepatuhan didapatkan dengan dasar pada kemampuan mendistribusikan *reward* yang berharga oleh orang lain dengan memanfaatkan *intrinsic reward*; 3) *legitimate power* yaitu kekuasaan yang diterima orang sebagai hasil dari posisinya dalam hierarki formal suatu organisasi; 4) *process power* yaitu kekuasaan untuk mengontrol atas metode produksi dan analisis, individu memengaruhi

masuk yang ditransformasi menjadi keluaran organisasi; 5) *information power* yaitu akses pengawasan terhadap informasi yang merupakan bagian dari *legitimate power*; 6) *representative power* yaitu hak formal diberikan pada individu oleh organisasi yang memungkinkan mereka berbicara sebagai perwakilan kelompok terdiri dari individu dari lintas departemen atau lintas organisasi; 7) *expert power* merupakan pengaruh yang didasarkan pada keterampilan atau pengetahuan khusus seperti pengetahuan, pengalaman, atau pertimbangan; 8) *referent power* yaitu pengaruh yang didasarkan pada identifikasi dengan orang yang mempunyai sumber daya yang diharapkan atau sifat personal; 9) *rational persuasion* yaitu kemampuan mengontrol perilaku orang lain karena melalui usaha individu, orang menerima harapan tujuan yang ditawarkan dan cara yang beralasan untuk mencapainya; 10) *coalition power* yakni kemampuan mengontrol perilaku orang lain secara tidak langsung karena individu berutang kewajiban kepada kita atau orang lain sebagai bagian kepentingan kolektif yang lebih besar; 11) *resource power* yaitu kekuasaan yang terjadi saat seseorang memiliki saluran terbuka terhadap sumber daya uang, pekerja, teknologi, bahan dan pelanggan; 12) *decision-making power* yaitu kekuasaan di mana individu atau sub-unit memengaruhi pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan tingkat kekuasaan mereka; 13) *coping with uncertainty* yaitu kekuasaan yang digunakan dalam menghadapi ketidakpastian; 14) *centrality power* yaitu sub-unit paling sentral pada aliran pekerjaan dalam organisasi biasanya mendapatkan kekuasaan; 15) *substitutability power* yaitu kemampuan sub-unit lain dapat mengerjakan pekerjaan atau tugas suatu sub-unit; 16) *socialized power* yaitu diarahkan pada membantu orang lain dan dinilai sebagai rencana yang menunjukkan adanya manfaat campuran, dan kepedulian pada orang lain; 17) *personalized power* yaitu diarahkan pada membantu diri sendiri, di mana

ekspresi kekuasaan untuk kepentingan perluasan personal menjadi penting (Wibowo, 2019: 267-269).

Robbins dan Judge mengemukakan taktik dalam kekuasaan untuk mewujudkan suatu tindakan yang spesifik, yaitu; 1) *legitimacy* yang mendasarkan pada posisi kewenangan atau mengajukan permintaan sesuai dengan kebijakan atau aturan organisasional; 2) *rational persuasion* yaitu argument logis dan kejadian factual untuk menunjukkan bahwa permintaan adalah masuk akal; 3) *inspirational appeals* yaitu membangun komitmen emosional dengan membandingkan pada nilai target, kebutuhan, harapan, dan aspirasi; 4) *consultation* yaitu meningkatkan dukungan target dengan melibatkan mereka dalam memutuskan bagaimana kita akan menyelesaikan rencana kita; 5) *exchange* yaitu menghargai target dengan manfaat atau keuntungan pertukaran untuk memenuhi permintaan; 6) *personal appeals* dilaksanakan dengan meminta kepatuhan yang didasarkan pada persahabatan atau loyalitas; 7) *ingratiation* dilakukan dengan menggunakan bujukan, pujian, atau perilaku bersahabat sebelum membuat permintaan; 8) *pressure* dilakukan dengan menggunakan peringatan, permintaan berulang, dan tantangan; dan 9) *coalition* yaitu dengan memperoleh bantuan atau dukungan orang lain untuk membujuk target untuk menyetujui (Wibowo, 2019; 271-272).

Sebagai dampak dari adanya kekuasaan yaitu munculnya pengaruh. Wibowo mengemukakan pengaruh adalah penggunaan perilaku aktual yang menyebabkan perubahan sikap atau perilaku seseorang, kelompok, atau organisasi (Wibowo, 2019; 272). Kreitner dan Kinicki mengemukakan hasil dari pengaruh yaitu *commitment*, *compliance*, dan *resistance*. Komitmen ditunjukkan dengan antusiasme yang tinggi dalam sikap menyetujui dan menunjukkan inisiatif dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas. Komplain yaitu ditunjukkan

dengan segan menuruti dan akan perlu mendorong untuk memuaskan kebutuhan minimum. Serta resisten yaitu orang akan mengatakan tidak, membuat alasan pemaaf, memperlambat, atau menahan argument (Wibowo, 2019; 277).

Para pimpinan pendidikan perlu untuk memperhatikan politik dalam organisasi, politik di sini perlu dimaknai sebagai politik yang positif dan konstruktif. Politik dalam organisasi adalah berkenaan dengan perilaku politik yang terdiri dari aktivitas yang tidak perlu merupakan bagian dari peran formal individual, tetapi memengaruhi atau berusaha memengaruhi distribusi kelebihan dan kekurangan dalam organisasi. Perilaku politik merupakan; a) perilaku yang biasanya di luar sistem kekuasaan yang legitimate dan dikenal; b) perilaku yang dirancang memberikan manfaat pada individu atau sub-unit, sering atas beban organisasi, dan c) perilaku yang dimaksudkan dan dirancang untuk memperoleh dan memelihara kekuasaan (Wibowo, 2019; 277).

Dalam perilaku politik terdapat *self-interest* dan *organizational interest*. *Self-interest* yaitu ketertarikan individu dalam mempengaruhi organisasi, adapun *organizational interest* yaitu ketertarikan organisasi dalam mengembangkan diri. Diperlukan keseimbangan antara *self-interest* warga organisasi dengan *organizational interest*, keseimbangan tersebut mengarahkan *self-interest* kepada pencapaian *organizational interest*. Sebaliknya, perilaku politik pada *self-interest* yang dominan menjadi kekuatan negatif yang mengalahkan *organizational interest*. Wibowo mengemukakan manuver politik yang menjadi penyebab ketidakpastian sebagaimana mengutip pendapat Kreitner dan Kinicki. Hal-hal yang menjadi ketidakpastian dalam organisasi yaitu; a) *unclear objective* yaitu sasaran yang tidak jelas; b) *vague performance measures*, yaitu ukuran kinerja tidak jelas; c) *ill-defined decision processes* atau proses

keputusan salah didefinisikan; d) *strong individual or group competition* atau kompetisi yang kuat pada individu dan kelompok; dan e) *any type of change*, segala hal perubahan yang ada (Wibowo, 2019; 278).

Para pimpinan pendidikan Islam masih sering kurang memahami terkait dengan kekuasaan, pengaruh, dan politik yang melekat pada kepemimpinan. Mereka menghadapi komunitas dengan ragam potensi, minat, dan niat dalam berperan serta mensukseskan pengelolaan lembaga. Namun tak jarang, hal-hal yang baik itu dibungkus dengan tindakan-tindakan yang tidak baik dalam perspektif organisasi. Hal yang tidak baik itu adalah mementingkan diri dan kelompoknya sendiri, dibandingkan dengan kepentingan lembaga. Sehingga pada saat-saat tertentu menghadapi dilema antara mempertahankan nilai-nilai lembaga yang dibangun berhadapan dengan kondisi-kondisi pragmatis untuk kepentingan kelompok-kelompok tertentu. Yang bermuara pada perpecahan dan bahkan perselisihan yang kontra produktif terhadap pencapaian tujuan pendidikan sebagaimana yang diharapkan.

Para pimpinan perlu menggunakan komunikasi sebagai upaya yang menjembatani antara kekuasaan, pengaruh, dan politik. Komunikasi pimpinan menjadi hal yang menghubungkan antara pimpinan dengan sesama pimpinan, dan warga organisasi. Inovasi dalam berkomunikasi berperan dalam menciptakan kondisi yang produktif. Colquitt et. al mendefinisikan komunikasi adalah proses dengan mana informasi dan arti atau makna ditransfer dari *sender* kepada *receiver*. Menurut Keitner dan Kincki komunikasi adalah pertukaran informasi antara *sender* dengan *receiver*, dan menarik kesimpulan sebagai persepsi tentang makna sesuatu antara individual yang terlibat, atau juga pertukaran interpersonal dari informasi dan pengertian. Dengan kata lain, komunikasi adalah merupakan proses penyampaian informasi dari satu pihak baik individu, kelompok

atau organisasi sebagai *sender* kepada pihak lain sebagai *receiver* untuk memahami dan terbuka peluang memberikan respon balik kepada *sender* (Wibowo, 2019; 166).

Komunikasi memberikan fungsi bagi pimpinan dan warga organisasi. Robbins dan Judge mengemukakan fungsi dari komunikasi, yaitu *control*, *motivation*, *emotional expressoin*, dan *information* (Wibowo, 2019; 166). Dengan komunikasi pimpinan dapat mengontrol motivasi dari warga organisasi, ekspresi emosional dari setiap warga organisasi, dan mendapatkan informasi yang menjadi umpan balik dari kegiatan komunikasi. Komunikasi yang dilakukan antara *sender* dengan *receiver* diharapkan adalah komunikasi yang efektif. Kreitner dan Kinicki (2010) mengistilahkan dengan *communication competence* yang terdiri dari lima unsur; *assertiveness*, *aggressiveness*, *nonassertiveness*, *nonverbal communication* dan *active listening*. *Assertiveness* adalah ketegasan dalam komunikasi yang dilakukan dengan mendorong kuat tanpa menyerang, mengizinkan orang lain memengaruhi hasil, ekspresif dan peningkatan diri tanpa memaksa pada orang lain. *Aggresiveness* dilakukan dengan mengambil keuntungan dari orang lain, ekspresif dan peningkatan diri atas beban orang lain. *Nonassertiveness* yaitu ketidaktegasan dalam komunikasi dilakukan dengan mendorong orang lain mengambil keuntungan dari kita, dengan mencegah dan ingkar diri. *Nonverbal communication* yaitu komunikasi disampaikan tanpa kata tertulis atau ucapan. Adapun *active listening* adalah menyimak yang lebih daripada sekedar mendengar, yaitu secara aktif memecahkan sandi dan menginterpretasikan pesan verbal (Wibowo, 2019; 172).

Komunikasi organisasional menjadi penting dalam mengelola organisasi bagi pimpinan. Robbins dan Judge mengemukakan model-model komunikasi dalam organisasi, yaitu; *Formal Small-Group Network*, *the grapevine*, *electronic communications*:

1. Model *formal small-group network* terdapat empat bentuk komunikasi yaitu; a) *The chain*, secara kaku mengikuti rantai komando formal; b) *the wheel*, mengandalkan pada figur sentral untuk bertindak sebagai saluran untuk semua komunikasi kelompok; c) *the all channel*, merupakan jaringan yang mengizinkan semua anggota secara aktif saling melakukan komunikasi; dan d) *the circle dan Y* merupakan struktur yang berada di antara ekstrem dalam bentuk tingkat sentralisasi.
2. Model *the grapevine* atau selentingan, yaitu jaringan tidak terstruktur dan informal ditemukan dalam hubungan sosial daripada bagan organisasi atau deskripsi tugas. Bagi pimpinan, selentingan didengarkan sebagai sinyal kegelisahan pekerja dan mengoreksi sebab dari kegelisahan.
3. *Electronic communications*, yaitu komunikasi elektronik yang berkembang saat ini dalam bentuk email, pesan teks, video, dan lain-lain (Wibowo, 2019; 174).

Kreitner dan Kincki membagi komunikasi organisasional pada dua bentuk yaitu *formal communication* dan *informal communication*. Komunikasi formal yaitu komunikasi yang dilakukan dengan mengikuti rantai komando atau struktur organisasi yang dipandang sebagai resmi serta dikirimkan melalui saluran vertical, horizontal, dan eksternal. Adapun komunikasi informal yaitu komunikasi yang dilakukan tidak melalui rantai komando, contoh dari komunikasi informal adalah *grapevine* dan *management by walking around*. *Grapevine* atau selentingan informasi yang disampaikan secara konsisten kepada orang lain. *Management by walking around* yaitu manajer berjalan berkeliling organisasi dan secara informal berbicara pada orang dari semua departemen dan tingkatan (Wibowo, 2019; 175-177).

Tidak dapat dipungkiri terjadinya hambatan dalam berkomunikasi antara pimpinan dengan warga organisasi. Berikut adalah hambatan dalam komunikasi:

1. *Filtering*, yaitu bahwa *sender* secara sengaja memanipulasi informasi sehingga *receiver* akan melihat lebih *favourable*, dengan kata lain komunikasi yang disampaikan terbatas pada pesan yang positif dan menyenangkan atasan;
2. *Selective perception* yaitu *receiver* dalam proses komunikasi secara selektif melihat dan mendengar berdasar pada kebutuhan, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik personal lainnya;
3. *Information overload* yaitu individu mempunyai kapasitas terbatas untuk memproses data. Apabila informasi yang harus kita kerjakan melebihi kapasitas memproses, hasilnya adalah *information overload*;
4. *Emotions*, emosi yang ekstrem dalam kebahagiaan atau kesulitan cenderung mengesampingkan rasionalitas dan proses pemikiran yang objektif dan mensubstitusi pertimbangan emosional;
5. *Language* atau bahasa yang sama turut membantu dalam komunikasi, sebaliknya perbedaan bahasa menjadi penghalang komunikasi. Selain itu, usia dan konteks juga menjadi faktor perbedaan bahasa;
6. *Silence* atau diam menunjukkan kekurangan komunikasi atau bahkan ketiadaan informasi;
7. *Communication apprehension* dimaksudkan komunikasi atau kegelisahan sosial, yaitu ketegangan yang tidak semestinya dan kegelisahan dalam komunikasi lisan, komunikasi tertulis atau kedua-duanya;
8. *Gender differences* dimaksudkan kecenderungan kepada jenis kelamin dalam menekankan status dan menciptakan hubungan;
9. *Politically correct communication* dimaksudkan menjadi tidak ofensif

di mana makna dan penyederhanaan hilang atau kebebasan berekspresi dirintangi;

10. *Personal barriers* yaitu atribut yang ada pada seseorang yang menghindari atau bahkan menghalangi berkomunikasi. Masalah yang menimbulkan mis-komunikasi yaitu; *skills in communicating effectively, variations in how information is processed and interpreted, variation in interpersonal trust, stereotypes and prejudices, big egos, poor listening skills, natural tendency to evaluate other's message, inability to listen with understanding*, dan *nonverbal communication*;
11. *Physical barriers* yaitu hambatan fisik seperti suara, waktu, tempat, perbedaan zona waktu, dan lain-lain;
12. *Semantic barriers*, yaitu hambatan oleh penggunaan kata yang tidak jelas atau ambigu (Wibowo, 2019; 179-181).

Terhadap hambatan berkomunikasi, perlu dilakukan perbaikan komunikasi. Komunikasi interpersonal menjadi sarana efektif dalam mengatasi hambatan. Komunikasi interpersonal dilakukan dengan mengulang berita, memilih waktu yang tepat untuk melakukan percakapan, berempati terhadap *receiver*, dan menjadi lebih deskriptif daripada evaluatif. Menjadi pendengar yang baik juga merupakan sarana untuk memperbaiki komunikasi. Pendengar yang baik perlu bisa merasakan sinyal *sender*, mengevaluasi secara akurat dan merespon secara akurat dengan tepat.

C. Kepimpinan Dalam Membentuk Budaya Mutu Lembaga Pendidikan Islam

Manajemen mutu terpadu sebagaimana didefinisikan memiliki tujuan untuk membentuk budaya mutu. Dalam membentuk budaya mutu, pimpinan memiliki peranan yang penting. DeFoe dan Juran

mengemukakan lima cara atau yang dikenal dengan *Juran Transformation Mode* yang terkait dengan peran kepemimpinan dalam menciptakan budaya mutu yang berkelanjutan. Lima hal tersebut adalah *leadership and management, organization and structure, current performance, culture, dan adaptability* (DeFoe and Juran, 2014; 29). Kepemimpinan memiliki tugas yang penting untuk mengembangkan budaya mutu, fokus kepemimpinan diharapkan pada dua hal berikut; 1) pemimpin harus membuat keputusan atau memutuskan dan menjelaskan kepada warga organisasi dengan komunikasi yang baik, kemana arah atau tujuan warga organisasi; 2) pimpinan diharapkan dapat memastikan bahwa warga organisasi untuk mengikuti bagian-bagian yang direncanakan dengan memberikan pemahaman dasar atau alasan mengapa jalan tersebut yang dipilih (DeFoe dan Juran, 2014; 36).

Pada aspek struktur organisasi yaitu dilakukan dengan mendesain dan meletakkan sistem kerja organisasi. Sistem kerja yang telah didesain, selanjutnya dipraktikkan sebagai sesuatu yang formal, kemudian mengintegrasikannya dengan sistem-sistem yang lain, dan menjadikannya sebagai otoritas pada setiap level dalam garis laporan. Struktur yang dibuat menghubungkan dan mengkoordinasi fungsi individu yang interdependen dengan lembut dan mengintegrasikan organisasi (DeFoe dan Juran 2014; 37).

Kinerja saat ini perlu dibaca untuk mengembangkan budaya mutu. Membaca kinerja dilakukan untuk memahami pencapaian organisasi. Terhadap kinerja yang telah dicapai perlu diketahui hal-hal yang menjadi akar masalah pencapaian mutu yang menjadi tujuan. Dengan mengetahui akar masalah, solusi dapat diberikan yang kemudian meningkatkan mutu yang diharapkan.

Budaya organisasi menjadi hal yang penting dalam mengupayakan perubahan budaya mutu. Menuju perubahan menjadi berbudaya

mutu, para pimpinan organisasi pada setiap level hendaknya berbagi, menunjukkan, dan memberikan penguatan pada nilai-nilai, norma, pola perilaku yang konsisten dan valid pada warga organisasi. Meskipun arah perubahan adalah menuju kepada harapan bersama yang itu baik adanya, akan selalu ada yang menolak terhadap hal tersebut, yang diistilahkan dengan *resistance to change*. Penolakan tersebut muncul dalam tampiran yang intens, dramatis, dan bahkan dengan kekerasan. Untuk itu perlu dilakukan perubahan yang terkelola dengan mengidentifikasi hal-hal yang berdampak pada penolakan, berikut upaya menjawab penolakan.

Tingkat adaptasi atau adaptif menjadi instrumen bagi pimpinan untuk menuju budaya mutu. Sikap adaptif ditunjukkan dengan membuat struktur dan proses terhadap hal-hal yang tidak terjangkau pada perubahan atau trend yang berpotensi menjadi ancaman terhadap organisasi. Membuat proses yang mengevaluasi informasi dari lingkungan dan merujuknya pada itu untuk melakukan tindakan terpada individu dalam organisasi dan fungsinya. Berpartisipasi dalam membuat struktur organisasi yang memfasilitasi tindakan-tindakan adaptif untuk merespon trend atau menghindari ancaman. Juran dan DeFoe mengemukakan siklus adaptif yang terdiri dari: 1) *sensors*, mengumpulkan data dan informasi dari lingkungan; 2) *intelligens function*, menerima dan memproses informasi dan data; 3) *Intlligence function*, menginterpretasi data dan informasi; 4) *intelligence function*, mengevaluasi informasi untuk menunjukkan tantangan dan ancaman; 5) *intelligence function*, merujuk informasi tentang potensial ancaman dan peluang untuk manajemen tim; 6) *management*, mengamil tindakan untuk mengatasi ancaman dan mengambil peluang; dan 7) *action takers*, menyediakan *feedback* atas apa yang telah dilakukan (Juran dan DeFoe, 2014; 51).

Kepemimpinan memiliki peranan yang utama dalam membentuk budaya mutu organisasi atau budaya organisasi mutu. Schein mengemukakan “*dynamic processes of culture creation and management are the essence of leadership and make one realize that leadership and culture are two sides of the same coin*” bahwa budaya organisasi sangat terkait dengan kepemimpinan bagaikan sekeping uang logam, di mana satu sisinya adalah kepemimpinan, sedangkan di sisi lain adalah budaya organisasi (Schein, 2010: 3). Peran kepemimpinan ditunjukkan dalam penciptaan, masukan dan transmisi, dan pengembangan budaya organisasi (Schein, 2010: 195). Hal ini dapat dianalogkan pada budaya mutu, yaitu bahwa budaya organisasi yang bermutu atau budaya mutu diciptakan, dibentuk, ditransmisikan, dan dikembangkan oleh pimpinan.

Pimpinan dengan pengetahuan, nilai-nilai, sikap, norma, dan etikanya menjadi model yang diteladani oleh warga organisasi sebagai suatu cara bersikap dan berbuat yang benar. Tindakan pimpinan akan divalidasi oleh warga organisasi, yang darinya mendapatkan pembenaran dan juga koreksi agar selaras dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Kepemimpinan melekat pada setiap tahapan pengembangan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan memiliki peranan yang penting dalam membangun budaya mutu

Robbins mengemukakan peran penting kepemimpinan dalam hal ini adalah manajemen puncak (*top management*) dalam membangun budaya organisasi (Robbins, 1994: 521). Daft menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi dikembangkan dan dikuatkan melalui *value-based leadership*, di mana hubungan antara pemimpin dan pengikut didasari atas nilai-nilai yang dibagikan, diinternalisasikan, dan didukung serta dilakukan antar pemimpin (Daft, 2007; 259).

Para pemimpin lembaga pendidikan mengembangkan budaya mutu. Owens mengemukakan kepemimpinan yang sukses ditunjukkan

dalam perhatiannya terhadap: 1) Tidak berhenti pada tradisi yang dimiliki sejak lama, tetapi harus memulai untuk membangun tuntutan tradisi baru yang lebih tinggi; 2) Membangun budaya sekolah, dimana personil sekolah memiliki keyakinan yang kuat, mampu mengidentifikasi secara pribadi, dan mereka mau menyerahkan loyalitas mereka untuk kepentingan organisasi sekolah (Triatna, 2015; 172).

Mardiyah mengemukakan peran kiai sebagai pimpinan pesantren dalam menjaga budaya organisasi. Peran kiai dilakukan dengan proses seleksi terhadap sumber daya manusia pesantren yang akan terlibat sebagai pengurus pesantren, dilakukan sosialisasi budaya organisasi kepada seluruh warga pesantren, dan tindakan manajemen puncak atau pimpinan terhadap warga pesantren (Mardiyah, 2012)

Peran kepemimpinan diwujudkan dalam upaya pimpinan yang memberdayakan dan pimpinan yang melayani. Stanley Spanbauer sebagaimana dikutip oleh Sallis mengemukakan: Dalam pendekatan berbasis mutu, kepemimpinan sekolah bergantung pada pemberdayaan guru dan orang lain yang terlibat dalam proses belajar mengajar (2002: 70). Guru berbagi dalam pengambilan keputusan dan memikul tanggung jawab yang lebih besar. Mereka diberi lebih banyak kekuatan untuk bertindak dan otonomi yang lebih besar dalam hampir semua hal yang mereka lakukan. Oleh karena itu, kepemimpinan dalam membangun mutu, membutuhkan kompetensi yang harus dimiliki agar tercapai secara efektif yaitu;

1. *Personality*. Perhatian pemimpin atas masalah lahiriah tingkat tinggi (ramah, aktif berbicara, suka bergaul, dan tegas) dan kesadaran (berhati-hati, diandalkan, dan disiplin diri);
2. *Self-concept* yaitu keyakinan diri dan evaluasi diri positif pemimpin tentang keterampilan kepemimpinannya sendiri dan kemampuan untuk mencapai sasaran;

3. *Drive*, motivasi dari dalam diri pemimpin untuk mengejar tujuan; d) *integrity*, keadaan atau kecenderungan untuk menyelesaikan tujuan tim atau organisasi;
4. *Leadership motivation*, kebutuhan mensosialisasikan kekuasaan pemimpin untuk menyelesaikan tujuan tim atau organisasi;
5. *Knowledge of the business*. *Tacit* dan *Explicit knowledge* pemimpin tentang lingkungan perusahaan yang memungkinkan pemimpin membuat keputusan intuitif;
6. *Cognitive and practical intelligence*, kemampuan kognitif pemimpin di atas rata-rata untuk memproses informasi (*cognitive intelligence*) dan kemampuan menyelesaikan masalah dunia nyata dengan menyesuaikan pada membentuk, atau menseleksi lingkungan yang sesuai (*practical intelligence*); dan
7. *Emotional intelligence* yaitu kemampuan pemimpin memonitor emosinya sendiri atau orang lain, mendiskriminasi di antara mereka, dan menggunakan informasi membimbing pemikiran dan tindakan mereka (Wibowo, 2019; 334).

Kepemimpinan yang mendukung budaya mutu ditunjukkan dengan kepemimpinan yang melayani. Terdapat tiga dimensi kepemimpinan yang efektif pada lembaga pendidikan sebagaimana dinyatakan oleh Amir mengutip instrumen yang digunakan oleh BAN-PT dalam kegiatan akreditasi. *Pertama*, kepemimpinan operasional yaitu kemampuan teknis yang dimiliki pimpinan sehingga ia mampu melaksanakan dan merealisasikan setiap kebijakan perguruan tinggi secara nyata. *Kedua*, kepemimpinan organisasi yaitu kemampuan strategis yang dimiliki pimpinan yang ditandai dengan pemikiran visioner yang kuat mengantarkan organisasi untuk berubah menjadi sosok yang lebih bagus di masa yang akan datang. *Ketiga*, kepemimpinan publi yaitu kepemimpinan taktis yang dimiliki

pimpinan untuk membawa organisasi di tengah-tengah masyarakat dalam rangka membangun keterlibatan dan pengakuan (Amir, 2016: 114). Kepemimpinan yang efektif dalam memberikan layanan dipengaruhi oleh beragam faktor. Colquitt, LePine, dan Wesson mengemukakan tiga unsur yang mempengaruhi kepemimpinan yang efektif, yaitu; pemilihan gaya pengambilan keputusan secara optimal (*delegative style, facilitative style, consultative style, dan autocratic style*), bauran perilaku sehari-hari secara optimal (*initiating structure dan consideration*), dan bauran perilaku *transcational* dan *transformational* secara optimal (*Laissez-faire, transactional passive management by exception, active management by exception, contingent-reward, dan transformational*) (Wibowo, 2019; 334).

Pada kondisi tertentu efektivitas kepemimpinan perlu dilakukan perbaikan, Drucker memberikan sembilan saran pedoman perbaikan efektivitas kepemimpinan; 1) Pertimbangkan apa yang perlu dilakukan; 2) Pertimbangkan apa yang baik untuk dilakukan untuk kesejahteraan seluruh perusahaan atau organisasi; 3) Kembangkan rencana tindak dengan memerinci hasil yang diharapkan, kemungkinan mengendalikan, revisi masa depan, dan implikasi tentang bagaimana seseorang menggunakan waktunya; 4) Mengambil tanggungjawab atas keputusan; 5) Mengambil tanggungjawab untuk mengomunikasikan rencana tindak dan memberi orang informasi yang mereka perlukan untuk menjalankan pekerjaan; 6) Memfokus pada peluang daripada masalah; 7) Menjalankan pertemuan yang produktif; 8) Berpikir dan katakan “Kami” daripada “Saya”; dan 9) Dengarkan dulu, baru berbicara kemudian (Wibowo, 2019: 336).

D. Ringkasan

1. Kepemimpinan pendidikan Islam adalah suatu proses mempengaruhi, memotivasi, yang berkontribusi pada kinerja individu dan warga organisasi, yang berdampak pada pencapaian tujuan lembaga pendidikan Islam.
2. Melekat pada kepemimpinan untuk memberikan pengaruh yaitu melalui instrumen kekuasaan, pengaruh, dan politik. Pimpinan sebagai representasi dari figur pemimpin perlu untuk menggunakan kekuasaan, pengaruh, dan politik yang dimiliki untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh lembaga pada upaya mencapai tujuan bersama.
3. Kepemimpinan erat kaitannya dengan budaya mutu, perilaku pemimpin yaitu manajemen puncak dalam menghadapi tantangan-tantangan pengembangan mutu yang divalidasi oleh anggota organisasi sebagai suatu cara yang benar merupakan praktik baik yang kemudian dipelajari, dicontoh, dan dilaksanakan oleh anggota organisasi.

E. Pertanyaan Evaluasi

1. Berikan deskripsi tentang kepemimpinan? Jelaskan!
2. Bagaimana pendekatan sifat dapat digunakan sebagai upaya menjawab masalah kepemimpinan?
3. Bagaimana pendekatan perilaku dapat digunakan untuk membaca fenomena kepemimpinan pendidikan Islam?
4. Bagaimana pendekatan situasi dapat digunakan untuk membaca fenomena kepemimpinan pendidikan Islam?
5. Bagaimana pendekatan kepemimpinan transformatif dapat digunakan untuk membaca fenomena kepemimpinan pendidikan Islam?

6. Apa yang dimaksud dengan kekuasaan? Bagaimana peran kekuasaan dalam kepemimpinan pendidikan Islam?
7. Apa yang dimaksud dengan politik? Bagaimana peran politik dalam kepemimpinan pendidikan Islam?
8. Bagaimana pengaruh dapat dimanfaatkan oleh pemimpin dalam mengelola mutu lembaga pendidikan Islam?
9. Bagaimana peran pimpinan dalam membentuk budaya mutu lembaga pendidikan Islam?

Bab 3

Sistem Lembaga Pendidikan Islam

CAPAIAN PEMBELAJARAN:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi
2. Mahasiswa mampu menjelaskan teori dan konsep sistem organisasi
3. Mahasiswa mampu menjelaskan sistem organisasi lembaga pendidikan Islam
4. Mahasiswa mampu menguraikan subsistem-subsistem yang terdapat pada lembaga pendidikan Islam

A. Lembaga Pendidikan Islam Sebagai Organisasi

Sekolah, madrasah, pesantren, perguruan tinggi dan lembaga pendidikan yang lainnya meniscayakan adanya sekelompok orang yang bekerjasama. Terdapat unsur-unsur manusia yaitu guru, kepala sekolah, tenaga kependidikan, santri, peserta didik, kiai, dan sejenisnya yang berkontribusi terhadap kinerja lembaga. Terhadap sumber daya manusia tersebut melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing untuk memberikan layanan pendidikan dan pengajaran. Kondisi yang seperti ini menunjukkan adanya suatu pola kerjasama antara orang-orang di dalam lembaga untuk mewujudkan tujuan bersama, dimaknai sebagai bentuk organisasi.

Daft mendefinisikan organisasi adalah “... *social entities that are goal-directed, are designed as deliberately structured and coordinated activity system, and are linked to the external environment*”, yaitu suatu entitas sosial yang

diarahkan pada tujuan, dirancang sebagai sistem kegiatan yang sengaja terstruktur dan terkoordinasi, dan terkait dengan lingkungan eksternal (Daft, 2007: 11). Senada dengan hal tersebut Robbins menjelaskan bahwa dikoordinasikan dengan sadar mengandung pengertian manajemen, kesatuan sosial berarti bahwa unit itu terdiri dari orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain. Dengan batasan yang relative dapat diidentifikasi yang dapat berubah, akan tetapi terdapat satu batasan yang nyata untuk membedakan anggota dan bukan anggota. Sedangkan orang-orang yang berada di dalamnya mempunyai ikatan yang terus menerus berpartisipasi secara relatif teratur. Yang pada akhirnya semua itu adalah untuk mencapai tujuan bersama (Robbins, 1994).

Definisi yang disampaikan oleh Daft dan Robbins menunjukkan komponen dari suatu organisasi yang terdiri dari kesatuan sosial, orientasi tujuan, memiliki desain yang terstruktur, dikoordinasikan dengan sistem, dan terhubung dengan lingkungan eksternal. Lima hal tersebut merupakan hal yang substantif ada dalam suatu organisasi. Robbins mengungkapkan dua perspektif dalam memahami organisasi yaitu perspektif sistem dan perspektif daur hidup. Sistem adalah kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan dan saling bergantung yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan suatu kesatuan. Karakteristik dari perspektif ini adalah bahwa bagian-bagian yang saling berhubungan di dalam sistem. Setiap sistem dikarakteristikkan melalui dua kekuatan yang berbeda yaitu diferensiasi dan integrasi. Daur hidup merujuk pada sebuah pola perubahan yang dapat diramalkan. Perspektif daur hidup digunakan untuk memperlihatkan bagaimana produk itu bergerak melalui empat tahap; kelahiran atau pembentukan, pertumbuhan, kedewasaan dan kemunduran (Robbins, 1994: 11-21).

Senada dengan hal tersebut, DeFoe dan Juran mengemukakan organisasi sebagai organisme dan sistem organisasi terbuka pada organisasi. Organisasi seperti organisme hidup, mereka terdiri dari sejumlah sub sistem, yang masing-masing melakukan fungsi khusus vital yang membuat kontribusi spesifik, unik, dan penting bagi kehidupan keseluruhan Organisasi menggunakan sistem terbuka, hidupnya bergantung pada; 1) transaksi yang berhasil dengan lingkungan eksternal organisasi dan 2) koordinasi yang tepat dari organisasi berbagai fungsi internal khusus dan output mereka. Koordinasi dan kinerja yang tepat dari berbagai fungsi internal tergantung pada proses manajemen perencanaan, pengendalian, dan peningkatan dan pada faktor manusia seperti kepemimpinan, struktur organisasi, dan budaya (DeFoe dan Juran, 2014: 34).

Dengan penjelasan yang singkat ini dapat dimengerti bahwa organisasi selain merupakan suatu bentukan atau ciptaan manusia dapat difahami melalui dua pendekatan yaitu pendekatan sistem dan pendekatan daur hidup. Pendekatan sistem melihat organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling bekerjasama mewujudkan visi, misi, dan tujuan lembaga. Pendekatan daur hidup menjelaskan keberadaan organisasi memiliki suatu siklus yang bertahap dari kelahiran, remaja, dewasa, dan mati atau *decline*. Meskipun pada realitasnya dari empat hal tersebut, yang dapat dilihat dengan kasat mata daur hidupnya yaitu kelahiran dan kematiannya. Pemahaman yang baik terhadap dua pendekatan ini, akan memudahkan bagi para pembaca dalam memahami dinamika organisasi dan lembaga pendidikan sebagai organisasi.

Lembaga pendidikan merupakan suatu organisasi yang memiliki fokus usaha penyelenggaraan pendidikan. Pemahaman lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi, akan membantu para praktisi

pendidikan untuk mengamati, menganalisis, dan mengembangkan lembaga pendidikan yang bermutu dan berdaya saing tinggi. Sebaliknya, kegagalan faham terhadap konsepsi lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi, berdampak terhadap tata kelola yang keliru dan menimbulkan beragam permasalahan.

Hoy dan Miskel menyatakan bahwa sekolah adalah lembaga jasa yang berkomitmen pada dunia belajar dan mengajar. Mengutip pendapat Senge, Watkins dan Marsick, lembaga pembelajaran diartikan sebagai tempat para partisipan terus menerus memperluas kapasitas mereka dalam mencipta dan meraih, tempat pendorongan/ kemunculan pola-pola pemikiran baru, tempat penumbuhan aspirasi kolektif, tempat partisipan mempelajari cara belajar berama, dan tempat organisasi memperluas kapasitasnya akan inovasi dan pemecahan masalah. Mengutip pendapat Leithwood dan Louis, Lembaga pembelajaran yaitu partisipan mewujudkan tujuan bersama dengan komitmen kolektif untuk menaksir nilai-nilai tujuan-tujuan tersebut secara rutin, memodifikasinya bilamana perlu, dan terus-menerus mengembangkan cara-cara yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tersebut (Hoy dan Miskel, 2014: 48)

Oleh karena lembaga pendidikan merupakan suatu organisasi, maka lembaga pendidikan mengharuskan memenuhi unsur-unsur organisasi. Unsur-unsur organisasi terdiri dari keberadaan warga organisasi, terdapat mekanisme tata kelola organisasi, tujuan lembaga pendidikan, dan lingkungan yang menjadi habitat dari lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan diharuskan memiliki tujuan bersama, mengetahui dan membatasi anggota lembaga dan bukan anggota lembaga, menyusun tata kelola lembaga, dan menciptakan lingkungan yang mencerminkan lembaga pendidikan.

B. Teori Sistem Organisasi

Sistem sebagai kumpulan dari subsistem yang saling memiliki ketergantungan satu dengan yang lainnya memiliki peranan yang utama dalam organisasi sebagai satu kesatuan. Terdapat dua faham teori sistem organisasi yaitu sistem tertutup dan sistem terbuka. Sistem tertutup memandang sistem sebagai sesuatu yang berdiri sendiri. Ciri-ciri yang pokok dari model sistem ini adalah pengabaian terhadap elemen lingkungan. Sistem tertutup tidak menerima hal-hal yang berada dari luar dirinya, juga tidak menghasilkan sesuatu bagi lingkungannya. Kecenderungan lebih pada aspek-aspek idealis dibandingkan dengan aspek-aspek praktis. Sistem terbuka memandang bahwa faktor-faktor lingkungan yang berada di dalam dan di luar organisasi memiliki interaksi yang dinamis. Robbins mengemukakan suatu karakteristik dari sistem terbuka:

1. Kepekaan terhadap lingkungan, yaitu adanya saling ketergantungan di antara sistem dengan lingkungannya
2. Umpan balik secara terus menerus dari lingkungan.
3. Sistem terbuka merupakan kejadian yang berputar yang terus menyediakan bahan bagi masukan baru.
4. *Negative entropy*, yaitu dapat memperbaiki diri sendiri, mempertahankan struktur, dan menghindari kematian dan bahkan bertumbuh.
5. *Steady state* yaitu masukan energi untuk menahan *entropy* dapat memelihara keajegan dalam pertukaran energi sehingga menghasilkan suatu keadaan yang relatif stabil.
6. Gerakan ke arah pertumbuhan dan ekspansi.
7. Keseimbangan antara mempertahankan dan menyesuaikan aktivitas.

8. *Equifinality* yaitu sebuah sistem dapat mencapai tujuan yang sama dari kondisi awal yang berbeda-beda dan melalui bermacam cara (Robbins, 1994: 19-20).

Pengetahuan tentang teori sistem akan memberikan wawasan kepada para mahasiswa dan pembaca dalam mengkonseptualisasikan organisasi. Konseptualisasi memberikan informasi komperhensif tentang bagaimana organisasi bekerja dan bergerak di antara subsistem-subsistem yang dimiliki. Pengetahuan itu membantu mendiagnosa terhadap organisasi terkait kelemahan dan kelebihan menjadi hal yang memungkinkan untuk dilakukan perbaikan berkelanjutan. Sehingga diagnosa yang tepat, berdampak pada organisasi yang baik dan sehat.

Perspektif Perilaku Organisasi, Robbins dan Judge mengemukakan sistem organisasi yang terdiri dari struktur organisasi, budaya organisasi, dan kebijakan serta praktik sumber daya manusia. Struktur organisasi diartikan sebagai upaya pekerjaan dibagikan secara formal, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Struktur organisasi ditandai dengan adanya elemen-elemen spesialisasi pekerjaan, pengelompokan pekerjaan, rantai komando, *span of control*, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi organisasi. Budaya organisasi yaitu suatu sistem berbagi makna yang dilakukan oleh warga organisasi yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Terdapat karakter inti dari budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi *outcome*, *people orientation*, orientasi tim, agresifitas, dan stabilitas. Adapun kebijakan dan praktik sumber daya manusia yaitu kebijakan dan praktik terkait selesi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja – evaluasi kinerja (Robbins dan Judge, 2007: 566)

Dari pemaparan yang telah disampaikan, kiranya dapat dipahami bahwa untuk memahami lembaga pendidikan sebagai organisasi diperlukan pengetahuan terkait sistem organisasi. Sistem organisasi pada lembaga pendidikan memungkinkan untuk menggunakan salah satu atau kombinasi dari tiga model sistem yaitu sistem terbuka, sistem tertutup, dan sistem organisasi.

C. Sistem Lembaga Pendidikan Islam

Pada prinsipnya terdapat beberapa subsistem yang berperan dalam sistem organisasi. Seperti struktur organisasi, budaya organisasi, praktik pengelolaan sumber daya manusia, teknologi, lingkungan, dan pilihan strategis. Robbins dan Judge menyatakan bahwa untuk menuju pada tingkatan mengurangi ambiguitas dari para pegawai, dan klarifikasi tentang pekerjaan, pelaporan, kerjasama, dan koordinasi, struktur organisasi membentuk sikap, memfasilitasi, dan memotivasi mereka untuk kinerja yang tinggi selain struktur organisasi, budaya organisasi yang kuat turut mempengaruhi efektifitas organisasi (Robbins dan Judge, 2007: 501). Lebih lanjut, dinyatakan bahwa selain struktur organisasi dan budaya organisasi terdapat praktik dan kebijakan sumber daya manusia seperti seleksi pegawai, pelatihan, dan manajemen kinerja turut mempengaruhi efektifitas organisasi (Robbins dan Judge, 2007: 542). Teoritikus organisasi yang lain, yaitu Daft, Gibson et al, dan Steers mengungkapkan tiga hal tersebut, namun dengan menambahkan elemen kondisi lingkungan, teknologi, dan pilihan strategis yang membentuk sistem organisasi.

Namun pada pembahasan ini, difokuskan pada tiga hal yang pokok dan mendasar pada setiap lembaga pendidikan Islam, yaitu struktur organisasi, budaya organisasi, dan praktik manajemen sumber daya manusia. Dengan kata lain, bahwa sistem lembaga pendidikan sebagai

suatu kesatuan sub sistem yang terintegrasi yang berkontribusi pada pencapaian tujuan lembaga pendidikan, sub sistem tersebut adalah struktur organisasi, budaya organisasi, dan manajemen sumber daya manusia.

Struktur Organisasi

Robbins, Robbins dan Judge, Hanggraini mendefinisikan struktur organisasi sebagai suatu penetapan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang diikuti (Robbins, 1994: 6; Robbins dan Judge; 2007; dan Hanggraeni, 2011: 133). Daft mendefinisikan struktur organisasi sebagai: serangkaian tugas formal yang diberikan kepada individu dan departemen; hubungan pelaporan formal, termasuk garis wewenang, tanggung jawab keputusan, jumlah tingkat hierarkis, dan rentang kendali manajer; dan desain sistem untuk memastikan koordinasi karyawan yang efektif lintas departemen. Lebih singkat disebutkan bahwa struktur organisasi adalah kerangka kerja di mana organisasi mendefinisikan bagaimana tugas dibagi, sumber daya dikerahkan, dan departemen dikoordinasikan (Daft, 2010: 244). Gibson et.al mendefinisikan struktur organisasi adalah pola pekerjaan dan kelompok pekerjaan dalam suatu organisasi. Struktur organisasi menjadi penyebab penting perilaku individu dan kelompok (Gibson et al, 2009: 378). Steers menyatakan bahwa struktur organisasi merupakan cara yang selaras dalam menempatkan manusia sebagai bagian organisasi pada suatu hubungan yang relative tetap, yang sangat menentukan pola-pola interaksi, koordinasi, dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas (Steers, 1985: 70). Robbins dan Coulter mendefinisikan struktur organisasi adalah pengaturan formal pekerjaan dalam suatu organisasi (Robbins dan Coulter, 2012: 265).

Pada bidang pendidikan Hoy dan Miskel mengutip pendapat Mintzberg, menyatakan bahwa struktur organisasi bisa didefinisikan semata-mata sebagai jumlah keseluruhan cara struktur organisasi membagi tenaga kerjanya ke dalam tugas-tugas yang berbeda dan kemudian mencapai koordinasi di antara cara-cara tersebut (Hoy dan Miskel, 2014: 141). Senada dengan hal tersebut diungkapkan Usman yang mendefinisikan struktur organisasi sebagai sistem formal dari hubungan aturan-aturan dan tugas serta keterkaitan otoritas yang mengontrol tentang cara orang bekerja sama dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Usman, 2011: 168). Pidarta mendefinisikan struktur organisasi sebagai mekanisme kerja organisasi itu yang menggambarkan unit-unit kerjanya dengan tugas-tugas individu di dalamnya beserta kerja samanya dengan individu-individu lain dan hubungan antara unit-unit kerja itu baik secara vertical maupun horizontal (Pidarta, 2011: 60). Hanson menyatakan fungsi kunci dari struktur organisasi adalah untuk mendefinisikan, menyalurkan, dan memberi perintah pada tindakan dan peristiwa, sehingga memberikan stabilitas dan prediktabilitas. Dalam pengaturan sekolah, struktur mendefinisikan peran dan tanggung jawab guru dan administrator serta memastikan bahwa garis koordinasi dan kontrol ada di tempat (Hanson, 1991: 254).

Robbins mengungkapkan elemen dalam struktur organisasi adalah kompleksitas (diferensiasi horizontal, diferensiasi vertikal, dan diferensiasi spasial), formalisasi, dan sentralisasi. Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang ada di dalam sebuah organisasi. Diferensiasi horizontal mempertimbangkan tingkat pemisahan horizontal di antara unit-unit. Diferensiasi vertical merujuk pada kedalaman hierarki organisasi. Dan diferensiasi spasial meliputi tingkat sejauh mana lokasi fasilitas dan para pegawai organisasi tersebut

secara geografis. Lebih lanjut dijelaskan bahwa diferensiasi horizontal merujuk pada tingkat diferensiasi antara unit-unit berdasarkan orientasi para anggotanya, sifat dari tugas yang mereka laksanakan, dan tingkat pendidika serta pelatihannya. Bukti paling nyata pada organisasi yang menekankan deferensiasi horizontal adalah spesialisasi dan departementalisasi. Spesialisasi merujuk pada pengelompokan aktivitas tertentu yang dilakukan secara individu. Formalisasi merujuk pada tingkat sejauh mana pekerjaan distandarisasikan. Sentralisasi adalah jenjang kepada siapa kekuasaan formal untuk membuat pilihan-pilihan secara leluasa dikonsentrasikan pada seorang individu, unit, atau tingkatan (biasanya berada tinggi pada organisasi), dengan demikian mengizinkan para pegawai (biasanya pada tingkat rendah dalam organisasi) untuk memberi masukan yang minimal ke dalam pekerjaan mereka (Robbins, 1994: 91-118).

Senada dengan hal tersebut disampaikan Robbins dan Judge, dan Robbins dan Coulter, Hanggraeni, dan Daft. merincikan dengan memberikan enam elemen kunci dalam struktur organisasi, yaitu *work specialization, departmentalization, chain of command* – Daft menyebutnya dengan otoritas-, *span of control, centralization and decentralization, and formalization* (Robbins dan Judge, 2007 478: Robbins dan Coulter, 2012: Hanggraeni, 2011: 134-140; dan Daft, 2010: 244-250).

Steers mengungkapkan sekurangnya ada enam faktor struktur yang dikenali, yang ternyata memengaruhi beberapa segi efektifitas organisasi yaitu; 1) tingkat desentralisasi; 2) spesialisasi fungsi; 3) formalisasi; 4) rentang kendali; 5) ukuran (besarnya) organisasi; dan (6) ukuran (besarnya) unit kerja (Steers, 1984: 71-76). Gibson et.all menunjukkan elemen struktur organisasi menjadi empat hal yaitu pembagian kerja, departementalisasi, rentang kendali, dan otoritas (Gibson et al, 2009: 380-387).

Pada pengelolaan lembaga pendidikan, Usman, menunjukkan empat elemen struktur organisasi dalam pendidikan adalah: 1) pembagian kerja; 2) departementalisasi; 3) rentang kendali; dan 4) delegasi (Usman, 2011:169-172). Hoy dan Miskel menjelaskan bahwa hampir semua organisasi modern, termasuk sekolah, memiliki karakteristik yang diperinci oleh Weber; divisi tenaga kerja dan spesialisasi, orientasi impersonal, hierarki otoritas, aturan dan regulasi, dan orientasi karier (Hoy dan Miskel: 2014, 142).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah berawal dari paduan dua kata antara budaya dan organisasi. Dalam istilah organisasi sering disebut dengan *organizational culture*. Dalam istilah Indonesia *culture* disebut dengan istilah budaya. Istilah budaya berasal dari bahasa Sanskerta, yakni *buddhaya* sebagai bentuk *jama'* dari *buddhi* yang berarti akal. Dalam KBBI disebutkan bahwa budaya memiliki makna pikiran; akal budi. Dalam istilah bahasa Arab, kata budaya disebut dengan kata “*tsaqafa*” yang berarti cerdas, memahami dengan cepat, didapatkan dan diketahui.

Robbins, Robbins dan Judge, Hanggraeni mengungkapkan bahwa budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama (Robbins, 1994: 479; Robbins dan Judge, 2007, 511; Hanggraeni, 2011: 149). Wibowo menyatakan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjaga pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (Wibowo ; 19). Kotter dan Heskett sebagaimana dikutip Usman, mendefinisikan budaya organisasi sebagai totalitas perilaku,

kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang menjadi ciri suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama (Usman, 2011: 185). Daft menyebutkan Budaya adalah pola nilai-nilai bersama dan asumsi tentang bagaimana hal-hal dilakukan dalam organisasi. Pola ini dipelajari oleh anggota sebagai mengatasi masalah eksternal dan internal dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan (Daft, 2010: 76). Schein mendefinisikan pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah ini (Schein, 2010; 12). Gibson et. al mengartikannya dengan apa yang dirasakan karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola kepercayaan, nilai, dan harapan (Gibson et al, 2009: 30).

Pada ranah pendidikan, Usman mengungkapkan tentang budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang mengikat kebersamaan seluruh anggota organisasi. Kultur organisasi ada dan melekat di semua organisasi, baik besar maupun kecil, di manapun, kapanpun, termasuk organisasi lembaga pendidikan (Usman, 2011: 185). Muhaimin dkk. menyatakan bahwa budaya sekolah/madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antaran nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam sekolah/madrasah tersebut. Nilai-nilai tersebut dibangun oleh pikiran-pikiran manusia yang ada dalam sekolah/madrasah. Pertemuan pikiran-pikiran manusia tersebut kemudian menghasilkan apa yang disebut dengan “pikiran organisasi”.

Dari pikiran organisasi itulah kemudian muncul dalam bentuk nilai-nilai yang diyakini bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjadi bahan utama pembentuk budaya sekolah/madrasah. Dari budaya tersebut kemudian muncul dalam berbagai symbol dan tindakan yang kasat indra yang dapat diamati dan dirasakan dalam kehidupan sekolah/madrasah sehari-hari (Muhaimin dkk, 2011; 48).

Owens menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah merujuk pada norma perilaku, asumsi, dan kepercayaan atau keyakinan dalam organisasi. Pendapat tersebut diambil dari pendapat Schein, Kilman, berikut petikannya: Budaya organisasi adalah tubuh solusi untuk masalah eksternal dan internal yang telah bekerja secara konsisten untuk kelompok dan yang karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut (Owens, 1991: 171). Hoy dan Miskel mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah sistem orientasi bersama yang mempersatukan unitnya dan memberinya identitas khusus. Suharsaputra menyimpulkan dari berbagai pendapat tentang budaya organisasi sebagai sistem pengertian bersama di antara para anggota tentang organisasi tempat anggotanya bernaung dan bagaimana cara mereka berperilaku di dalam organisasi (Hoy dan Miskel, 2014: 270).

Berbagai pendapat tersebut menunjukkan ragam definisi dari budaya organisasi. Pada persamaannya adalah muatan dari budaya organisasi terdiri dari norma-norma, kepercayaan, keyakinan, dan nilai-nilai yang diyakini bersama sebagai perilaku warga organisasi. Adapun perbedaannya adalah pada perbuatan atas asumsi-asumsi tersebut. Ouchi, Gibson et.al, Wibowo dan Usman menjadikannya hanya sebagai keyakinan yang dianut bersama sehingga menjadi pola atau sistem bagi organisasi. Robbins, Robbins dan Judge, Hanggraeni, Daft,

Schein, Muhaimin et.al, dan Owen, memperluas dalam definisinya sebagai suatu sistem atau pola yang dibagi, dipelajari, divalidasi, dan diajarkan kepada seluruh warga organisasi.

Dengan demikian budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai suatu sistem tentang keyakinan, norma, nilai-nilai, dan asumsi yang disampaikan, dipelajari, divalidasi, dan diajarkan kepada seluruh warga organisasi sebagai jalan yang benar dalam bertindak di dalam organisasi, dan terhadap hal-hal di luar organisasi.

Hal yang terpenting dari budaya organisasi pada lembaga pendidikan adalah dengan melakukan sosialisasi budaya organisasi. Robbins mengungkapkan bahwa kekuatan yang memainkan bagian yang paling penting dalam mempertahankan sebuah budaya adalah praktek seleksi organisasi, tindakan manajemen puncak, serta metode sosialisasi organisasi. Sedangkan bagi para pegawai selain orientasi yang eksplisit dan program-program pelatihan, budaya disampaikan kepada para pegawai melalui beberapa hal lain yang paling potensial adalah melalui cerita-cerita, ritual, symbol material, serta bahasa (Robbins, 1994: 491).

Robbins dan Judge menyampaikan tiga kekuatan memainkan peran yang sangat penting dalam mempertahankan budaya; praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi. Sosialisasi adalah proses yang menyesuaikan karyawan dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi melalui tiga tahap;

1. Tahap *prearrival*, periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum karyawan baru bergabung dengan organisasi;
2. *Encounter stage*, tahap dalam proses sosialisasi di mana seorang karyawan baru melihat seperti apa organisasi itu sebenarnya dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan mungkin berbeda;

3. Tahap metamorfosis, tahap dalam proses sosialisasi di mana seorang karyawan baru berubah dan menyesuaikan diri dengan pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi.

Budaya ditransmisikan kepada karyawan dalam berbagai bentuk, yang paling potensial adalah cerita, ritual, simbol material, dan bahasa. Ritual adalah urutan berulang dari kegiatan yang mempercepat dan memperkuat nilai-nilai kunci organisasi, tujuan mana yang paling penting, orang mana yang penting, dan mana yang dapat dibuang (Robbins dan Judge, 2007: 520-525).

Robbins, Robbins dan Judge, mengungkapkan fungsi dari budaya organisasi: budaya akan meningkatkan perilaku yang konsisten, dan budaya dapat menjadi sarana yang kuat untuk mengontrol dan dapat bertindak sebagai sebuah substitusi bagi formalisasi (Robbins, 1994: 485; Robbins dan Judge, 2007: 516).

Daft menyatakan fungsi budaya organisasi yaitu memungkinkan organisasi untuk mencapai kinerja bisnis yang solid melalui tindakan karyawan termotivasi yang selaras dengan misi dan tujuan perusahaan (Daft, 2010:86). Hoy dan Miskel juga mengutip pendapat Robbins yang menyebutkan fungsi budaya adalah;

1. budaya memiliki fungsi penentu-batas; budaya menciptakan perbedaan di antara sekian organisasi;
2. budaya memberikan rasa identitas kepada organisasi;
3. budaya memudahkan pengembangan komitmen kepada kelompok;
4. budaya meningkatkan stabilitas di dalam sistem sosial;
5. budaya merupakan lem sosial yang mengikat organisasi kuat-kuat; budaya memberikan standar yang tepat bagi perilaku.

Namun, penting untuk diingat-ingat bahwa budaya yang kuat bisa fungsional ataupun disfungsional – artinya, budaya bisa meningkatkan ataupun menghambat efektifitas (Hoy dan Miskel, 2014: 278).

Suharsaputra mengutip pendapat Schermerhorn et al mengungkapkan bahwa organisasi melalui pengalaman kolektifnya memecahkan dua isu keberlangsungannya yaitu adaptasi eksternal dan integrasi internal. Fungsi adaptasi eksternal berkaitan dengan pencapaian tujuan dan perlakuan terhadap pihak luar organisasi, dan isunya adalah berkaitan dengan tugas-tugas yang harus diselesaikan, metode yang digunakan untuk mencapai tujuan, serta metode dalam menerima kesuksesan dan mengatasi kegagalan. Sementara itu integrasi internal menyangkut penciptaan identitas kolektif serta cara kerja dan hidup bersama dalam organisasi (Suharsaputra, 2013: 108).

Dari berbagai pendapat tersebut dapat dimengerti bahwa fungsi dari budaya organisasi secara ringkas memiliki dua dimensi, yaitu dimensi integrasi internal dan dimensi adaptasi eksternal. Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan tindakan-tindakan terhadap norma, keyakinan, dan nilai-nilai yang dianut oleh para pimpinan dan warga organisasi agar budaya organisasi yang dibangun kuat.

Robbins menyampaikan bahwa budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi, yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut (Robbins, 1994: 482). Robbins dan Judge menyampaikan dalam budaya yang kuat, nilai-nilai inti organisasi dipegang teguh dan dibagikan secara luas (Robbins dan Judge, 514). Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, semakin kuat budayanya.

Kemudian dalam meningkatkan nilai inti sehingga budaya organisasi menjadi kuat yaitu dianut dengan kuat dan dirasakan secara luas, metode sosialisasi yang digunakan adalah dengan cerita, ritual, simbol material, dan bahasa.

Daft mengungkapkan kekuatan budaya mengacu pada tingkat kesepakatan di antara anggota organisasi tentang pentingnya nilai-nilai tertentu. Jika ada konsensus luas tentang pentingnya nilai-nilai itu, budayanya kohesif dan kuat; Jika ada sedikit kesepakatan, budayanya lemah (Daft, *tt*: 248). Dilanjutkan bahwa budaya yang kuat secara tipikal dihubungkan dengan frekwensi yang tinggi dalam menggunakan kegiatan seremonial, symbol, cerita-cerita atau legenda, pahlawan, dan slogan. Kegiatan-kegiatan ini akan meningkatkan komitmen terhadap nilai yang menjadi jargon organisasi.

Dengan demikian menunjukkan fungsi budaya organisasi yaitu mengintegrasikan warga internal organisasi dan alat untuk beradaptasi dengan kondisi eksternal organisasi dilakukan dengan penguatan budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat dicirikan dengan tingkat sejauh mana warga organisasi dapat menerima dan bersepakat dengan nilai inti yang dianut bersama. Dengan penerimaan tersebut nilai yang disepakati atau budaya organisasi tersebut disampaikan, dan diajarkan untuk menjadi media dalam berintegrasi dan beradaptasi. Sehingga inti dari budaya organisasi adalah asumsi dasar dan nilai yang diwujudkan dalam artifak, yang kemudian disosialisasikan, disampaikan, dan diajarkan sebagai cara yang tepat untuk berintegrasi dan beradaptasi.

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Selanjutnya adalah subsistem manajemen sumber daya manusia. Dessler mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah

proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Dessler, 2015: 4). Hanggraeni mengutip pendapat Werther dan Davis yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai aktivitas-aktivitas yang mencoba memfasilitasi orang-orang di dalam organisasi untuk berkontribusi dalam pencapaian rencana strategis organisasi (Hanggraeni, 2012: 4). Secara ringkas manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan bagaimana sebuah organisasi merancang sistem formal yang menjamin pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian tujuan dan rencana strategis organisasi.

Mondy mengungkapkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Mondy, 2008: 5). Jones dan Walters menyebutkan bahwa manajemen SDM dalam bidang pendidikan adalah sebuah fungsi khusus dalam bidang administrasi pendidikan yang lebih luas. Ia berkenaan dengan layanan yang harus dilakukan sekelompok individu dalam sebuah lembaga yang mempekerjakan mereka dan semua aktivitas yang berhubungan dengan mereka ditujukan untuk memfasilitasi proses belajar/mengajar (Jones dan Walters, 2008: 24). Bernardin dan Russel mengklasifikasikan aktifitas *Human Resource Management* (HRM) dalam enam ruang lingkup; 1) *organizational design*; 2) *staffing*; 3) *reward system, benefits, and compliance*; 4) *performance management*; 5) *employee and organizational development*; and 6) *comunication and public relation* (Bernardin dan Russel, 1993: 12).

Pidarta memberikan istilah untuk pengelolaan sumber daya manusia pada bidang pendidikan dengan istilah manajemen personalia. Manajemen personalia di sini dimaksudkan adalah bagian manajemen

yang memperhatikan orang-orang dalam organisasi, yang merupakan salah satu sub sistem manajemen. Perhatian terhadap orang-orang itu mencakup merekrut, menempatkan, melatih dan mengembangkan, dan meningkatkan kesejahteraan mereka yang dikatakan sebagai fungsi manajemen personalia. Fungsi ini menunjukkan apa yang harus ditangani oleh manajer pada segi personalia (Pidarta, 2011: 128).

Dari pemaparan tentang manajemen sumber daya manusia dan praktek-praktek yang terkait dengannya dimengerti bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu model tindakan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh manajer dalam rangka menjaga keberlangsungan hidup organisasi. Dalam perspektif pendidikan diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia di adalah tindakan manajerial yang dilakukan untuk memberdayakan tenaga pendidik dan pendidikan agar mampu bersinergi dalam mencapai tujuan lembaga. Tindakan-tindakan tersebut mencakup perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, dan kompensasi.

Daft mengungkapkan Perencanaan sumber daya manusia adalah peramalan kebutuhan sumber daya manusia dan proyeksi pencocokan individu dengan lowongan pekerjaan yang diharapkan. Bernardin dan Russel menyampaikan “HRP berusaha untuk menempatkan karyawan yang tepat dalam pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, sehingga menyediakan sarana bagi organisasi untuk mengejar strategi kompetitifnya dan memenuhi misinya. Perencanaan meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif untuk mengatasi PTO (Masalah, Ancaman, dan Peluang) yang timbul dari perubahan teknologi, sosial, politik, dan lingkungan. HRP secara sistematis mencoba untuk meramalkan permintaan pribadi, menilai pasokan, dan merekonsiliasi keduanya”

(Bernardin dan Russel, 1993: 187).

Robbins dan Coulter menyatakan perencanaan sumber daya manusia adalah proses dimana manajer memastikan bahwa mereka memiliki jumlah yang tepat dan jenis orang yang mampu di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat. Melalui perencanaan, organisasi menghindari kekurangan dan surplus orang yang tiba-tiba. Perencanaan SDM memerlukan dua langkah; (1) menilai sumber daya manusia saat ini, dan (2) memenuhi kebutuhan SDM di masa depan (Robbins dan Coulter, 2012 :318). Dessler mengungkapkan perencanaan angkatan kerja (*workforce or employment or personnel planning*) adalah proses untuk memutuskan posisi apakah dalam perusahaan yang harus diisi dan bagaimana cara mengisinya (Dessler, 2015: 158).

Schuler dan Jackson mengungkapkan lima fase proses perencanaan SDM yaitu; 1) Mengidentifikasi isu bisnis yang utama, yaitu mengumpulkan data untuk mempelajari dan memahami semua aspek lingkungan organisasi; 2) Menentukan implikasi SDM, yaitu (a) mengembangkan pemahaman yang jelas mengenai bagaimana informasi yang dihasilkan selama fase 1 mempengaruhi permintaan organisasi di masa yang akan datang, dan (b) mengembangkan gambaran yang akurat mengenai penawaran sekarang yang tersedia secara internal; 3) Mengembangkan tujuan dan sasaran SDM, yaitu melibatkan interpretasi informasi dan menggunakannya untuk menetapkan prioritas, sasaran, dan tujuan; 4) Merancang dan melaksanakan kebijakan, program, dan praktek SDM; dan 5) Mengevaluasi, merevisi, dan memfokuskan kembali (Schuler dan Jackson, 1997: 139).

Usman mengutip pendapat Mondy dan Noe III memberikan gambaran tentang strategi perencanaan SDM yaitu meliputi proses perkiraan kebutuhan SDM, perbandingan kebutuhan dan

ketersediaan SDM, dan perkiraan persediaan SDM. Dari proses perencanaan tersebut memunculkan kemungkinan-kemungkinan; 1) apabila persediaan sama dengan permintaan tidak terdapat tindakan; 2) apabila surplus tenaga kerja dilakukan tindakan pembatasan, penyewaan, pengurangan jam kerja, dan pensiun dini; dan 3) apabila kekurangan tenaga kerja maka yang dilakukan adalah rekrutmen dan seleksi (Usman, 2011: 232).

Pidarta mengutip pendapat Sikula, menyebutkan bahwa perencanaan personalia mencakup jumlah dan jenis keterampilan/keahlian orang, ditempatkan pada pekerjaan yang tepat, pada waktu tertentu, yang dalam jangka panjang memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi. Yang direncanakan oleh para manajer dalam hubungan dengan personalia ini ialah (1) berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan oleh organisasinya, (2) berapa macam keterampilan yang dibutuhkan dan berapa orang setiap jenis keterampilan, begitu pula macam keahlian apa saja dan berapa dibutuhkan untuk setiap jenis keahlian, (3) upaya menempatkan mereka pada pekerjaan yang tepat untuk jangka waktu tertentu, dengan harapan dapat memajukan dan memberi keuntungan optimal baik kepada organisasi maupun kepada setiap anggota (Pidarta, 2011:116).

Dari berbagai pendapat tersebut dapat difahami bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses analisis ketersediaan pegawai dan kebutuhannya. Dalam proses tersebut dilakukan tindakan-tindakan 1) analisis kebutuhan pegawai di masa yang akan datang; 2) ketersediaan pegawai yang ada dan pengembangannya; 3) perbandingan antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai; 4) Hasil dari perbandingan tersebut digunakan untuk kebutuhan rekrutmen dan seleksi.

Robbins dan Coulter mengungkapkan seleksi melibatkan memprediksi pelamar mana yang akan berhasil jika dipekerjakan. Keputusan benar ketika pelamar diprediksi berhasil dan terbukti berhasil dalam pekerjaan, atau ketika pelamar diprediksi tidak berhasil dan tidak dipekerjakan. Dalam contoh pertama, kami telah berhasil menerima; Yang kedua, kami telah berhasil menolak. Seleksi diartikan sebagai proses memprediksi pelamar yang akan sukses jika dipekerjakan. Keputusan menjadi tepat ketika pelamar menjadi sukses dalam melakukan pekerjaannya. Sebaliknya, menjadi tidak tepat ketika pelamar gagal dalam pekerjaannya (Robbins dan Coulter, 2012). Daft menyampaikan Seleksi adalah proses menentukan keterampilan, kemampuan, dan atribut lain yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tertentu (Daft, 2010 :321). Bernardin dan Russel menyatakan seleksi personil adalah proses mengumpulkan dan menilai informasi tentang kandidat pekerjaan. Proses ini berlaku baik untuk keputusan personel tingkat pemula dan keputusan internal mengenai kandidat pekerjaan untuk promosi, transfer, dan bahkan retensi pekerjaan sebagai bagian dari upaya perampingan perusahaan (Bernardin dan Russel, 1993:210).

Robbins dan Judge mengungkapkan Tujuan seleksi yang efektif adalah untuk mencocokkan karakteristik individu (kemampuan, pengalaman, dan sebagainya) dengan persyaratan pekerjaan (Robbins dan Judge, 2007 :542). Ketika manajemen gagal mendapatkan kecocokan yang tepat, kinerja dan kepuasan karyawan menderita. Senada dengan hal tersebut diungkapkan Dessler tujuan dari seleksi karyawan adalah untuk mencapai kesesuaian orang-pekerjaan. Ini berarti menyesuaikan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*abilities*), dan kompetensi (*competencies*) lainnya – KSAC – yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut (berdasarkan

pada analisis pekerjaan) dengan KSAC pelamar (Dessler, 2015: 202).

Robbins dan Judge mengungkapkan tahapan-tahapan dalam seleksi yaitu *seleksi awal, seleksi substantif, dan seleksi kontingen*. 1) Perangkat seleksi awal adalah informasi pertama yang diajukan pelamar dan digunakan untuk “pemotongan kasar” awal untuk memutuskan apakah pelamar memenuhi kualifikasi dasar untuk suatu pekerjaan. Formulir aplikasi (termasuk surat rekomendasi) adalah perangkat seleksi awal”; 2) Jika pelamar lulus layar awal, selanjutnya adalah metode seleksi substantif. Ini adalah jantung dari proses seleksi dan termasuk tes tertulis, tes kinerja, dan wawancara. Biasanya tes tertulis meliputi; tes kecerdasan atau kemampuan kognitif; tes kepribadian; tes integritas; dan inventaris bunga; 3) Jika pelamar lulus metode seleksi substantif, mereka pada dasarnya siap untuk dipekerjakan, bergantung pada pemeriksaan akhir. Salah satu metode kontingen yang umum adalah tes narkoba (Robbins dan Judge: 542). Senada dengan hal tersebut disampaikan Hanggraeni bahwa untuk dapat melakukan seleksi yang efektif dibutuhkan tiga tahap; 1) seleksi awal, metode yang dilakukan adalah formulir aplikasi, dan pengecekan latar belakang; 2) seleksi substantive, metode yang dilakukan adalah tes tertulis (tes kemampuan kognitif atau intelegensi, tes kepribadian, tes integritas, dan kumpulan minat), tes simulasi kerja, dan wawancara; dan 3) seleksi lanjutan (Hanggraeni, 2012: 166).

Dari berbagai pendapat tersebut praktik seleksi adalah tindakan manajer sumber daya manusia untuk memilih dan memilah calon pegawai yang memenuhi kriteria untuk menjadi bagian dari organisasi. Berbagai ahli memiliki perbedaan dalam susunan dan kegiatan untuk melakukan proses seleksi. Secara garis besar tindakan-tindakan tersebut meliputi tahapan-tahapan yaitu; 1) menentukan kriteria-kriteria seleksi yang dipergunakan dalam menilai calon guru; 2)

pengumpulan data yang relevan; 3) pelaksanaan proses seleksi yang terdiri dari pemeriksaan data yang terkumpul, penjatuhan pilihan, dan tindak lanjut terhadap calon yang dipilih.

Daft menyampaikan *training and development represent a planned effort by an organization to facilitate employee's learning of jobs-related skills and behavior* (Daft, 2010 :324). Robbins dan Coulter mengungkapkan *employee training is an important HRM activity. As job demands change, employee skills have to change* (Robbins dan Coulter, 2012: 324). Dessler menyatakan bahwa pelatihan (*training*) berarti memberikan kepada karyawan baru atau karyawan yang ada keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Sedangkan pengembangan manajemen adalah segala usaha untuk meningkatkan kinerja manajerial dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan (Dessler, 2015: 284, 304).

Mondy mengungkapkan pelatihan memberi para pembelajar pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Sedangkan pengembangan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus lebih jangka panjang. Pengembangan mempersiapkan para karyawan untuk tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi (Mondy, 2008: 211).

Jusmaliani menyebutkan bahwa pelatihan adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan keterampilan dasar yang diperlukannya untuk melaksanakan pekerjaan. Fokus dari pelatihan adalah pada pekerjaan sekarang. Untuk yang sifatnya jangka panjang dan bertujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan untuk tugas-tugas mendatang disebut pengembangan (*development*) (Jusmaliani, 2011:99).

Robbins dan Judge “...*Training can include everything from teaching employees basic reading skills to conducting advanced courses in executive leadership.*

Here we discuss four general skill categories – basic literacy and technical, interpersonal, and problem-solving skills.” Senada, Hanggraeni mengungkapkan empat kategori keterampilan umum yang dikembangkan dalam organisasi yaitu; 1) *Basic literacy skills*; 2) *Technical skills*; 3) *Interpersonal skills*; dan 4) *Problem solving skills* (Robbins dan Judge, 2007: 550) .

Hanggraeni menyampaikan langkah-langkah yang dilakukan untuk penyusunan program pelatihan dan pengembangan adalah; *Need analysis – Setting training and development objectives – Making program content – Evaluation of training and development* (Hanggraeni, 2012: 98). Usman memberikan gambaran tentang langkah-langkah pelatihan berbasis kompetensi yaitu melalui proses-proses, 1) analisis kebutuhan pelatihan dengan masukan dari kebutuhan makro dan kebutuhan mikro; 2) analisis kinerja, analisis organisasi, dan analisis kompetensi tenaga administrasi; 3) tujuan dan manfaat pelatihan baik itu personal, sosial, teknikal, atau manajerial; 4) menentukan struktur program, mata pelatihan, metode pelatihan, multi media, waktu, dan evaluasi (proses perencanaan kegiatan); 5) menggunakan pelatih yang profesional dan kesiapannya; 6) menyusun panduan pelatihan; 7) pelaksanaan pelatihan; 8) evaluasi program pelatihan dari peserta, pelatih, dan penyalahgunaan; dan 9) Laporan pelaksanaan pelatihan (Usman, 2011: 235).

Pidarta berpendapat usaha suatu organisasi dalam mempertahankan kelangsungan hidup, peningkatan, dan agen pembaruan ialah dengan jalan melakukan pengembangan personalia pendidikan. Pengembangan ini terutama untuk mencegah pemakaian pengetahuan yang sudah usang dan pelaksanaan tugas yang sudah ketinggalan zaman. Dengan latihan dan pendidikan akan diperoleh personalia pendidikan yang tetap muda dalam semangat, pengetahuan, dan keterampilan. Ini berarti merupakan peluang untuk meningkatkan

moral kerja, dan kuantitas maupun kualitas output (Pidarta, 2011: 119).

Dari berbagai pendapat tersebut dapat difahami bahwa berbagai teori manajemen sumber daya manusia menunjukkan pentingnya pelatihan dan pengembangan bagi pegawai. Alasan sederhana untuk melakukan hal tersebut adalah bahwa pengetahuan dan skill manusia selalu memiliki masa keusangan, selain dari pada itu adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi memaksa pegawai untuk mengupdate pengetahuannya dengan mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan oleh manajer organisasi. Adapun kegiatan dalam pelatihan dan pengembangan terdapat dua model yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Proses untuk menentukan dari dua model tersebut adalah dengan melakukan; 1) analisis kebutuhan (kebutuhan organisasi, pekerjaan orang, dan demografis); 2) pengembangan program; 3) pelaksanaan program; dan 4) evaluasi kegiatan.

Bernardin dan Russel mendefinisikan *performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period* (Bernardin dan Russel, 1993: 379). Robbins dan Coulter menyampaikan bahwa *managers need to know whether their employees are performing their jobs efficiently and effectively. That's what a performance management system does – establishes performance standards that are used to evaluate employee performance* (Robbins dan Coulter, 2012: 205, 326). Daft mengungkapkan *performance appraisal is the process of observing and evaluating an employee's performance, recording the assessment, and providing feedback to the employee* (Daft, 2010: 326). Dessler mendefinisikan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/ atau di masa lalu secara relative terhadap standar kinerjanya (Dessler, 2015: 320).

Hanggraeni menyatakan bahwa penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah sebuah proses dimana perusahaan melakukan evaluasi dan penilaian kinerja individu setiap pekerjanya (Hanggraeni, 2012: 121). Mondy mengungkapkan tentang penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim (Mondy, 2008: 257).

Usman mengungkapkan bahwa penilaian ialah penentuan derajat kualitas berdasarkan indikator yang ditetapkan terhadap penyelenggara pekerjaan. Sedangkan Kinerja ialah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang dalam bidang tugasnya (Usman, 2011: 489). Dessler mengungkapkan tentang proses penilaian kinerja mencakup tiga langkah; (1) menetapkan standar kerja; (2) menilai kinerja actual karyawan secara relative terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian); (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar (Dessler, 2015: 330).

Usman berpendapat untuk mengukur *job performance*, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriteria atau standarnya. Jika kriteria telah ditetapkan, langkah berikutnya mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil terhadap standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan akan didapat tingkat kinerja seseorang (Usman, 2011: 489). Lebih lanjut, pendapat Jones dan Walters menyatakan bahwa sebuah target yang didefinisikan secara jelas disertai dengan standar ukuran prestasi yang siap untuk dipergunakan akan melahirkan sebuah sistem penilaian karyawan yang bersifat sederhana (Jones dan Walters, 2008: 243).

Hal yang menjadi fokus dalam penilaian kinerja adalah hasil kerja, perilaku pekerja, dan sifat pekerja. Demikian itu diturunkan dalam bentuk kualitas kerja, kuantitas, efektifitas waktu, efektifitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan sikap individu. Penilaian kinerja sebagai suatu proses evaluasi antara standard kerja dengan kinerja yang dihasilkan memiliki tujuan-tujuan yang penting bagi individu juga bagi organisasi. Dengan penilaian kinerja yang objektif, akan memberikan keuntungan timbal balik antara pegawai dan perusahaan atau organisasi.

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut, disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses evaluasi hasil kerja yang didahului oleh penentuan standard kinerja, kemudian dilakukan tindakan-tindakan observasi, evaluasi, mencatat kinerja, dan memberikan *feedback* atas kinerja yang dilakukan.

Penilaian kinerja merupakan hal yang penting bagi individu dan organisasi. Bagi individu, kegiatan ini akan menunjukkan sejauhmana individu mencapai ekspektasi yang diharapkan oleh organisasi. Demikian itu akan memberikan dua arahan baik itu terkait dengan kompensasi yang diberikan, dan pelatihan dan pengembangan yang akan dilaksanakan. Sedangkan bagi organisasi, penilaian tersebut menunjukkan level ketercapaian tujuan organisasi. Adapun tindakan-tindakan dalam penilaian kinerja meliputi proses; 1) Penentuan standard-standard kinerja (*performance standard*); 2) Pengukuran kinerja (*performance measure*); dan 3) pemberian umpan balik yang diberikan kepada pekerja sebagai hasil dari penilaian kinerja mereka.

Bernardin dan Russel menyatakan *organizations are also very concerned with pay, not only because of its importance as a cost of doing business but because it motivates important decisions of employees about taking a job, leaving a job, and working on the job* (Bernardin dan Russel, 1993: 456). Daft menyampaikan

the term compensation refers to; (1) all monetary payments and (2) all goods or commodities used in lieu of money to reward employees. An organization's compensation structure includes wages and /or salaries and benefits such as health insurance, paid vacations, or employee fitness centers (Daft, 2010: 329).

Robbins dan Coulter mengungkapkan *organizational compensation can include many different types of rewards and benefits such as base wages and salaries, wage and salary add-ons, incentive payments, and other benefits (Robbins dan Coulter, 2012: 24)*. Dessler berpendapat bahwa kompensasi karyawan meliputi semua bentuk bayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka. Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama, yaitu pembayaran financial langsung atau *direct financial payment* (upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan pembayaran financial tidak langsung atau *indirect financial payment* (tunjangan financial seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pemberi kerja) (Dessler, 2015: 417).

Hanggraeni mendefinisikan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa yang diberikan oleh organisasi atas pekerjaan yang telah dilakukan. Adapun tujuan dari sistem penggajian dan upah adalah; 1) menarik kandidat-kandidat terbaik untuk bekerja di perusahaan kita; 2) mempertahankan pekerja; 3) menjamin kesetaraan; 4) sebagai sistem *reward*; dan 5) memenuhi kewajiban hukum (Hanggraeni, 2012: 141). Jusmaliani mengungkapkan bahwa remunerasi mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk karyawan dan diterima atau dinikmati oleh karyawan, baik secara langsung (upah/gaji) ataupun tidak langsung (benefit). Adapun dalam bentuk non uang adalah seperti program-program proteksi, keterlibatan dalam putusan supervisi yang efektif, diakui, peluang pelatihan, budaya organisasi yang mendukung (Jusmaliani, 2011: 122).

Jones dan Walters menyampaikan bahwa salah satu usaha mendasar dari administrasi pendidikan adalah mendistribusikan dana, fasilitas, dan sumber daya manusia, sesuai dengan rancangan yang sudah disusun, dalam menciptakan sebuah proses belajar yang sebaik mungkin bagi semua siswa. Salah satu cara dalam memenuhi tujuan ini adalah dengan mendistribusikan sumber daya yang dimiliki dalam bentuk kompensasi dan tunjangan karyawan, yang akan membantu pihak administrasi sekolah mempekerjakan dan mempertahankan dewan pengajar yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan dalam melaksanakan program yang sudah ditetapkan oleh distrik operasional sekolah. Adapun tujuan dari rancangan kompensasi seringkali bervariasi dan beragam, tergantung dari kebutuhan dari masing-masing distrik operasional sekolah. Diantara tujuan-tujuan yang ada dalam rancangan kompensasi adalah; 1) untuk mempekerjakan dan mempertahankan guru-guru yang paling berkompetan; 2) Untuk membantu para karyawan meraih potensi terbaik dalam diri mereka; 3) untuk membangun sebuah dorongan untuk berkembang dalam berbagai kebijakan dan perencanaan; 4) Untuk menghubungkan nilai kompensasi pada tingkat yang signifikan dan sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan; 5) untuk mengembangkan sebuah sistem gaji yang sesuai dengan jenis karyawan yang dibutuhkan; 6) Untuk menciptakan perencanaan-perencanaan yang bisa memastikan tersedianya dana yang dibutuhkan bagi program kompensasi dan tunjangan yang efektif (Jones dan Walters, 2008: 195).

Dengan demikian dapat difahami bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai konsekuensi dari usaha yang telah dilakukannya untuk mencapai tujuan organisasi. Diharapkan para pegawai tercukupi kebutuhannya, dan termotivasi untuk berkinerja dengan optimal. Adapun bentuk kompensasi pada

umumnya terbagi menjadi dua yaitu kompensasi secara langsung, dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balasan atas kinerjanya dalam bentuk materiil seperti; gaji, tunjangan, bonus. Sedangkan, kompensasi tidak langsung adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balasan atas kinerjanya dalam bentuk nonmateriil, seperti; keamanan dan kenyamanan bekerja, lingkungan yang kondusif, dan hal-hal yang bersifat psikologis yang mendukung pegawai untuk berkinerja tinggi.

Berbagai pemaparan tentang elemen-elemen sistem organisasi menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam sebagai suatu organisasi memungkinkan untuk merencanakan, menerapkan, dan mengaktualisasikan sistem organisasi. Sistem organisasi pada aspek struktur organisasi, budaya organisasi, dan praktik pengelolaan sumber daya manusia pada guru, tenaga pendidikan dan pengurus. Setiap lembaga pendidikan Islam memiliki tiga subsistem tersebut, namun masih menjadi kendala dalam implementasinya. Kendala dalam implementasi tersebut bukan pada keberadaan subsistem, tetapi penjagaan terhadap ketentuan pelaksanaan yang menjadi ciri dari subsistem yang hidup belum sebagaimana yang diharapkan. Masih ditemui struktur organisasi yang tidak berjalan, sub budaya organisasi yang lebih dominan daripada budaya inti, dan pengelolaan sumber daya manusia yang cenderung kurang profesional. Oleh karena itu, sistem organisasi lembaga pendidikan menjadi penting untuk dipelajari, yang kemudian diimplementasikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

D. Ringkasan

1. Lembaga pendidikan Islam merupakan organisasi. Lembaga pendidikan Islam merupakan sekumpulan orang dan stakeholder pendidikan Islam yang bekerjasama dengan mekanisme tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain bahwa sekolah, madrasah, pesantren, dan pendidikan tinggi adalah organisasi yang memiliki tanggungjawab untuk mengelola sumber daya organisasi sebagai upaya mencapai tujuan.
2. Terhadap perspektif sistem, terdapat dua bentuk teori yang digunakan yaitu teori sistem dan teori perilaku organisasi. Pada teori sistem, organisasi atau lembaga pendidikan diasumsikan dengan sistem yang terbuka dan sistem tertutup. Pada teori perilaku organisasi, sistem merupakan perpaduan antara beberapa subsistem, sistem organisasi lembaga pendidikan terdiri dari struktur organisasi, budaya organisasi, manajemen sumber daya manusia yang berkolaborasi mewujudkan lembaga yang efektif, efisien, dan berkelanjutan.
3. Sistem lembaga pendidikan ditunjukkan dengan pelaksanaan struktur organisasi, budaya organisasi, dan manajemen sumber daya manusia yang berkinerja optimal. Kinerja setiap subsistem bergantung pada kondisi dan situasi lembaga pendidikan yang beragam.

E. Pertanyaan Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan organisasi? Jelaskan maksud dari lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi!
2. Berikan penjelasan perbedaan sistem organisasi tertutup dan sistem organisasi terbuka!

3. Bagaimana sistem organisasi dalam perspektif perilaku organisasi? Jelaskan!
4. Lembaga pendidikan memiliki subsistem-subsistem yang saling terkait. Jelaskan subsistem-subsistem yang ada pada lembaga pendidikan!
5. Lakukan analisis terhadap struktur organisasi sekolah yang ada di sekitar anda!
6. Lakukan analisis terhadap budaya organisasi sekolah yang ada di sekitar anda!
7. Lakukan analisis terhadap praktik manajemen sumber daya manusia di sekitar anda!
8. Lakukan analisis terhadap sistem sekolah yang ada di sekitar anda!
9. Apakah ada subsistem lain di sekolah anda selain struktur organisasi, budaya organisasi, dan praktik manajemen sumber daya manusia!

Bab 4

Manajemen Strategi Pendidikan Islam

CAPAIAN PEMBELAJARAN:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep dan teori manajemen strategi
2. Mahasiswa mampu menjelaskan manajemen strategi pendidikan Islam
3. Mahasiswa mampu menganalisis praktik manajemen strategi pada lembaga pendidikan Islam

A. Manajemen Strategi

Manajemen strategi memiliki peranan yang penting dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan Islam. Manajemen strategi menjadi fundamen dalam mengembangkan visi, misi, tujuan, dan strategi yang hendak dilaksanakan oleh organisasi. Manajemen strategi mengharuskan analisis strategis kemudian dilakukan formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi hasil. Dengan manajemen strategi, lembaga pendidikan Islam memiliki arah dan tujuan yang dapat diukur ketercapaiannya secara bertahap.

Robbins dan Coulter memberikan definisi manajemen strategis adalah apa yang manajer lakukan untuk mengembangkan strategi organisasi. Ini adalah tugas penting yang melibatkan semua fungsi manajemen dasar — perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Apa strategi organisasi? Mereka adalah rencana untuk bagaimana organisasi akan melakukan apa pun yang harus

dilakukan dalam bisnis, bagaimana ia akan bersaing dengan sukses, dan bagaimana ia akan menarik dan memuaskan pelanggannya untuk mencapai tujuannya (Robbins dan Coulter, 2012: 225).

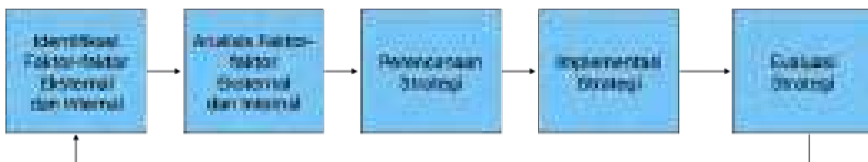
Daft memberikan definisi manajemen strategis yaitu seperangkat keputusan dan tindakan yang digunakan untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang akan memberikan kesesuaian kompetitif yang unggul antara organisasi dan lingkungannya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Tujuan dari adanya strategi adalah mendefinisikan secara eksplisit dari strategi. Strategi yaitu rencana tindakan yang menggambarkan alokasi sumber daya dan kegiatan untuk berurusan dengan lingkungan, mencapai keunggulan kompetitif, dan mencapai tujuan organisasi. Keunggulan bersaing dimaksudkan mengacu pada apa yang membedakan organisasi dari yang lain dan memberikannya keunggulan tersendiri untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau klien di pasar. Tujuan dari strategi adalah:

1. Mengeksploitasi kompetensi inti, kompetensi inti perusahaan adalah sesuatu yang organisasi lakukan dengan sangat baik dibandingkan dengan pesaingnya. Kompetensi inti mewakili keunggulan kompetitif karena perusahaan memperoleh keahlian yang tidak dimiliki pesaing;
2. Ketika bagian-bagian organisasi berinteraksi untuk menghasilkan efek bersama yang lebih besar daripada jumlah bagian-bagian yang bertindak sendiri, sinergi terjadi. Sinergi kondisi yang ada ketika bagian-bagian organisasi berinteraksi untuk menghasilkan efek gabungan yang lebih besar daripada jumlah bagian-bagian yang bertindak sendiri; dan
3. Memberikan nilai kepada pelanggan adalah inti dari strategi. Nilai dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari manfaat yang diterima dan biaya yang dibayarkan. Manajer membantu perusahaan mereka

menciptakan nilai dengan merancang strategi yang mengeksploitasi kompetensi inti dan mencapai sinergi (Daft, 2010: 188).

Terdapat alasan akan pentingnya manajemen strategi bagi organisasi. Robbins dan Coulter menyebutkan; 1) manajemen strategis dapat membuat perbedaan dalam seberapa baik kinerja organisasi; 2) manajemen strategi menjadi penting berkaitan dengan fakta bahwa manajer dalam organisasi dari semua jenis dan ukuran menghadapi situasi yang terus berubah; dan 3) manajemen strategi penting karena organisasi yang kompleks dan beragam (Robbins dan Coulter, 2012: 226).

Manajemen strategi dapat dipahami sebagai suatu pola kerja organisasi yang bertujuan untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi yang kemudian digunakan sebagai pedoman organisasi dalam melakukan pengembangan dan perbaikan secara berkelanjutan. Sebagai pola kerja, manajemen strategi mengharuskan integrasi perencanaan, pengimplementasian, dan evaluasi strategi. Perencanaan kerja diwujudkan dalam bentuk strategi yang dipilih berikut rencana kerja lima tahunan, serta distribusi kerja pada unit atau lembaga yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan rencan. Implementasi strategi dimaksudkan sebagai pelaksanaan strategi yang telah direncanakan. Evaluasi strategi dimaksudkan sebagai pengukuran ketercapaian antara rencana dengan pelaksanaan strategi.



Gambar 4.1. Pola manajemen strategi

Pola manajemen strategi yaitu sebagaimana pada gambar yang menunjukkan 5 tahapan proses yang mencakup indentifikasi faktor-faktor eskternal dan internal, analisis faktor eksternal dan internal, perencanaan strategis, implmentasi strategis, dan evaluasi strategis. Tahapan-tahapan dalam proses implementasi strategi yaitu;

Tahap 1 dilakukan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor-faktor yang menjadi pertimbangan terkait dengan kondisi internal organisasi. Analisis internal yang menyediakan beragam informasi tentang spesifikasi sumber daya organisasi dan kemampuan. Sumber daya organisasi merupakan aset dalam bentuk keuangan, fisik, manusia, dan *intangible* yang digunakan untuk mengembangkan, memproduksi, dan mengirimkan produk ke pelanggannya. Kemampuan adalah keterampilan dan kemampuannya dalam melakukan aktivitas kerja yang dibutuhkan dalam bisnisnya—”bagaimana” ia melakukan pekerjaannya. Kedua sumber daya menjadi penting dalam menentukan keunggulan senjata organisasi (Robbins dan Coulter, 2012: 228).

Kondisi eksternal dimaksudkan dengan hal-hal yang terdapat pada eksternal organisasi seperti kondisi sosial, teknologi, ekonomi, kebijakan-kebijakan pemerintah, politik, hukum, dan keamanan. Pada saat melakukan analisis eksternal, organisasi mengetahui peluang dan ancaman, peluang adalah trend positif pada lingkungan dan ancaman adalah sebaliknya yaitu trend negatif yang terjadi pada lingkungan (Robbins dan Coulter, 227).

Tahap 2 melakukan analisis faktor internal dan eksternal dilakukan dengan membandingkan kondisi-kondisi sebagaimana pada tahap 1. Manajer harus dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Setiap kegiatan yang dilakukan organisasi dengan baik atau sumber daya unik apa pun yang dimilikinya disebut kekuatan.

Kelemahan adalah kegiatan organisasi tidak melakukannya dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan tetapi tidak memiliki. Penggabungan analisis eksternal dan internal disebut analisis SWOT, yang merupakan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Setelah menyelesaikan analisis SWOT, manajer siap untuk merumuskan strategi yang tepat — yaitu, strategi yang (1) mengeksploitasi kekuatan organisasi dan peluang eksternal, (2) menyangga atau melindungi organisasi dari ancaman eksternal, atau (3) memperbaiki kelemahan kritis.

Tahap 3 dilaksanakan formulasi strategi. Hasil perbandingan dianalogikan pada pilihan strategi yang hendak dilakukan, yang kemudian dinyatakan strategi yang hendak dipilih. Manajer merumuskan strategi, mereka harus mempertimbangkan realitas lingkungan eksternal dan sumber daya yang tersedia dan kemampuan mereka untuk merancang strategi yang akan membantu organisasi mencapai tujuannya. Tiga jenis strategi utama yang akan dirumuskan manajer meliputi perusahaan, kompetitif, dan fungsional. Potter mengemukakan pilihan-pilihan strategi kepemimpinan harga, diferensiasi, dan fokus. Miles dan Snow memberikan pilihan-pilihan strategi defenders, prospectors, analyzers, dan reactors. Putusan strategi yang dipilih berimplikasi pada pelaksanaan strategis.

Tahap 4 dilakukan implementasi strategi, setelah strategi diformulasikan selanjutnya adalah harus diimplementasikan. Tidak peduli seberapa efektif organisasi telah merencanakan strateginya, kinerja akan menjadi tidak baik jika strategi tidak diterapkan dengan benar.

Tahap 5 dilakukan evaluasi strategi, evaluasi strategi akan menunjukkan seberapa efektif strategi yang dipilih untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang direncanakan. Analisis perbandingan

antara perencanaan dan implementasi menghasilkan merupakan salah satu praktik evaluasi strategi.

Salah satu alat implementasi manajemen strategi yaitu dengan melakukan analisis *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* (SWOT). *Strengths* atau kekuatan dan *Weakness* atau kelemahan dilakukan untuk menganalisis internal lembaga. Internal lembaga dimaksudkan pada analisis sumber daya lembaga, sumber daya manusia, budaya organisasi, kekuatan struktur organisasi, kepemimpinan, tata kelola, dan lain-lain yang melekat pada internal organisasi. *Opportunities* atau peluang dan *Threats* atau ancaman dilakukan untuk menganalisis kondisi eksternal. Kondisi eksternal sering diartikan sebagai suatu kondisi yang tidak dalam kendali internal organisasi, kondisi tersebut identik dengan kondisi sosial masyarakat tempat lembaga berada, hukum atau peraturan perundang-undangan yang berlaku, politik eksternal lembaga, dan keamanan pada lingkup lokal, nasional, hingga global.

Analisis masing-masing dari setiap unsur SWOT, selanjutnya disusun strategi sebagai upaya untuk merealisasikan tujuan yang direncanakan. Strategi sebagai turunan dari analisis SWOT yaitu;

1. SO: memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang, menghasilkan strategi pertumbuhan agresif.
2. ST: meskipun menghadapi ancaman, tapi masih memiliki kekuatan secara internal, menghasilkan strategi diversifikasi produk dan pasar
3. WO: memanfaatkan peluang dengan meminimalkan kelemahan, menghasilkan strategi stabilisasi atau rasionalisasi.
4. WT: Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman, menghasilkan Strategi defensif.

Strategi agresif merupakan strategi dimana antara kekuatan dan peluang dimiliki oleh organisasi, sehingga dengan kondisi ini memungkinkan bagi lembaga untuk menyusun kebijakan yang berorientasi pada pertumbuhan yang agresif. Strategi diversifikasi produk dan pasar merupakan suatu kondisi di mana antara kekuatan dan kelemahan lebih kuat dalam organisasi, sehingga mengharuskan lembaga untuk menunjukkan perbedaan-perbedaan untuk berkompetisi dengan lembaga yang lain. Strategi stabilisasi atau rasionalisasi terjadi bila mana peluang yang dimiliki organisasi dimanfaatkan untuk meminimalisir kelemahan yang juga ada pada organisasi, sehingga lembaga melakukan stabilisasi atau rasionalisasi terhadap sumber daya yang dimiliki. Sedangkan strategi defensif, yaitu membaca kelemahan yang dimiliki oleh lembaga yang digunakan untuk menghindari ancaman yang dihadapi, sehingga lembaga memilih sikap untuk bertahan dari ancaman yang datang.

Selain strategi-strategi tersebut, terdapat strategi lain yang dapat dimanfaatkan oleh lembaga, yaitu *cost leadership strategy*, *differentiation*, dan *focus strategy*. *Cost-Leadership Strategy* yaitu strategi dengan biaya institusi yang rendah sesuai dengan pasar. *Differentiation* yaitu strategi untuk institusi yang menekankan pada keunikan yang membedakan dirinya dengan kompetitor. *Focus Strategy* yaitu strategi yang melibatkan konsentrasi pada area geografis segmen pasar dan kelompok pelanggan.

Robbins dan Coulter memberikan pengetahuan jenis strategi organisasi yang dihasilkan dari analisis strategis. Terdapat tiga model strategi yaitu: *growth*, *stability*, dan *renewal*. Strategi pertumbuhan (*growth*) adalah ketika suatu organisasi memperluas jumlah pasar yang dilayani atau produk yang ditawarkan, baik melalui bisnis saat ini atau melalui bisnis baru. Karena strategi pertumbuhannya, organisasi dapat meningkatkan pendapatan, jumlah karyawan, atau pangsa

pasar. Organisasi tumbuh dengan menggunakan konsentrasi, integrasi vertikal, integrasi horizontal, atau diversifikasi. Strategi stabilitas (*stability*) adalah strategi perusahaan di mana organisasi terus melakukan apa yang saat ini dilakukan. Contoh dari strategi ini termasuk terus melayani klien yang sama dengan menawarkan produk atau layanan yang sama, mempertahankan pangsa pasar, dan mempertahankan operasi bisnis organisasi saat ini. Organisasi tidak tumbuh, tetapi juga tidak ketinggalan. Ketika sebuah organisasi dalam kesulitan, sesuatu perlu dilakukan. Manajer perlu mengembangkan strategi, yang disebut strategi pembaruan, yang mengatasi penurunan kinerja. Dua jenis utama strategi pembaruan adalah strategi penghematan dan turnaround. Strategi *penghematan* adalah strategi pembaruan jangka pendek yang digunakan untuk masalah kinerja kecil. Strategi ini membantu organisasi menstabilkan operasi, merevitalisasi sumber daya organisasi dan kapasitas, dan bersiap untuk bersaing sekali lagi. Ketika masalah organisasi lebih serius, tindakan yang lebih drastis — *strategi turnaround* — diperlukan. Manajer melakukan dua hal untuk kedua strategi pembaruan: memotong biaya dan merestrukturisasi operasi organisasi (Robbins dan Coulter, 2012: 229-230).

Berdasarkan pilihan-pilihan strategi yang telah ditentukan dan disepakati bersama, selanjutnya adalah mengimplementasikan strategi. Implementasi strategi menjadi tanggungjawab seluruh elemen organisasi untuk menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan bersama. Pimpinan organisasi memiliki peran yang besar dalam memastikan dan mengupayakan strategi yang dipilih benar-benar dijalankan oleh warga organisasi.

Strategi yang telah diimplementasikan, selanjutnya dilakukan evaluasi dan monitoring. Evaluasi dan monitoring dilakukan pada individu dan instansi yang terdiri dari tiga level;

1. Secara langsung, yaitu dengan melakukan monitoring setiap hari dari progres peserta didik. Yang dapat dilakukan oleh individu guru atau kelompok
2. Jangka pendek, yaitu membutuhkan alat evaluasi yang lebih terstruktur dan spesifik, yang dapat memastikan para peserta didik berada pada jalur dan mencapai potensi mereka
3. Jangka panjang, yaitu gambaran luas pencapaian progres sasaran strategis.

B. Manajemen Strategi Pendidikan Islam

Praktik manajemen strategi pada pendidikan Islam dapat dilihat dari keberadaan visi, misi, tujuan, sasaran jangka panjang, dan sasaran jangka pendek. Pada realitasnya, masih terdapat lembaga pendidikan Islam yang tidak memiliki lima hal tersebut sama sekali. Ada yang memiliki visi, misi, dan tujuan, akan tetapi tidak memiliki sasaran. Ada yang memiliki kelima hal tersebut, namun tidak dilakukan analisis ketercapaian. Ada yang sampai pada analisis ketercapaian, akan tetapi bingung untuk memilih strategi selanjutnya. Kebutuhan untuk mempelajari dan mengaktualisasikan manajemen strategi saat ini menjadi hal yang penting bagi lembaga pendidikan Islam.

Implementasi manajemen strategi memberikan manfaat bagi lembaga pendidikan Islam untuk:

1. Memiliki fokus atau prioritas pengembangan terhadap beragam kriteria kinerja lembaga.
2. Mengetahui dimensi waktu dari pencapaian tujuan lembaga.
3. Memastikan setiap bagian dari struktur organisasi bekerja dan berkinerja untuk mencapai tujuan sasaran.
4. Memiliki informasi hal-hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan lembaga.

5. Melakukan upaya pencegahan terhadap hal-hal yang berpotensi tidak baik terhadap lembaga.
6. Melakukan upaya peningkatan capaian-capaian yang telah didapatkan.

Manajemen strategi untuk mutu pendidikan memungkinkan sekolah atau lembaga pendidikan memformulasikan prioritas tujuan jangka panjang, dan memungkinkan perubahan institusi dalam kegiatan yang nyata. Tujuan dari perumusan strategi adalah mewujudkan tujuan yang berbentuk filosofis menjadi implementasi praktis. Tujuan yang filosofis atau bahkan terlalu filosofis, sulit untuk dimengerti oleh warga organisasi atau masyarakat, bahkan sering dimaknai hanya mimpi. Agar tidak dianggap demikian, maka tujuan perlu dirasionalisasikan, yang kemudian menjadi mudah untuk dioperasionalkan.

Manajemen strategi mengharuskan upaya merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran pencapaian. Statemen visi memiliki tujuan untuk mengkomunikasikan tujuan akhir dari institusi, yang juga menunjukkan fungsi keberadaannya. Kalimat visi yang baik memiliki unsur; pendek, langsung, dan menunjukkan tujuan akhir institusi. Visi yang pendek memudahkan warga lembaga untuk mengingat, selanjutnya menjadi arah dan pedoman dalam berkinerja. Sekalipun demikian, visi merupakan hasil kontemplasi dari warga organisasi tentang asumsi-asumsi historisitas dan aktualitas yang melekat pada para pendiri saat lembaga didirikan. Visi yang mengungkapkan pernyataan langsung, membantu warga organisasi untuk memahami *core bisnis* dari lembaga. Adapun visi yang menyatakan tujuan akhir institusi menjadi acuan untuk dicapai dalam kurun waktu tertentu.

Statement misi memiliki hubungan dengan visi, dan menyediakan arah yang jelas antara saat ini dan yang akan datang. Menyusun

statemen misi harus diikuti dengan kesesuaian terhadap tujuan jangka panjang. Hal-hal yang diperhatikan dalam menyusun misi;

1. Statemen misi dapat diingat dengan mudah
2. Statemen misi mudah untuk dikomunikasikan
3. Karakter lembaga dimunculkan dengan jelas dalam statemen misi
4. Statemen misi dapat menampakkan komitmen untuk meningkatkan mutu
5. Statemen misi mengungkapkan tujuan dari institusi
6. Statemen misi menyatakan fokus pada pelanggan

Untuk mencapai visi dan misi, lembaga perlu menentukan nilai-nilai yang dipedomani sebagai suatu cara untuk bekerjasama. Nilai bagi organisasi adalah prinsip yang dengan nilai-nilai tersebut menggerakkan dan menjalankan warga organisasi untuk mencapai visi dan misi yang disusun. Nilai mengekspresikan keyakinan dan aspirasi dari institusi. Oleh karena itu, nilai dapat diungkapkan dengan nilai keyakinan bersama, atau slogan falsafah organisasi. Nilai, norma, dan falsafah organisasi berperan dalam menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, selain melalui struktur organisasi.

Selanjutnya adalah sasaran pencapaian. Aktualisasi dari visi, misi, dan nilai diwujudkan dalam pencapaian hasil, yaitu sasaran capaian. Sasaran sering diungkapkan dalam bentuk tujuan yang aplikatif. Sasaran ini disampaikan dengan cara yang dapat diukur, sehingga pencapaiannya dapat diukur dan dibandingkan pada waktu-waktu tertentu. Penyusunan sasaran yang baik memiliki kriteria Spesifik (*Specific*), Terukur (*Measurable*), Dapat dicapai (*Achievable*), realistik (*Realistic*), dan berorientasi waktu (*Timeline*) yang sering disingkat dengan SMART. Spesifik dimaksudkan bahwa sasaran yang hendak

dicapai merupakan target capaian yang memiliki fokus pada bidang atau kinerja tertentu. Terukur memiliki arti bahwa sasaran yang spesifik itu dapat dilakukan pengukuran berdasarkan proses atau kegiatan yang telah ditentukan dan dilaksanakan. Dapat dicapai dimaknai sebagai sasaran yang logis dan dapat dimengerti bersama bahwa hal tersebut memungkinkan untuk dicapai dengan sumber daya yang dimiliki. Realistis memiliki arti bahwa sasaran yang hendak dicapai tidak terlalu melambung tinggi, namun memungkinkan untuk dicapai melalui tahapan-tahapan. Berorientasi waktu dimaksudkan sasaran yang hendak dicapai memiliki target capaian pada kurun waktu tertentu.

Bentuk konkrit pada pelaksanaan perumusan sasaran yaitu keberadaan Rencana Strategis (Renstra) lima tahunan, dan Rencana Operasional (Renop) tahunan. Lembaga pendidikan diharuskan memiliki Renstra dan Renop, yang direncanakan, dilaksanakan, dimonitoring, dievaluasi, dan dilakukan perbaikan. Perencanaan Renstra melibatkan para pengurus dan pengelola lembaga pendidikan dengan memperhatikan asumsi-asumsi harapan para pengguna lulusan, pemerintah, asosiasi dan lain-lain sesuai dengan fokus lembaga pendidikan. Program kegiatan lembaga pendidikan hendaknya mengacu pada Renstra, sehingga melakukan atau melaksanakan yang direncanakan, bukan hal lain yang diluar rencana. Pelaksanaan ini memberikan hasil, yang selanjutnya dilakukan analisis perbandingan dengan rencana yang telah disusun. Ketercapaian dan ketidak tercapaian rencana yang disusun, dilakukan analisis pendukung dan hambatannya, berikutnya dilakukan perbaikan dan peningkatan. Untuk memudahkan pelaksanaan dan monitoring Renstra, diperlukan penyusunan Renop yang disusun dan dievaluasi setiap tahunnya.

C. Praktik Manajemen Strategi Pendidikan Islam

Manajemen strategi pada lembaga pendidikan dapat dilaksanakan dengan adanya visi, misi, dan tujuan. Visi, misi, tujuan, dan sasaran merupakan representasi dari pelaksanaan perencanaan yang mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal, sumber daya organisasi, kompetensi inti, dan lain-lain yang menjadi kekayaan pesantren. Perencanaan yang baik berdampak pada kejelasan pedoman, arah, sumber daya, dan tujuan yang diharapkan.

Robbins dan Coulter mengungkapkan perencanaan merupakan upaya mendefinisikan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan perencanaan tersebut untuk berintegrasi dan berkoordinasi dalam berbagai kegiatan (Robbins dan Coulter, 2012: 210-211). Daft menyebutkan perencanaan sebagai suatu tindakan yang menentukan tujuan organisasi dan cara bagaimana tujuan tersebut dicapai (Daft, 2010). Di sini dimaksudkan bahwa tujuan adalah *outcome* atau target yang ingin dicapai oleh organisasi pada masa yang akan datang. Usman menyebutkan bahwa perencanaan ialah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Perencanaan mengisyaratkan unsur-unsur kegiatan yang ditetapkan di masa yang akan datang, adanya proses pencapaian tujuan, kejelasan hasil yang ingin dicapai, dan mengungkapkan masa atau kurun waktu tertentu (Usman, 2011: 66). Dengan kata lain bahwa perencanaan merupakan pernyataan yang disampaikan secara lisan dan dokumen yang mengungkapkan bagaimana tujuan dapat berjalan, dan diwujudkan melalui kejelasan alokasi sumber daya, waktu, dan berbagai hal lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Proses perencanaan dilakukan dengan tahapan-tahapan;

1. Pengembangan perencanaan yaitu melalui proses pendefinisian visi dan misi, dan menentukan tujuan;
2. Merencanakan perencanaan yaitu dengan menjelaskan rencana taktis dan tujuan, mengembangkan peta strategi, menjelaskan kontinjensi perencanaan dan scenario, dan melakukan identifikasi tim yang cerdas;
3. Mengoperasionalkan perencanaan yaitu dengan mendefinisikan operasional tujuan dan perencanaan, menentukan alat ukur dan target, menentukan pengembangan tujuan, dan mengidentifikasi krisis perencanaan;
4. Mengeksekusi perencanaan dengan melakukan manajemen berbasis tujuan, papak kinerja, desentralisasi tanggungjawab;
5. Monitoring dan pembelajaran yaitu dengan melakukan review perencanaan dan review operasional (Daft, 2010: 162).

Perencanaan menghasilkan tujuan-tujuan yang kongkrit, yang perlu bagi organisasi untuk mengetahui cara menetapkan tujuan. Robbins dan Coulter merumuskan tahapan-tahapan dalam penetapan tujuan yaitu; 1) melakukan review terhadap visi dan tujuan organisasi; 2) melakukan evaluasi terhadap sumber daya yang tersedia; 3) menentukan tujuan-tujuan yang harus dicapai individu atau bersama dengan yang lain; 4) menuliskan tujuan-tujuan yang dimaksud dan mengkomunikasikan kepada siapapun yang menginginkan untuk mengetahuinya; dan 5) melakukan review terhadap hasil dan kondisi tujuan yang telah tercapai (Robbins dan Coulter, 2012: 210).

Pada bidang pendidikan, Gunawan dan Benty mengutip pendapat Banghart dan Trull yang mengemukakan tahapan perencanaan yang terdiri dari; 1) *need assessment*; 2) *formulation of goal and objective*; 3) *policy and priority setting*; 4) *program and project formulation*; 5) *feasibility*

testing; 6) *plan implementation*; dan 7) *evaluation and revision for the future plan* (Gunawan dan Benty, 2017: 47-48). Penting bagi lembaga pendidikan pesantren untuk melakukan perencanaan dengan mempertimbangkan kemampuan dan kesesuaian lembag terhadap tahapan-tahapan yang telah disampaikan. Perencanaan yang baik yang berisi tentang tujuan, jenis kegiatan, pendanaan, dan waktu kegiatan akan memudahkan para pengurus pesantren untuk mengimplementasikan perencanaan yang telah disusun, yang kemudian evaluasi terhadap perencanaan yang dirumuskan dapat dilakukan. Kegagalan dalam aspek perencanaan, akan berimplikasi pada orientasi kinerja pesantren.

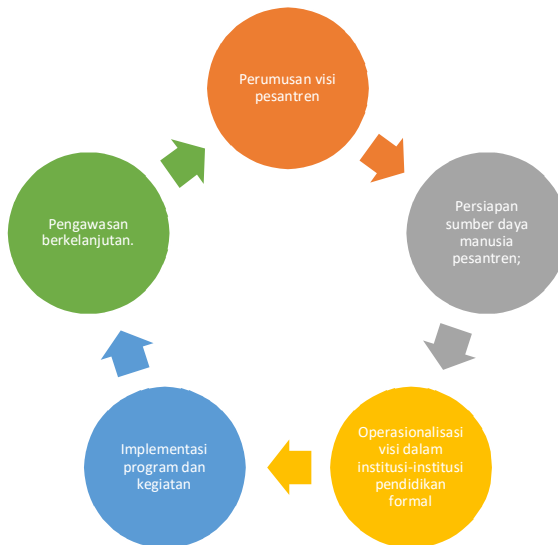
Perencanaan yang telah disusun dan dimengerti dituangkan dalam bentuk visi, misi, tujuan, strategi, dan sasaran. Visi yang baik disampaikan oleh Drucker memiliki kriteria:

1. Asumsi tentang lingkungan, misi, dan kompetensi inti harus sesuai dengan realitas;
2. Asumsi di antara tiga hal tersebut harus sesuai satu dengan yang lain;
3. Visi harus diketahui dan difahami dalam organisasi; dan
4. Visi organisasi harus senantiasa dapat diuji (Drucker, 2008: 90-91).

Visi menjadi alasan keberadaan lembaga, statemen visi statemen visi merupakan definisi dari tujuan organisasi yang mendeskripsikan lingkup dan tindakan yang dilakukan organisasi, yang memberikan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lain yang sejenis (Daft, 2010: 163-164). Secara hirarkis dapat dikemukakan bahwa berdasarkan asumsi-asumsi lembaga pendidikan dirumuskanlah visi, dari visi diturunkan menjadi misi, dan tujuan strategis. Untuk mencapai tujuan strategis dibuatlah strategi perencanaan yang berisi tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan. Setelah dirumuskan tujuan strategis,

kemudian selanjutnya adalah merumuskan tujuan taktis yaitu *outcome* yang dirumuskan oleh bagian-bagian atau departemen yang harus dicapai oleh organisasi untuk meraih tujuan keseluruhan. Dengan demikian dapat dimengerti bahwa untuk mencapai visi organisasi diperlukan bagi manager departemen atau bagian merumuskan visinya masing-masing agar mencapai visi organisasi.

Sebagai contoh, yaitu praktik manajemen strategi yang dilakukan di pesantren. Penelitian Perawironegoro menemukan suatu pola perumusan visi di pesantren Darussalam Ngesong Jombang (Perawironegoro, 2019). Perumusan visi di pesantren berproses dan berdinamika yang panjang, diawali dengan visi pendiri pesantren dan berkembang seiring dengan perkembangan kurikulum pesantren yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal.



Gambar 4.2. Proses perencanaan visi pesantren

Gambar. 4.2 menunjukkan proses perencanaan pada institusi pesantren. Kegiatan perumusan visi dilakukan dengan mendefinisikan idealisme pendiri, pengurus, dan pengelola pesantren. Berbagai masukan idealisme tersebut menjadi bahan dasar untuk merumuskan visi pesantren, yang kemudian dibuat keputusan visi pesantren. Setelah dirumuskan visi pesantren, berikutnya adalah mempersiapkan sumber daya manusia yang dibutuhkan. Persiapan sumber daya manusia dilakukan dengan melakukan rekrutmen dan seleksi, memberikan program pendidikan, pelatihan, dan pemberdayaan.

Pada tahapan berikutnya adalah mengoperasionalkan visi dalam suatu format pendidikan formal dalam bentuk institusi-institusi, mengingat pesantren merupakan lembaga pendidikan terpadu yang memadukan antara sekolah, asrama, dan masjid (lingkungan). Distribusi visi pesantren pada institusi merupakan cara menurunkan visi yang terpusat pada unit-unit institusi formal pendidikan. Kemudian, institusi-institusi tersebut menyusun kegiatan, program, berikut prosesnya yang kemudian diimplementasikan oleh pengurus pada para santri. Setelah dilakukan implementasi adalah dilakukan pengawasan terhadap ketercapaian visi yang dirumuskan. Pengawasan tersebut menjadi pedoman untuk melakukan perbaikan-perbaikan.

Demikian itu berbeda dengan proses perencanaan yang dideskripsikan oleh Daft yang terdiri dari lima tahapan; 1) Pengembangan perencanaan; 2) Penerjemahan perencanaan; 3) Perencanaan pelaksanaan; 4) Keputusan terhadap perencanaan; dan 5) Pengawasan dan pembelajaran (Daft, 2010: 162). Perbedaan pada tahapan perencanaan disebabkan oleh pola pengembangan perencanaan pesantren yang lebih cenderung untuk fokus pada praktek dan tindakan daripada gagasan dan wacana. Gagasan dan wacana dalam perspektif pesantren hanya pada proses awal menentukan visi

pesantren, selanjutnya perencanaan tersebut difahami dan diturunkan dalam instruksi-instruksi kerja.

Di sini bukan berarti tidak terdapat kelemahan, titik lemah perencanaan pesantren adalah dalam hal menentukan alat ukur dan target, pengembangan tujuan, dan identifikasi krisis perencanaan. Demikian itu menjadi hal yang biasa di pesantren, mengingat bahwa dinamika kehidupan pesantren yang penuh dalam setiap harinya, dengan keterbatasan sumber daya manusia, dan bias ukuran keberhasilan pesantren.

Visi pesantren memungkinkan untuk terjadinya perubahan terdapat faktor-faktor yang turut berpengaruh terhadap perubahan visi pesantren adalah; 1) Faktor internal yaitu sumber daya manusia pesantren yang terdiri dari pendiri dan pengurus; dan 2) faktor eksternal yaitu pemerintah dan masyarakat. Di sini dapat difahami bahwa visi yang dirumuskan oleh pesantren cenderung sentralistik dari atas ke bawah (*Top Down Planning*) di mana perubahan visi tidak terdistribusi pada unit-unit di bawah pesantren, akan tetapi visi dikembangkan dan dirumuskan oleh kelompok pimpinan dan pengurus. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kebutuhan sosial (*Social Demand Approach*). Usman menyebutkan bahwa pendekatan ini didasarkan atas keperluan masyarakat saat ini (Usman, 2011: 74). Demikian itu menjadi model pengembangan visi yang efektif bagi pesantren dengan sumber daya manusia.

Implementasi manajemen strategi telah banyak juga dilakukan di lembaga pendidikan. Pada berbagai lembaga pendidikan telah menyatakan visi, misi, tujuan, nilai-nilai, dan sasaran yang disampaikan dalam berbagai media di sekolah atau madrasah, atau pada media online. Demikian itu menunjukkan satu langkah dari proses manajemen strategi, yaitu formulasi strategi. Namun belum

banyak lembaga pendidikan yang mengimplementasikan pada tahapan berikutnya yaitu implementasi strategi dan evaluasi strategi. Menjadi tanggungjawab para guru dan pengurus sekolah untuk melaksanakan manajemen strategi secara komprehensif, sehingga tujuan atau visi yang direncanakan dapat diupayakan dan dicapai sebagaimana diharapkan.

D. Ringkasan

1. Manajemen strategi adalah proses yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk mengembangkan organisasi dengan meninjau faktor-faktor internal dan eksternal yang menghasilkan perencanaan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategis.
2. Bentuk dari kegiatan manajemen strategis pada lembaga pendidikan Islam yaitu adanya rencana strategis, pelaksanaan strategis, dan evaluasi strategis yang dikembangkan pada periode tertentu dengan durasi jangka pendek dan jangka panjang.
3. Analisis SWOT yaitu kepanjangan dari analisis *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* (Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman). Kekuatan dan kelemahan dilakukan terhadap kondisi internal, adapun peluang dan ancaman dilakukan terhadap kondisi eksternal. Selanjutnya dilakukan analisis memanfaatkan kekuatan untuk mendapatkan peluang (SO), analisis kekuatan untuk menghadapi ancaman (ST), analisis memanfaatkan peluang untuk meminimalisir kelemahan (WO), dan analisis kelemahan untuk menghindari ancaman (WT).
4. Lembaga pendidikan Islam dalam merancang manajemen strategis didasari dari visi, misi, dan tujuan lembaga. Dengan dasar tersebut, diharapkan fokus pada upaya merealisasikan dan mewujudkan hal-hal yang menjadi tujuan organisasi.

5. Aspek historis kelembagaan sering menjadi pertimbangan pengembangan lembaga pendidikan, dalam hal ini lembaga perlu untuk memilih hal-hal yang menjadi karakteristik yang tidak berubah untuk dijaga dan dipertahankan (*ats-tsawaabit*), dan hal-hal yang memungkinkan untuk dilakukan perubahan sebagai respon terhadap kondisi internal dan eksternal (*al-mutaghayyiraa*).

E. Pertanyaan Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen strategi? Jelaskan!
2. Apa yang dimaksud dengan analisis SWOT? Jelaskan!
3. Buatlah analisis SWOT dalam bidang proses pembelajaran – atau yang lainnya – di lembaga pendidikan sekolah atau madrasah atau pesantren dan perguruan tinggi!
4. Apa yang dimaksud dengan formulasi strategi? Jelaskan!
5. Apa yang dimaksud dengan implementasi strategi? Jelaskan!
6. Apa yang dimaksud dengan evaluasi strategi? Jelaskan!
7. Sebutkan ragam strategi yang dapat diimplementasikan pada lembaga pendidikan Islam? Jelaskan masing-masing!
8. Jelaskan praktik formulasi strategi di lembaga pendidikan Islam! Berikan contohnya!
9. Jelaskan praktik implementasi strategi di lembaga pendidikan Islam! Berikan contohnya!
10. Jelaskan praktik evaluasi strategi di lembaga pendidikan Islam! Berikan contohnya.

Bab 5

Pembiayaan Berbasis Mutu Pendidikan Islam

CAPAIAN PEMBELAJARAN:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep manajemen pembiayaan
2. Mahasiswa mampu menjelaskan pengelolaan pembiayaan pada lembaga pendidikan Islam.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan manajemen mutu pada pengelolaan pembiayaan.
4. Mahasiswa mampu menjelaskan pengelolaan pembiayaan yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan Islam.

A. Manajemen Pembiayaan

Di antara elemen sumber daya organisasi adalah sumber daya keuangan atau *money* yang merupakan bagian tak terlepaskan dari lima elemen sumber daya yang lain yaitu *man*, *machine*, *method*, dan *market*. Pengelolaan keuangan lembaga diistilahkan dengan pengelolaan pembiayaan, pembiayaan memiliki peranan yang penting dalam mengelola organisasi.

Terkait dengan keuangan organisasi, Q.S. Al-Baqarah ayat 282 memberikan tuntunan yaitu:

Wahai orang-orang yang beriman, apabila kamu berutang piutang untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu mencatatnya. Hendaklah seorang pencatat di antara kamu menuliskannya dengan benar. Janganlah pencatat menolak untuk menuliskannya dengan benar. Janganlah pencatat menolak untuk menuliskannya sebagaimana Allah telah mengajarkan kepadanya. Hendaklah dia mencatat-

nya dan orang yang berutang itu mendiktekan (-nya). Hendaklah dia bertakwa kepada Allah, Tuhannya. Dan janganlah dia menguranginya sedikit pun. Jika yang berutang itu orang yang kurang akalunya, lemah (keadaanya), atau tidak mampu mendiktekan sendiri, hendaklah walinya mendiktekannya dengan benar. Mintalah kesaksian dua orang saksi laki-laki di antara kamu. Jika tidak ada (saksi) dua orang laki-laki (boleh) seorang laki-laki dan dua orang perempuan di antara orang-orang yang kamu sukai dari para saksi (yang ada) sehingga jika salah seorang (saksi perempuan) lupa, yang lain mengingatkannya. Janganlah saksi-saksi itu menolak apabila dipanggil. Janganlah kamu bosan mencatatnya sampai batas waktunya, baik (utang itu) kecil maupun besar. Yang demikian itu lebih adil di sisi Allah, lebih dapat menguatkan kesaksian, dan lebih mendekatkan kamu pada ketidakraguan, kecuali jika hal itu merupakan perniagaan tunai yang kamu jalankan di antara kamu. Maka tidak ada dosa bagi kamu jika kamu tidak mencatatnya. Ambillah saksi apabila kamu berjual beli dan janganlah pencatat mempersulit (atau dipersulit), begitu juga saksi. Jika kamu melakukan (yang demikian), sesungguhnya hal itu suatu kefasikan padamu. Bertakwalah kepada Allah, Allah memberikan pengajaran kepadamu dan Allah maha mengetahui segala sesuatu (Q.S. Al-Baqarah: 282)

Ayat ini mengisyaratkan tentang perbuatan yang harus dilakukan bila mana melakukan transaksi dalam hutang piutang dan perdagangan. Hal-hal yang diharuskan ada yaitu:

1. Adanya sesuatu yang ditransaksikan dalam bentuk uang atau barang.
2. Adanya pemilik uang atau barang
3. Adanya peminjam atau pembeli uang atau barang
4. Adanya pencatat transaksi yang adil, yang mengetahui hukum-hukum Allah Swt. terkait hutang piutang dan jual beli
5. Adanya bukti transaksi atau bukti tulisan perjanjian atau pernyataan yang disepakati oleh kedua belah pihak.

6. Adanya saksi yaitu orang yang melihat dan menyaksikan transaksi

Ayat ini dapat dijadikan dasar dalam pengelolaan keuangan atau pembiayaan pada lembaga pendidikan Islam. Keuangan lembaga atau organisasi hakikatnya adalah bukan kepemilikan pribadi melainkan milik organisasi yang dimandatkan kepada para pengurus. Oleh karena itu, setiap transaksi penerimaan dan pengeluaran keuangan merupakan amanah yang harus dipertanggungjawabkan kepada pemberi amanah. Pertanggungjawaban dilakukan dengan mekanisme sebagaimana diajarkan dalam Q.S. Al-Baqarah ayat 282.

Pengelolaan pembiayaan pada lembaga pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 18 tahun 2003 Tentang Standar Pembiayaan Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah. Disampaikan bahwa standar pembiayaan yaitu kriteria minimal komponen pembiayaan pendidikan pada satuan pendidikan.

Pembiayaan pendidikan terdiri atas dua hal yaitu biaya investasi dan biaya operasional. Pada biaya investasi meliputi investasi lahan, penyediaan sarana dan prasarana, penyediaan dan pengembangan sumber daya manusia dan modal kerja tetap. Adapun biaya operasional terbagi dalam dua bentuk biaya, yaitu biaya personalia dan biaya nonpersonalia. Biaya operasional personalia merupakan penghasilan yang diberikan kepada Tenaga Kependidikan berupa gaji dan tunjangan sebagai imbalan jasa tenaga kependidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Biaya operasional non personalia yaitu biaya yang dikeluarkan untuk menyediakan bahan dan perlengkapan habis pakai, peralatan, pemeliharaan sarana dan prasarana, daya dan jasa, serta bentuk komponen lainnya yang

memiliki masa pakai paling lama 1 tahun atau memiliki nilai nominal yang tidak dapat dikapitalisasi untuk mendukung terlaksananya layanan pendidikan.

Pemenuhan pembiayaan yang demikian banyak dan ragamnya diperlukan suatu pola manajemen pembiayaan. Manajemen pembiayaan dimaksudkan sebagai suatu usaha mengelola pembiayaan pendidikan dengan menggerakkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif, efisien, dan berkelanjutan. Usaha tersebut meliputi perencanaan (*budgeting*), pembukuan (*accounting*), dan evaluasi atau pemeriksaan (*auditing*).

Agar manajemen pembiayaan dapat berjalan dengan baik dan jauh dari tindakan penyelewengan, diperlukan prinsip manajemen pembiayaan. Prinsip manajemen pembiayaan yaitu:

1. Prinsip keadilan yaitu distribusi anggaran didasarkan pada kesesuaian proposi program, kebutuhan, jenis dan jenjang sekolah, dan pendapatan alternatif sekolah
2. Prinsip efisiensi yaitu didasarkan pada ketercapaian tujuan kegiatan dengan pembiayaan yang sepadan
3. Prinsip transparan yaitu bahwa pengelolaan keuangan didasari atas kejelasan dan keterbukaan untuk diketahui dalam penggunaan dan pendanaanya
4. Prinsip akuntabilitas yaitu didasari dengan rasa tanggungjawab yang tinggi kepada stakeholder sekolah
5. Prinsip prioritas yaitu fokus ditujukan pada hal-hal yang penting dan substantif
6. Prinsip keberlanjutan yaitu bahwa pembiayaan yang diterima dan digunakan diharapkan sesuai dengan rencana kerja yang dikembangkan secara berkelanjutan.

Arikunto dan Yuliana mengemukakan proses manajemen pembiayaan yang terdiri dari tiga tahapan: Penganggaran (*budgeting*), pembukuan (*accounting*), dan pemeriksaan (*auditing*) (Arikunto dan Yuliana, 2017: 196). Penganggaran (*budgeting*) atau penyusunan anggaran merupakan penyusunan rencana kegiatan berikut rencana keuangan terkait dengannya, rencana keuangan dimaksudkan rencana pendapatan dan pengeluarannya. Pembukuan (*accounting*) yaitu kegiatan pengurusan keuangan yang meliputi: pengurusan yang terkait dengan kewenangan menentukan kebijakan menerima atau mengeluarkan uang yang dikenal dengan pengurusan ketatausahaan, dan pengurusan terkait tindak lanjut dari pengurusan pertama yaitu menerima, menyimpan, dan mengeluarkan uang. Selanjutnya pemeriksaan (*auditing*) yaitu semua kegiatan yang menyangkut pertanggungjawaban penerimaan, penyimpanan, dan pembayaran atau penyerahan uang yang dilakukan oleh bidang keuangan kepada pihak yang berwenang.

Mestry dan Bisschoff memberikan definisi dari *financial management is a process with several activiters: identification, measurement, accumulation, analysis, interpretation and communication of information both financial and operating* (Mestry dan Bisschoff, 2009: 3). Manajemen keuangan sebagai suatu proses aktifitas identifikasi, pengukuran, penjumlahan, analisis, interpretasi dan komunikasi dari informasi keuangan dan kegiatan. Pengelola keuangan melakukan proses tersebut agar tujuan yang direncanakan dapat dicapai. Pengetahuan manajemen keuangan menjadi penting untuk mempersiapkan dan memberikan keterampilan kepada pengelola kuangan kterampilan keuangan dan kompetensi sehingga ia dapat bertanggungjawab terhadap uang yang didapatkan, yang digunakan untuk tujuan-tujuan tertentu.

Dua konsep manajemen pembiayaan dari Arikunto dan Yuliana serta Mestry dan Bisschoff menunjukkan adanya upaya mengelola

pembiayaan dan keuangan. Pengelolaan keuangan yang baik berdampak pada pencapaian efisiensi sumber daya keuangan. Efisiensi sumber daya keuangan dimaksudkan sebagai kebermanfaatan sumber daya keuangan dalam penggunaannya yang sesuai sebagaimana direncanakan secara optimal. Lembaga pendidikan Islam perlu mengimplementasikan manajemen pembiayaan, agar sumber daya keuangan yang dimiliki termanfaatkan dengan baik.

B. Manajemen Mutu Pada Pengelolaan Pembiayaan

Pengalokasian pembiayaan memiliki keterkaitan dengan pengembangan mutu lembaga pendidikan. Pokok pikiran dalam manajemen mutu terkait keuangan adalah tentang pemberdayaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja unit-unit dan tim. Pada praktik manajemen mutu otoritas didelegasikan, delegasi otoritas itu merupakan inti dari pemberdayaan. Pendelegasian berimplikasi pada kebutuhan akan kontrol terhadap sumber daya, dalam hal ini termasuk sumber daya keuangan.

Pemberdayaan memiliki hubungan dengan delegasi pembiayaan. Konsep pemberdayaan ditunjukkan dengan merubah pengambilan keputusan dari atas ke bawah menjadi dari bawah ke atas dalam model layanan yang dapat dipertanggungjawabkan. Pada model tim, tanggungjawab didelegasikan, informasi disampaikan, keputusan diambil berdasarkan area tanggungjawab, keputusan diambil berdasarkan berbagai alternatif strategi, dan asumsi umum yang lebih besar tanggungjawabnya daripada struktur tradisional. Untuk mengoptimalkan pemberdayaan, tim juga harus dibekali dengan sumber daya yang memadai untuk berkontribusi terhadap tujuan bersama.

Distribusi pembiayaan turut berperan dalam pengembangan mutu yang berkelanjutan. Pemberdayaan merupakan kesempatan

yang diberikan pada tim untuk mengambil keputusan sebagai prioritas dalam bekerja dari berbagai pilihan sumber daya yang disetujui oleh kepemimpinan institusi. Pada organisasi dengan orientasi manajemen mutu, tim memiliki kontrol yang signifikan terhadap input dalam mewujudkan tujuan-tujuannya sesuai dengan rencana strategi yang dirumuskan. Adapun manajer, memonitor efektifitas *outcome* dari proses yang dilakukan.

Asumsi yang menjadi dasar dari pembiayaan yaitu kebutuhan pembiayaan pendidikan untuk terselenggaranya pengajaran oleh guru dan bantuan yang diberikan oleh staff tenaga kependidikan dalam menjalankan kurikulum pendidikan. Alokasi sumber daya difokuskan untuk menjalankan kurikulum secara efektif dan efisien. Untuk itu diperlukan perencanaan pembiayaan dari tahun ke tahun, yang disepakati oleh stakeholder pendidikan. Pada umumnya alokasi pembiayaan pendidikan lebih difokuskan pada: peningkatan proses pembelajaran, workshop, proyek-proyek pendidikan, bimbingan, dan berbagai hal yang mengarahkan pada efektifitas pembelajaran.

DeFoe dan Juran mengemukakan tiga tahapan manajemen mutu pembiayaan yaitu *financial planning* (Perencanaan keuangan), *financial control* (Pengawasan keuangan), dan *financial improvement* (Perbaikan keuangan). Pada tahap perencanaan keuangan, dilakukan dengan menyiapkan anggaran keuangan dan operasional tahunan. Yaitu dengan menerjemahkan tindakan-tindakan untuk menjadi uang – pendapatan, biaya, dan keuntungan. Hasil akhir dari kegiatan ini adalah penetapan tujuan keuangan untuk organisasi dan berbagai divisi dan unitnya. Kontrol keuangan dilaksanakan dengan mengevaluasi kinerja keuangan aktual, membandingkannya dengan tujuan keuangan, dan mengambil tindakan atas perbedaan – varians akuntan. Ada banyak subproses untuk pengendalian keuangan:

pengendalian biaya, manajemen risiko, pengendalian persediaan dan sebagainya. Kemudian perbaikan keuangan, proses ini bertujuan untuk meningkatkan hasil keuangan. Dibutuhkan banyak bentuk kegiatan untuk dikerjakan: proyek pengurangan biaya, fasilitas baru, dan pengembangan produk baru untuk meningkatkan penjualan, merger, akuisisi, usaha patungan, dan sebagainya (DeFeo and Juran, hal 23).

Lembaga pendidikan yang bermutu memiliki standar yang menjadi acuan dalam melakukan kerja. Pada standar yang dinyatakan oleh lembaga, di dalamnya memuat tentang tujuan-tujuan yang hendak dicapai. Analisis terhadap ketercapaian standar menjadi basis pengembangan mutu lembaga. Dengan kata lain, bahwa manajemen mutu pembiayaan dimaksudkan sebagai suatu proses alokasi pengelolaan pembiayaan berdasarkan orientasi mutu berikut rencana capaian mutu yang diharapkan.

Manajemen mutu pembiayaan mengharuskan adanya:

1. Rencana capaian standar mutu yang disepakati oleh lembaga;
2. Analisis ketercapaian standar mutu yang direncanakan dan telah dilaksanakan;
3. Hasil analisis ketercapaian standar mutu menjadi basis pengembangan program peningkatan;
4. Keputusan program peningkatan menjadi dasar dari perencanaan pembiayaan;
5. Program yang telah dialokasikan dananya, dilaksanakan oleh penanggungjawab kegiatan, serta dilakukan pengawasan.
6. Hasil pengawasan dijadikan pedoman dalam upaya peningkatan, yang didukung oleh alokasi anggaran.

Manajemen mutu pembiayaan berbeda dengan manajemen pembiayaan. Manajemen mutu pembiayaan memiliki fokus pembiayaan pada peningkatan dan pengembangan mutu proses pendidikan. Manajemen pembiayaan memiliki fokus pada implementasi manajemen pembiayaan yang dilaksanakan pada lembaga. Bisa jadi pada mulanya, sekolah atau lembaga pendidikan mengimplementasikan manajemen pembiayaan. Kemudian pada perkembangannya, dengan menyediakan instrumen ketercapaian mutu lembaga, yang dilakukan pengukuran setiap tahunnya, menghasilkan rekomendasi pengembangan program, selanjutnya dilakukan upaya perbaikan dan pengendalian yang didukung oleh ketersediaan dana dalam perencanaan dan pelaksanaannya. Pada fase ini lembaga mengimplementasikan manajemen mutu pembiayaan.

C. Manajemen Pembiayaan Pada Lembaga Pendidikan Islam

Mestry dan Bisschoff memberikan definisi dari *school financial management is the performance of management actions (regularity tasks) connected with the financial aspects of schools, with the main aim of achieving effective education, carried out by a person in a position of authority* (Mestry dan Bisschoff, 2009: 3). Manajemen pembiayaan sekolah didefinisikan sebagai suatu kinerja dari tindakan manajerial yang berhubungan dengan aspek keuangan sekolah yang memiliki tujuan untuk ketercapaian atau efektifitas pendidikan, yang dilakukan oleh orang-orang yang memiliki otoritas terhadap keuangan. Definisi ini memiliki makna praktik manajemen pembiayaan yang ditunjukkan dengan kinerja keuangan sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan pendidikan.

Sebagaimana disampaikan di awal, bahwa dalam standar pembiayaan lembaga pendidikan diharapkan untuk mengalokasikan keuangan pada biaya investasi dan biaya operasional. Lembaga

pendidikan perlu mengembangkan suatu acuan atau pedoman dalam bentuk rencana strategi, rencana operasional, dan analisis ketercapaian rencana, sebagai basis dalam pengalokasian keuangan. Acuan ini melingkupi pembiayaan investasi dan biaya operasional. Sehingga setiap kegiatan atau program yang direncanakan mempunyai dukungan pendanaan.

Pengelola keuangan lembaga diharuskan untuk menyusun rencana kegiatan dan rencana anggaran. Rencana kegiatan dimaksudkan kegiatan apa saja yang hendak dilaksanakan dalam satu tahun yang akan datang. Rencana anggaran dimaksudkan pendanaan yang hendak didapatkan, serta pendanaan yang hendak didistribusikan untuk melaksanakan kegiatan yang direncanakan. Dokumen Rencana Strategis, Rencana Operasional, dan Rencana Anggaran menjadi suatu keharusan dalam tata kelola lembaga.

Selain rencana kegiatan lembaga, lembaga memiliki biaya yang harus dikeluarkan setiap bulan dan tahunnya, yaitu biaya operasional. Menjadi hal yang lazim pada lembaga pendidikan untuk memperhitungkan biaya operasional personalia dan non personalia. Manajer keuangan diharapkan untuk tahu betul biaya personalia setiap bulan dan tahunnya untuk gaji pegawai, tunjangan, dan pembiayaan lain yang diberikan pada guru dan karyawan. Biaya non personalia dalam biaya operasional, yaitu biaya yang dihabiskan untuk kebutuhan-kebutuhan primer dalam rangka mensukseskan kegiatan pendidikan dan pembelajaran.

D. Ringkasan

1. Manajemen pembiayaan adalah suatu proses pengelolaan pembiayaan sebagai upaya memberikan nilai tambah dengan melakukan kegiatan penganggaran (*budgeting*), pelaksanaan dengan

pembukuan (*accounting*), dan evaluasi (*auditing*) terhadap pendapatan dan pengeluaran pada aspek keuangan dengan kegiatan.

2. Manajemen pembiayaan dalam perspektif mutu dilakukan dengan tiga kegiatan; perencanaan keuangan (*financial planning*), pengawasan keuangan (*financial control*), dan perbaikan keuangan (*financial improvement*).
3. Manajemen pembiayaan pada lembaga pendidikan Islam diharapkan untuk melakukan tata kelola keuangan dengan prinsip-prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, akuntabilitas, prioritas, dan keberlanjutan.
4. Pengelolaan keuangan diharuskan untuk dilaksanakan oleh lembaga pendidikan Islam secara tertib dan dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan.

E. Pertanyaan Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen pembiayaan? Jelaskan!
2. Bagaimana manajemen pembiayaan dilakukan pada pengelolaan lembaga pendidikan Islam? Jelaskan!
3. Bagaimana manajemen mutu pada pengelolaan pembiayaan? Jelaskan!
4. Bagaimana pengelolaan pembiayaan yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan Islam? Jelaskan!
5. Berikan contoh praktik perencanaan pembiayaan (*budgeting*) di lembaga pendidikan Islam? Jelaskan!
6. Berikan contoh praktik pembukuan pembiayaan (*accounting*) di lembaga pendidikan Islam? Jelaskan!
7. Berikan contoh praktik evaluasi atau pemeriksaan pembiayaan (*auditing*) di lembaga pendidikan Islam? Jelaskan!

8. Bagaimana pengelolaan pembiayaan pada peningkatan mutu pembelajaran? Jelaskan!
9. Bagaimana manajemen mutu dipraktikkan pada pembiayaan sarana dan prasarana? Jelaskan!
10. Apa dampak dari manajemen pembiayaan terhadap peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam? Jelaskan!

Bab 6

Benchmarking Pendidikan Islam

CAPAIAN PEMBELAJARAN:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep *benchmarking*
2. Mahasiswa mampu menjelaskan *benchmarking* dalam manajemen mutu pendidikan Islam
3. Mahasiswa mampu menganalisis praktik *benchmarking* di lembaga pendidikan Islam

A. Benchmarking

Perbaikan berkelanjutan mengharuskan suatu pemikiran bahwa yang belum baik memungkinkan untuk diperbaiki menjadi lebih baik, pun demikian yang sudah baik memungkinkan untuk dilakukan peningkatan yang lebih baik lagi. Dalam upaya perbaikan berkelanjutan, terdapat strategi untuk menjadi lebih baik, yaitu dengan menggunakan teknik *benchmarking*.

Secara terotitis, *benchmarking* merupakan standar untuk mengukur kinerja saat ini, biasanya dilakukan dengan mencari yang terbaik dari kompetisi dan memahami cara mereka menghasilkan kualitas. Inti dari *benchmarking* adalah tentang membandingkan kinerja proses kritis terhadap orang-orang dari pemain terkemuka untuk mengidentifikasi bagaimana mereka mencapai hasil mereka. Lebih lanjut disebutkan Sallis, *benchmarking* merupakan suatu proses sistematis untuk mengukur

dan membandingkan kinerja satu organisasi terhadap organisasi lain (Sallis, 2002: 100).

DeFeo and Juran mengutip Anand and Kodali (2008) memberikan definisi *benchmarking* sebagai suatu proses sistematis dan berkelanjutan yang memfasilitasi pengukuran dan perbandingan kinerja dan identifikasi praktik terbaik yang memungkinkan kinerja unggul (DeFoe dan Juran, 2014: 240). Omachonu dan Ross menyampaikan pikiran pokok dari *benchmarking* yaitu suatu proses berkelanjutan untuk membandingkan strategi, produk, dan proses perusahaan dengan para pemimpin dunia dan organisasi terbaik di kelasnya untuk mempelajari bagaimana mereka mencapai keunggulan dan kemudian menetapkan untuk mencocokkan dan bahkan melampauinya (Omachonu dan Ross, 2004: 141).

Dari definisi yang telah disampaikan, dapat dipahami bahwa *benchmarking* adalah suatu proses untuk meningkatkan kinerja organisasi yaitu dengan mengukur kinerja saat ini, kemudian melakukan perbandingan dengan kinerja yang diharapkan terhadap praktik terbaik yang ada di internal ataupun eksternal. *Benchmarking* diawali dengan analisis terhadap kinerja organisasi sebagai dasar dalam melakukan peningkatan. Analisis awal ini menjadi pedoman untuk dilakukan perbandingan terhadap praktik baik yang ingin dikembangkan. Hasil dari perbandingan dilakukan kajian internal untuk dilakukan analisis penyesuaian. Selanjutnya, diimplementasikan dalam organisasi yang kemudian menunjukkan hasil dan peningkatan.

Sallis menyampaikan tujuan *benchmarking* yaitu untuk mempelajari pelajaran orang lain dan menggunakannya untuk melakukan perbaikan dalam organisasi sendiri (Sallis, 2002: 100). DeFeo dan Juran memberikan rincian tujuan dari *Benchmarking*:

1. Menentukan tingkat kinerja yang unggul;
2. Mengukur kesenjangan kinerja;
3. Identifikasi praktik terbaik;
4. Mengevaluasi alasan untuk kinerja yang unggul;
5. Memahami kesenjangan kinerja di bidang bisnis utama;
6. Berbagi pengetahuan tentang praktik kerja yang memungkinkan kinerja unggul;
7. Memungkinkan pembelajaran untuk membangun fondasi untuk peningkatan kinerja (DeFoe dan Juran, 2014: 240).

Praktik *benchmarking* memberikan manfaat bagi organisasi, bila mana diimplementasikan. Omachonu dan Ross menginformasikan manfaat dari *benchmarking* yaitu, merubah budaya, meningkatkan performa kerja, dan meningkatkan sumber daya manusia (Omachonu dan Ross, 2004: 145). Dengan dilakukannya *benchmarking* terdapat budaya eksternal yang dipelajari oleh organisasi, internal organisasi pun akan merespon budaya tersebut, selanjutnya terjadi adaptasi budaya internal terhadap budaya eksternal menghasilkan perubahan budaya. Praktik kerja baru yang dihasilkan dari proses *benchmarking* akan meningkatkan kinerja yang lebih efektif. Sumber daya manusia sebagai pelaku *benchmarking*, secara langsung mendapatkan pelatihan dan pengembangan dari cara kerja yang lalu dengan cara kerja baru sebagai hasil dari proses *benchmarking*.

Sallis mengemukakan manfaat dari *benchmarking*, yaitu: 1) menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang posisi anda saat ini; 2) menyediakan sarana untuk mengetahui bagaimana kinerja organisasi lain; 3) memastikan bahwa lembaga memiliki serangkaian tujuan peregangan; 4) mendorong budaya inovasi; 5) memastikan bahwa ada upaya untuk menjadi yang terbaik; 6) menetapkan rencana

aksi yang realistis; 7) dapat digunakan untuk mendukung inisiatif kualitas lainnya seperti model keunggulan bisnis (Sallis, 2002: 105).

Benchmarking dilakukan dalam berbagai kegiatan, dilihat dari segi kriteria peserta kegiatan terdapat internal *benchmarking*, eksternal *benchmarking*, kompetitive *benchmarking*, dan *noncompetitive benchmarking* (sesama lembaga atau lintas lembaga). *Benchmarking* internal adalah perbandingan kinerja dan praktik operasi serupa dalam organisasi yang sama. *Benchmarking* eksternal melibatkan peserta dari berbagai organisasi. *Benchmarking* kompetitif adalah bentuk perbandingan eksternal di mana para peserta semuanya bersaing satu sama lain, para peserta dalam program perbandingan kompetitif berasal dari industri yang sama, dan fokus biasanya pada proses khusus industri. *Benchmarking* nonkompetitif adalah bentuk perbandingan eksternal di mana para peserta tidak bersaing langsung satu sama lain (DeFoe dan Juran, 2014: 245-247).

Dari segi tema kegiatan *benchmarking*, terdapat:

1. *Benchmarking* fungsional, menggambarkan proses di mana fungsi bisnis tertentu membentuk fokus untuk perbandingan.
2. *Benchmarking* proses, yaitu memiliki fokus untuk belajar adalah pada proses bisnis tertentu atau bagian daripadanya.
3. *Benchmarking* unit bisnis atau *benchmarking* situs, perbandingan unit bisnis individu atau lokasi situs terhadap satu sama lain sering (tetapi tidak selalu) terlihat dalam studi perbandingan internal dalam satu organisasi.
4. *Benchmarking* proyek, memiliki fokus pada proyek yang dilakukan oleh organisasi.
5. *Benchmarking* umum, mempertimbangkan semua proses bisnis yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja tertentu di area tertentu, fokus pada hasil dan apa yang diperlukan untuk mencapainya.

6. *Business excellence models*, model keunggulan bisnis menggunakan model semacam itu pada dasarnya adalah bentuk perbandingan generik di mana semua elemen yang diperlukan untuk keunggulan dipertimbangkan (DeFoe dan Juran: 242-244).

Dilihat dari segi sumber data terdapat:

1. *Database benchmarking*, yaitu *benchmarking* pada basis data, data dari peserta dibandingkan dengan database yang ada yang berisi data kinerja, analisis yang dilakukan dan hasilnya diberikan pada peserta.
2. *Survey benchmarking*, yaitu data survei digunakan untuk menggambarkan latihan perbandingan yang dilakukan melalui penyelesaian survei atau proses peninjauan. Biasanya, dokumen survei dikirim ke organisasi yang berpartisipasi untuk dilengkapi dan dikembalikan.
3. *Self-assessment benchmarking*, penilaian mandiri merupakan bagian integral dari banyak model keunggulan kinerja. Penilaian mandiri digunakan untuk perbandingan umum di antara organisasi di semua industri. Model ini memberikan kerangka kerja yang sangat baik untuk perbandingan komparatif di mana semua elemen yang diperlukan untuk keunggulan dipertimbangkan.
4. *One-to-one benchmarking*, yaitu *benchmarking* dari satu-ke-satu yang paling umum digunakan, tetapi harus diuraikan bahwa perbandingan bukanlah pariwisata industri, pertukaran jarang membawa wawasan yang bermanfaat, dan selalu ada ketidakpastian apakah organisasi yang dikunjungi benar-benar kinerja yang unggul.
5. *Consortium benchmarking*, *benchmarking* konsorsium dibentuk dari peserta, biasanya (tetapi tidak selalu) didukung oleh fasilitator

pihak ketiga. Mereka setuju pada peserta yang akan ditemukan; subjek yang akan dijadikan tolok ukur; metodologi yang harus diikuti, metrik (dan definisinya) yang akan digunakan; kriteria validasi; sifat analisis, pelaporan, dan kiriman; dan skala waktu yang harus dipatuhi (DeFoe dan Juran, 2014: 247-251).

Terdapat keragaman metode *benchmarking* dari sudut pandang kriteria, tema, dan sumber data. Keragaman metode memberikan strategi yang dapat dipilih oleh organisasi pada rencana pelaksanaan *benchmarking*. Selain organisasi perlu mengukur ketercapaian kinerja saat ini untuk dilakukan sebagai dasar kegiatan *benchmarking*, organisasi perlu untuk mempertimbangkan rencana metode *benchmarking* yang akan dilaksanakan. Sehingga kegiatan *benchmarking* dapat dipahami oleh peserta dan hasilnya dapat diimplementasikan oleh organisasi yang menghasilkan peningkatan kinerja.

B. *Benchmarking* Pada Pengembangan Mutu Pendidikan Islam

Praktik *benchmarking* pada mulanya dilakukan pada lembaga bisnis atau industri. Pada perspektif industri, *benchmarking* merupakan analisis dari produk dan layanan yang terbaik dari yang tersedia di pasar, atau membandingkan praktek terbaik di antara sektor industri. Pada praktik bidang pendidikan, *benchmarking* lebih difokuskan pada apa yang diharapkan untuk menjadi baik dalam layanan dan program-program yang menjadi andalan. Program-program pendidikan yang menjadi objek dari *benchmarking* yaitu: kompetensi lulusan, kurikulum, guru dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, proses pembelajaran, penilaian pembelajaran, pengelolaan keuangan atau pembiayaan, pengelolaan ekstrakurikuler, kepemimpinan, tata kelola, dan hal-hal lain yang menjadi perhatian bidang pendidikan.

Benchmarking merupakan suatu standar yang digunakan untuk mengukur kinerja saat ini. Dengan ukuran tersebut, *benchmarking* menjadi alat untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Dengan kata lain, *benchmarking* memberikan suatu pendekatan yang sistematis untuk mengukur dan membandingkan kinerja suatu organisasi terhadap hal yang sama pada organisasi yang lain.

Benchmarking, merancang, dan mengembangkan produk baru merupakan suatu upaya untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Tujuan utama merancang mutu adalah untuk mempersiapkan organisasi sehingga mereka mampu memenuhi tujuan kinerja mereka. DeFeo dan Juran mengemukakan pertimbangan-pertimbangan yang harus dilakukan dalam mengembangkan produk atau layanan baru;

1. Mengidentifikasi pelanggan;
2. Menentukan kebutuhan pelanggan;
3. Mengembangkan fitur produk (layanan) yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan;
4. Menetapkan sasaran mutu yang memenuhi kebutuhan pelanggan;
5. Mengembangkan proses yang memberikan fitur produk (layanan); dan
6. Membuktikan bahwa proses organisasi dapat memenuhi tujuan (DeFeo and Juran, 2014; 251).

Pertimbangan-pertimbangan yang diberikan oleh DeFeo dan Juran relevan dengan praktik pendidikan meskipun diperlukan definisi yang tepat terhadap pemaknaan pelanggan. Pelanggan pendidikan sering dikategorikan pada pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal yaitu orang yang terlibat secara langsung dengan proses pendidikan, seperti guru, kepala sekolah, pengawas, peserta

didik, dan tenaga kependidikan. Adapun pelanggan eksternal yaitu orang atau organisasi yang tidak secara langsung terlibat dengan proses pendidikan, seperti sekolah penerima lulusan, pemerintah sebagai pengambil kebijakan, dunia kerja dan dunia industri, asosiasi yang terkait dengan pendidikan, dan lain-lain yang mendapatkan manfaat atau *outcome* dari proses pendidikan. Pertimbangan terhadap pelanggan membantu memudahkan pengelola untuk mengembangkan program atau kegiatan dalam penyusunan kurikulum.

Sallis memberikan contoh praktik *benchmark* di lembaga pendidikan. Disebutkan *benchmark* yang sering dilakukan pada lembaga pendidikan adalah *functional benchmark*. *Benchmarking* fungsional yaitu membandingkan kinerja institusi anda dengan sekolah, perguruan tinggi, atau universitas lain yang merupakan kompetitor sebagai sarana benchmarking yang efektif. Perbandingan fungsional dapat terdiri dari dua jenis; kompetitif atau kolaboratif (Sallis, 2002: 103). Perbandingan kompetitif dilakukan dengan membandingkan kinerja organisasi dengan kinerja organisasi lain yang sejenis, dimaksudkan untuk mendapatkan *positioning* kinerja organisasi dengan kinerja organisasi lain. Perbandingan kolaboratif dilakukan dengan membandingkan kinerja organisasi dengan kinerja organisasi lain yang sejenis dengan maksud untuk kemudian dilakukan kerjasama kolaboratif sebagai upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Praktik pelaksanaan *benchmark* disampaikan oleh beberapa ahli sebagai berikut: Sallis mengemukakan tahapan melaksanakan *benchmarking*, yaitu; 1) Perencanaan; 2) Mengidentifikasi calon mitra; 3) Menganalisis proses dan praktik mitra tolok ukur; 4) Sesuaikan praktik Anda sendiri untuk menjadi yang terbaik; Dan 5) Review keberhasilan kegiatan (Sallis, 2002: 105). Juran mengemukakan tujuh tahapan proses *benchmarking* dalam dua fase yaitu fase analisis *positioning* dan fase belajar

dari praktik terbaik. Pada fase pertama yaitu fase analisis *positioning* dilakukan: 1) Persiapan dan perencanaan; 2) Pendataan; 3) Analisis data; 4) Pelaporan. Berikutnya dilakukan fase kedua yaitu belajar dari praktik terbaik dengan tahapan; 5) Membangun pembelajaran dari praktik terbaik; 6) Perencanaan plus implementasi tindakan perbaikan; dan 7) Melembagakan pembelajaran (DeFoe dan Juran, 2014: 254).

Tidak ada standar umum dan baku untuk melaksanakan kegiatan *benchmarking*, setiap kelompok konsultan dan perusahaan memiliki metodenya masing-masing. Secara umum tahapan-tahapan tersebut adalah; (1) mengukur kinerja terbaik di kelasnya relatif terhadap variabel kinerja kritis, (2) menentukan bagaimana tingkat kinerja dicapai – biaya dan produktifitas, *timelines*, perbedaan dan mutu, proses bisnis, dan (3) menggunakan informasi untuk mengembangkan dan menerapkan rencana perbaikan (Omachonu dan Ross, 2004: 149).

Implementasi *benchmarking* pada lembaga pendidikan dilakukan dengan lima tahapan, yaitu: perencanaan, mengidentifikasi partner yang potensial, menganalisis proses dan praktek dari partner *benchmarking*, mengadaptasi praktek tersendiri untuk menjadi yang terbaik, dan mereview kesuksesan aktifitas. Pada tahap perencanaan, para penanggungjawab kegiatan *benchmarking* menyusun tujuan dari kegiatan yang akan dilaksanakan, merumuskan target capaian yang diharapkan, dan menyampaikan strategi pencapaian melalui kegiatan *benchmarking*. Pada tahap identifikasi partner potensial, dilakukan observasi dan analisis terhadap partner *benchmarking* yang melekat padanya keunggulan untuk dijadikan sebagai model yang baik. Pada tahap menganalisis proses dan praktek dari partner *benchmark*, dilakukan pengamatan, wawancara mendalam, dan bila memungkinkan dokumen sebagai data dan informasi untuk kemudian dilakukan analisis proses dan praktek yang berhasil tersebut, menjadi

bekal sebagai basis dilakukan proses pembelajaran. Pada tahap mengadaptasi praktek tersendiri untuk menjadi yang terbaik, dilakukan analisis kesesuaian kondisi lembaga untuk mengimplementasikan praktik baik dari partner *benchmark*. Pada tahap akhir, mereview kesuksesan aktifitas dilakukan dengan menelaah hal-hal yang telah dilakukan efektifitas, efisiensi, dan keberlanjutannya.

Selanjutnya, pada lembaga pendidikan tidak saja dapat dilakukan dengan *benchmarking* eksternal, namun juga sangat memungkinkan untuk melakukan *benchmarking* internal. *Benchmarking* internal yaitu membandingkan dan belajar dari kinerja berbagai departemen atau mata pelajaran, untuk menjadi latihan yang efektif, dan seringkali merupakan tempat yang baik untuk memulai. Latihan seperti pengamatan pelajaran sistematis, forum berbagi informasi, dan komunitas berbagi pengetahuan adalah semua cara di mana orang dapat belajar dari satu sama lain. Teknik cerita sebagai media pembelajaran, cerita atau sejarah bagian tertentu dari institusi ditulis, difilmkan atau direkam sedemikian rupa sehingga fitur kesuksesan yang menonjol muncul ke permukaan. Kisah pembelajaran dapat digunakan sebagai bagian dari sesi pengembangan staf atau peningkatan kualitas (Sallis, 2002: 102).

Benchmarking pada lembaga pendidikan memberikan manfaat bagi para pengelola. Manfaat yang didapatkan yaitu;

1. Menciptakan pemahaman yang baik atas posisi saat ini
2. Menyediakan alat untuk mencari pengetahuan bagaimana organisasi lain bisa melakukan
3. Memastikan bahwa institusi memiliki berbagai tujuan yang fleksibel
4. Mendukung budaya inovasi
5. Memastikan bahwa ada usaha untuk menjadi yang terbaik

6. Mempertahankan tindakan perencanaan yang realistis
7. Dapat digunakan untuk menopang inisiatif mutu dari yang lain

Sallis mengingatkan *Benchmarking is about bridging the gap between where we are and where we want to be*. Dengan kata lain, *benchmarking* adalah tentang menjadi media penghubung kesenjangan antara kondisi saat ini, dan kondisi yang diharapkan di masa yang akan datang. Berikut disampaikan hal-hal yang bukan *benchmarking* adalah;

1. Meng*copy* atau mencoba untuk menangkap dari yang lain
2. Obat mujarab atau cara tercepat
3. Mencari kelemahan atau menspionase lembaga pendidikan yang lain
4. Wisata pendidikan
5. Latihan meminimalisir biaya

Lebih lanjut, berikut merupakan hal-hal dalam *benchmarking* adalah;

1. Mempelajari dari yang lain dan mencoba untuk melebihi dari yang terbaik
2. Mengidentifikasi jarak dalam kinerja
3. Menutup jarak antara mutu saat ini dengan harapan
4. Mencari pendekatan terbaru yang dapat meningkatkan inovasi dan pemikiran yang baru

Gambaran mengenai hal-hal yang termasuk *benchmarking* dan bukan *benchmarking* menjadi panduan agar tidak disalahfahami atau salah strategi. Karena sering terjadi, yang dimaksud adalah melakukan *benchmarking* akan tetapi pada pelaksanaannya tidak dilakukan secara bertahap dan terstruktur.

Lembaga pendidikan Islam memiliki falsafah mutu yang mendorong untuk dilakukannya suatu perbaikan berkelanjutan. Falsafah tersebut yaitu “*al-muhaafadzatu ala-l-qadiim ash-shaalih, wa-l-*

akhdzu bi-l-jadiidi al-ashlah”, yang dimaknai dengan menjaga tradisi lama yang baik, dan berinovasi terhadap hal-hal yang baru yang lebih baik. Setiap lembaga pendidikan Islam memiliki tradisi dalam pengelolaan lembaga, namun sekalipun demikian tidak serta merta tidak dilakukan perubahan untuk ditingkatkan.

Upaya melakukan inovasi terhadap hal-hal yang baru sering menjadi kendala pada praktiknya. Ada keinginan untuk menjadi lebih baik, namun seiring dengan itu ada kekhawatiran kegagalan dalam upaya menjadi lebih baik. *Benchmarking* menjadi suatu pendekatan alternatif bagi lembaga pendidikan Islam untuk menjawab kekhawatiran tersebut. *Benchmarking* eksternal dan internal membantu pengurus dan pengelola lembaga pendidikan untuk menjadi lebih baik. Praktik *benchmark* dilakukan sesuai dengan kebutuhan lembaga untuk meningkatkan hal-hal yang menjadi prioritasnya.

C. Ringkasan

1. *Benchmarking* adalah suatu proses untuk meningkatkan kinerja organisasi yaitu dengan mengukur kinerja saat ini, kemudian melakukan perbandingan dengan kinerja yang diharapkan terhadap praktik terbaik yang ada di internal ataupun eksternal.
2. *Benchmarking* lembaga pendidikan Islam dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup kinerja yang menjadi tujuan. Secara umum, *benchmarking* pada bidang pendidikan dilakukan terhadap tata kelola lembaga, kepemimpinan, kurikulum, pembelajaran, penilaian pembelajaran, sarana dan prasarana, pengelolaan keuangan, penilaian, dan penilaian kinerja lembaga.
3. *Benchmarking* memiliki manfaat untuk meningkatkan kinerja lembaga pendidikan Islam, mengembangkan budaya organisasi, melihat praktik baik di luar lembaga, mengelola budaya inovasi,

menyusun strategi yang lebih baik.

4. Tahapan pelaksanaan *benchmarking* dilakukan dengan analisis kinerja saat ini, perbandingan kinerja saat ini dengan target capaian, analisis praktik baik di internal dan eksternal, formulasi hasil analisis praktik baik untuk dilaksanakan pada lembaga, dan implementasi kerja baru.

D. Pertanyaan Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan *benchmarking*?
2. Bagaimana *benchmarking* berperan dalam manajemen mutu pendidikan Islam? Jelaskan!
3. Sebutkan objek dari *benchmarking* di lembaga pendidikan Islam! Jelaskan masing-masing!
4. Bagaimana praktik *benchmarking* di lembaga pendidikan Islam? Jelaskan!
5. Apa manfaat dari kegiatan *benchmarking* bagi lembaga pendidikan? Jelaskan!
6. Tuliskan kegiatan *benchmarking* di lembaga pendidikan tempat anda bekerja! Jelaskan dengan analisis studi kasus!

Bab 7

Evaluasi Mutu Pendidikan Islam

Capaian pembelajaran:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep evaluasi mutu
2. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep evaluasi mutu pendidikan Islam
3. Mahasiswa mampu menjelaskan urgensi evaluasi mutu pendidikan Islam
4. Mahasiswa mampu menjelaskan praktik evaluasi mutu pendidikan Islam

A. Evaluasi Mutu

Upaya perbaikan berkelanjutan tidak dapat terlaksana dengan baik tanpa adanya kegiatan evaluasi. Evaluasi bukan sekedar evaluasi, akan tetapi evaluasi mutu. Evaluasi mutu menjadi suatu keharusan dalam rangkaian proses manajemen mutu. Evaluasi mutu dilaksanakan dengan melakukan evaluasi mandiri, evaluasi diri, dan audit mutu. Evaluasi dilakukan dengan melakukan pengawasan dan pengukuran yang kemudian memungkinkan dilakukan perbaikan berkelanjutan. Perbandingan kinerja saat ini dengan kinerja yang direncanakan merupakan bentuk evaluasi mutu.

Terdapat ragam istilah dengan maksud untuk melakukan evaluasi. Deming menggunakan istilah *Check* atau pengawasan untuk menyatakan suatu proses evaluasi. Pengawasan dilakukan dengan pengamatan terhadap dampak dari perubahan untuk kemudian dilakukan perbaikan. Data dan informasi terhadap kinerja yang sedang

atau telah dilakukan merupakan bagian dari proses pengawasan. Pada beberapa organisasi, pengawasan dilihat dari umpan balik yang diberikan oleh pelanggan atau klien.

Juran menggunakan istilah *quality control* atau pengawasan mutu, pengawasan mutu sebagai tindak lanjut dari *quality planning* atau perencanaan mutu. Robbins dan Coulter menggunakan istilah *controlling*, *controlling* yaitu proses pemantauan, perbandingan, dan koreksi prestasi kerja (Robbins dan Coulter, 2012: 491). Daft menggunakan istilah *organizational controlling*, kontrol organisasi mengacu pada proses sistematis mengatur kegiatan organisasi untuk membuat mereka konsisten dengan harapan yang ditetapkan dalam rencana, target, dan standar kinerja (Daft, 2010: 538).

Juran mengemukakan pelaksanaan pengawasan mutu yaitu dengan menentukan subjek pengawasan, pengukuran terhadap kinerja aktual, perbandingan kinerja aktual dengan target dan sasaran, melakukan tindakan terhadap adanya perbedaan, dan melakukan pengukuran secara terus menerus (DeFeo dan Juran, 2014; 24). Senada dengan hal tersebut proses pengawasan disampaikan oleh Robbins dan Coulter tiga tahapan yang harus dilakukan:

1. *Measuring actual performance* atau pengukuran kinerja saat ini dilakukan untuk menentukan apa kinerja sebenarnya, seorang manajer harus terlebih dahulu mendapatkan informasi tentang hal itu. Dengan demikian, langkah pertama dalam kontrol adalah mengukur. Terdapat empat pendekatan yang digunakan untuk mengukur dan melaporkan kinerja saat ini yaitu dengan observasi, laporan statistik, laporan lisan, dan laporan tulis.
2. *Comparing actual performance against standard*, yaitu Membandingkan kinerja saat ini terhadap standar, langkah membandingkan menentukan variasi antara kinerja aktual dan standar. Meskipun

beberapa variasi dalam kinerja dapat diharapkan dalam semua kegiatan, sangat penting untuk menghilangkan rentang variasi yang dapat diterima, penyimpangan di luar kisaran ini perlu diperhatikan.

3. *Taking managerial action* yaitu melakukan tindakan manajerial dengan tidak melakukan sesuatu, memperbaiki kinerja saat ini, dan merevisi standar (Robbins dan Coulter, 492).

Mengacu pada tahapan pengawasan yang disampaikan Robbins dan Coulter, dapat dipahami proses pengawasan berbasis mutu yaitu dengan adanya siklus yang berkelanjutan. Siklus tersebut diawali dengan pengukuran ketercapaian hasil kerja, perbandingan hasil kerja terhadap standar yang telah ditentukan, dan menyusun dan melaksanakan rencana tindak lanjut yang dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja saat ini, dan merevisi standar untuk ditingkatkan.

Dalam melakukan pengukuran dan evaluasi, adalah penting untuk mengetahui hal yang akan diukur. Pada istilah yang digunakan oleh Robbins dan Coulter yaitu standar. Istilah lain terhadap standar yaitu kinerja organisasi, kinerja organisasi merupakan hal yang diukur oleh organisasi pada umumnya. Kinerja organisasi yaitu hasil akumulasi dari semua aktivitas kerja organisasi, konsep ini memiliki banyak bentuk, tetapi manajer perlu memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi.

Hal yang umum digunakan untuk mengukur kinerja yaitu produktivitas organisasi, efektivitas organisasi, dan peringkat industri. Produktivitas adalah jumlah barang atau jasa yang diproduksi dibagi dengan input yang dibutuhkan untuk menghasilkan output tersebut. Organisasi dan unit kerja individu ingin menjadi produktif. Mereka ingin menghasilkan barang dan jasa paling banyak dengan

menggunakan input paling sedikit. Output diukur dengan pendapatan penjualan yang diterima organisasi ketika barang dijual (angka harga jual terjual). Input diukur dengan biaya untuk memperoleh dan mengubah sumber daya menjadi output. Efektivitas organisasi adalah ukuran seberapa tepat tujuan organisasi dan seberapa baik tujuan tersebut terpenuhi. Itulah intinya bagi manajer dan itulah yang memandu keputusan manajerial dalam merancang strategi dan kegiatan kerja dan dalam mengoordinasikan pekerjaan karyawan. Peringkat organisasi, peringkat adalah cara populer bagi manajer untuk mengukur kinerja organisasi mereka (Robbins dan Coulter, 492).

Sebagai contoh, Daft mengemukakan kinerja organisasi dengan pengukuran kinerja keuangan dan *balanced scorecard*. Kinerja keuangan dapat dilihat pada kinerja penjualan, pendapatan, dan laba. Seberapa baik angka kinerja penjualan, pendapatan, dan laba merupakan indikator dari kinerja keuangan. Selanjutnya yaitu *balance scorecard*, *balance scorecard* adalah sistem pengendalian manajemen komprehensif yang menyeimbangkan langkah-langkah keuangan tradisional dengan langkah-langkah operasional yang berkaitan dengan faktor-faktor penentu keberhasilan perusahaan. *Balance scorecard* mengukur kinerja empat aspek yaitu kinerja keuangan, layanan pelanggan, proses bisnis internal, dan kapasitas organisasi dalam belajar dan bertumbuh. Perspektif kinerja keuangan mencerminkan kekhawatiran bahwa kegiatan organisasi berkontribusi untuk meningkatkan kinerja keuangan jangka pendek dan jangka panjang. Ini termasuk langkah-langkah tradisional seperti laba bersih dan laba atas investasi. Indikator layanan pelanggan mengukur hal-hal seperti bagaimana pelanggan memandang organisasi, serta retensi dan kepuasan pelanggan. Indikator proses bisnis berfokus pada statistik produksi dan operasi, seperti pemenuhan pesanan atau biaya per pesanan. Potensi organisasi

untuk pembelajaran dan pertumbuhan, dengan fokus pada seberapa baik sumber daya dan sumber daya manusia dikelola untuk masa depan perusahaan (Daft, 2010: 540).

Cara lain dalam melakukan evaluasi yaitu evaluasi dilakukan dengan model pengawasan berbasis umpan balik (*feedback*). Model umpan balik dilaksanakan dengan tahapan: 1) Menetapkan standar kinerja; 2) Mengukur kinerja aktual; 3) Membandingkan kinerja dengan standar; 4) mengambil tindakan korektif (jika tidak memadai) atau tidak melakukan apa-apa atau memberikan penguatan (jika memadai). Cara yang demikian itu melaksanakan suatu pendekatan perbaikan berkelanjutan.

Pengukuran kinerja berdasarkan perbandingan kinerja aktual terhadap kinerja sasaran atau dengan pendekatan umpan balik menjadi hal yang harus dilakukan dalam proses evaluasi mutu. Dengan dilaksanakannya evaluasi mutu, organisasi dapat mempertimbangkan hal-hal yang akan dilakukan untuk diberikan upaya perbaikan dan pengendalian.

B. Evaluasi Mutu Pendidikan Islam

Lembaga pendidikan Islam menjadi baik dengan melakukan evaluasi mutu dari kegiatan atau program yang telah dilaksanakan. Evaluasi mutu dilaksanakan dengan melakukan perbandingan antara tujuan atau capaian yang telah ditentukan pada tahap perencanaan, dengan hasil dari pelaksanaan kegiatan. Evaluasi mutu terdiri dari evaluasi atau pengawasan pada saat kegiatan dilaksanakan, evaluasi pada akhir kegiatan (evaluasi diri), dan evaluasi dari auditor internal dan eksternal.

Evaluasi dilakukan oleh pimpinan pada saat program atau kegiatan dilaksanakan. Praktiknya yaitu pimpinan atau pengawas

melaksanakan evaluasi keterlaksanaan kegiatan pada proses kegiatan. Evaluasi pada proses memiliki fungsi pencegahan terhadap ketidak tercapaian program, dan memiliki fungsi pengendalian agar program yang direncanakan melampaui target capaian.

Evaluasi diri menjadi penting dalam tata kelola lembaga pendidikan. Evaluasi diri adalah suatu kajian yang komprehensif, sistemik, dan teratur dari aktifitas organisasi sebagai hasil dari pengisian formulir penilaian diri yang memungkinkan untuk mengetahui kekuatan dan area di mana pengembangan dapat dilakukan dan perencanaan pengembangan dapat diawasi untuk pelaksanaannya. Evaluasi diri memiliki peranan yang penting dalam tata kelola lembaga, yaitu;

1. Merupakan suatu usaha untuk objektif dalam memberikan penilaian;
2. Menjamin bahwa perhatian yang cukup dilakukan pada kualitas pengajaran dan pembelajaran; dan
3. Memastikan bahwa rencana kerja dibangun dengan cara yang mengarah pada pengembangan pada kekuatan dan mengurangi kelemahan.

Lazimnya lembaga pendidikan memiliki bidang objek dari kegiatan pendidikan dan pengajaran. Sallis mengemukakan bentuk indikator yang menjadi objek evaluasi diri bagi lembaga pendidikan adalah sebagai berikut;

1. Akses terhadap lembaga (Poin 5 %), dimaksudkan yaitu komunikasi antara lembaga dengan pelanggan internal dan eksternal dapat dilakukan secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan.
2. Layanan kepada pelanggan (Poin 5 %), layanan kepada pelanggan internal dan eksternal menjadi hal yang penting untuk dilakukan

evaluasi. Pengukuran efektifitas layanan ditunjukkan dengan adanya informasi yang efektif dan layanan bimbingan, sumber daya belajar yang disediakan oleh lembaga yang dapat diakses dengan mudah dan memberikan manfaat, dan lingkungan sosial yang memberikan kesempatan bagi peserta didik dan pendidik untuk melakukan rileksasi.

3. Kepemimpinan (Poin 15 %), kepemimpinan menjadi poin penting dalam evaluasi mutu lembaga, pengukuran terkait efektifitas kepemimpinan dapat diukur dari kinerja kepala sekolah, tata kelola kelembagaan, dan *value* lembaga dihadapan pelanggan internal dan eksternal.
4. Lingkungan fisik dan sumber daya sarana (Poin 5 %), lingkungan fisik dan sumber daya sarana menjadi perhatian dalam evaluasi manajemen mutu. Pengukuran lingkungan fisik dan sumber daya dapat diukur melalui keberadaan dan kebermanfaatannya; a) Bangunan kelas dan ruang kerja pendidik dan tenaga kependidikan; b) stimulan untuk menciptakan lingkungan belajar; c) kesehatan dan keselamatan; d) perawatan sumber daya dan alokasi; dan e) biaya mutu sarana dan prasarana.
5. Efektifitas pembelajaran dan pengajaran (Poin 20 %), efektifitas pembelajaran dan pengajaran patut untuk dilakukan evaluasi. Evaluasi dilaksanakan dengan mengukur indikator yang menunjukkan efektifitas proses yaitu; a) Kepatutan metode pembelajaran; b) Kepatutan dalam aktualisasi kurikulum; c) Praktik supervisi pembelajaran; dan d) Evaluasi pembelajaran.
6. Peserta didik (Poin 15 %), evaluasi mutu juga dilaksanakan kepada peserta didik, mengingat peserta didik adalah pelanggan utama dari lembaga pendidikan. Pengukuran dilakukan terhadap; a) hal-hal yang terkait dengan peserta didik; b) kepuasan peserta didik;

- dan c) pengawasan terhadap ketercapaian peserta didik.
7. Tenaga kependidikan (Poin 15 %), tenaga kependidikan memiliki peranan yang penting dalam menjaga gerak dan langkah lembaga. Kepada tenaga kependidikan dilakukan evaluasi, yaitu dengan mengukur tingkat sikap dan motivasi dalam bekerja, cara kerja bersama tim, keikutsertaan dalam pelatihan dan pengembangan, serta fasilitas yang mendukung kerja.
 8. Hubungan eksternal (Poin 5 %), hubungan eksternal menjadi hal perlu untuk diukur tingkat kedekatan antara lembaga dengan pihak eksternal. Hubungan eksternal dapat diukur melalui kinerja pemasaran lembaga, dan hubungan lembaga dengan komunitas yang serumpun dengannya.
 9. Organisasi (Poin 5 %), kesehatan lembaga turut menjadi objek evaluasi mutu. Kesehatan organisasi diukur dengan indikator; a) Keterlaksanaan rencana strategis yang telah disusun dan disepakati bersama; b) Budaya organisasi lembaga yaitu tingkat sensitifitas dalam bekerjasama untuk menghadapi tantangan internal dan eksternal; c) Komunikasi terhadap pelanggan internal dan eksternal; d) Praktik implementasi manajemen pengetahuan; e) Alat yang digunakan untuk menjaga efektifitas dan efisiensi lembaga; dan f) Teknik menjaga dan mengelola mutu lembaga.
 10. Standard Operasional Prosedur (Poin 10 %), untuk menjaga mekanisme lembaga agar bergerak dan berjalan secara konsisten diperlukan adanya peraturan pelaksanaan standard yaitu dengan menyusun Standard Operasional Prosedur (SOP). SOP menjadi mutlak keberadaannya sebagai pedoman baku dalam beraktifitas dan menjalankan kegiatan lembaga. Jumlah SOP bergantung pada ragam kegiatan yang diselenggarakan oleh lembaga.

Pada lembaga pendidikan Islam di Indonesia untuk pendidikan dasar dan menengah diukur dengan kriteria kinerja mutu lulusan (35 %), proses pembelajaran (29 %), mutu guru (18 %), manajemen sekolah/madrasah (18 %), dan indikator pemenuhan relatif yaitu ukualifikasi dan sertifikasi pendidik, tenaga kependidikan, perpustakaan, sarana belajar, kamar mandi atau WC. Kriteria ini diambil dari kriteria Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan 2020. Sekolah perlu memperhatikan instrumen ini untuk dibuat sebagai standar capaian yang harus dipenuhi, meskipun tidak dipungkiri bahwa standar ini merupakan standar minimum. Selain itu, lembaga pendidikan dasar dan menengah perlu memperhatikan pencapaian 8 Standar Nasional Pendidikan – Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Penilaian, Standar Pengelolaan, Standar Guru dan atau Dosen serta Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, dan Standar Pembiayaan.

Pada lembaga pendidikan Islam untuk pendidikan tinggi ditentukan dengan mengembangkan Standar Pendidikan Tinggi yang memuat Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Standar Dikti yang ditetapkan oleh Perguruan Tinggi. Pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi sebagaimana pada Permendikbud Nomor 3 tahun 2020 memuat Standar Nasional Pendidikan, Standar Nasional Penelitian, dan Standar Nasional PkM. Standar Nasional Pendidikan memuat: Standar kompetensi lulusan, standar isi pembelajaran, standar proses pembelajaran, standar penilaian pembelajaran, standar dosen dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana pembelajaran, standa pengelolaan pembelajaran, dan standar pembiayaan pembelajaran. Standar Nasional Penelitian terdiri dari: Standar Hasil Penelitian, Standar Isi penelitian, standar proses penelitian, standar penilaian penelitian, standar peneliti, standar sarpras penelitian,

standar pengelolaan penelitian, dan standar pendanaan penelitian. Standar Nasional Pengabdian Masyarakat terdapat: Standar hasil pengabdian masyarakat, standar isi pengabdian masyarakat, standar proses pengabdian masyarakat, standar penilaian pengabdian masyarakat, standar pelaksanaan pengabdian masyarakat, standar sarana prasarana pengabdian masyarakat, dan standar pendanaan dan pembiayaan pengabdian masyarakat.

Selain daripada standar yang telah ditentukan oleh pemerintah, pendidikan tinggi juga diharuskan untuk menyusun standar yang dikhususkan pada perguruan tinggi tersebut. Contoh standar turunan yaitu: standar pengembangan universitas, standar pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan, standar keuangan universitas, dan standar-standar lain yang disusun dan disepakati oleh para pengelola perguruan tinggi sesuai dengan kebutuhan.

C. Kinerja Lembaga Pendidikan Islam

Pada pembahasan kinerja lembaga pendidikan Islam di sini ditunjukkan dengan kinerja pesantren. Perawironegoro mengemukakan pada hasil penelitiannya terkait dengan kinerja pesantren (Perawironegoro, 2022). Kinerja pesantren dimaknai dengan akumulasi kinerja guru, kinerja unit, dan kinerja pesantren. Kinerja guru dimaksudkan sebagai hasil kerja guru dalam melaksanakan pengajaran atau pembelajaran di dalam kelas. Oleh karena kinerja guru menjadi pokok

Kinerja unit dimaksudkan sebagai capaian kerja dari unit-unit pengurus pengelola atau penanggungjawab unit kerja di pesantren. Kinerja unit di pesantren memiliki dua bentuk, yaitu kinerja unit ekonomi dan kinerja unit layanan kepada guru dan santri. Sebagai contoh kinerja unit bahasa yaitu kinerja unit layanan bahasa kepada

santri, ketercapaiannya yaitu seberapa baik kuantitas dan kualitas aktifitas yang diselenggarakan untuk meningkatkan kegiatan bahasa. Sudah barang tentu bagian bahasa akan menyelenggarakan berbagai kegiatan untuk meningkatkan bahasa santri dengan beragam strategi. Kemampuan berbahasa santri sangat dipengaruhi oleh kinerja bagian bahasa. Pada kinerja unit ekonomi sebagai contoh adalah unit koperasi, ketercapaiannya adalah seberapa banyak peningkatan pendapatan yang dihasilkan dari koperasi setiap tahunnya.

Kinerja pesantren merupakan akumulasi dari kinerja guru dan kinerja unit-unit yang ada di pesantren. Dengan kata lain, bahwa kinerja pesantren sebagai induk organisasi memiliki tujuan atau visi, misi yang diturunkan pada program kegiatan. Program kegiatan tersebut didistribusikan pada unit-unit lembaga di pesantren dan guru-guru yang tinggal bersama di pesantren. Akan baik bagi pesantren untuk merumuskan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang ingin dicapainya.

Evaluasi mutu lembaga pendidikan pesantren dilaksanakan dengan pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan yang berlangsung di pesantren, evaluasi mingguan, bulanan, semester dan evaluasi akhir tahun. Evaluasi secara langsung dilaksanakan secara tidak terstruktur dalam bentuk kunjungan atau pengawasan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Evaluasi mingguan dilaksanakan dengan pertemuan antara guru dengan guru senior, pimpinan penanggungjawab unit, kiai, dan direktur. Evaluasi bulanan semisal dengan evaluasi mingguan, hanya saja pada unit-unit tertentu dilakukan perbulan. Evaluasi tahunan dilakukan dengan evaluasi keseluruhan pada akhir tahun pembelajaran.

Terdapat persepsi umum sebagian pengurus pesantren yaitu kinerja pesantren diukur dari jumlah bangunan yang dimiliki dan

jumlah santri yang belajar di pesantren. Pengukuran ini tidak salah, namun kecenderungan pada orientasi hasil dari kinerja pesantren secara keseluruhan. Dengan kata lain, bangunan gedung yang banyak merupakan hasil dari pendapatan pesantren yang meningkat. Pendapatan tersebut bisa dari internal pesantren atau bantuan yang didapatkan oleh pesantren. Peningkatan pendapatan pesantren tidak terlepas dari peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap pesantren. Demikian juga dengan jumlah santri yang meningkat atau jumlah santri yang banyak, yaitu bersumber dari kepercayaan masyarakat. Dua hal itu bermula dari kepercayaan masyarakat, dengan kata lain masyarakat akan percaya bila mana pesantren bekerja dan berkinerja yang kemudian berdampak pada pemenuhan kebutuhan masyarakat. Misal, lulusan pesantren memberikan dampak pada masyarakat melalui bimbingan agama, bimbingan ekonomi produktif, pemberdayaan masyarakat, dan lain-lain yang dilakukan oleh warga pesantren atau juga alumni pesantren.

D. Ringkasan

1. Evaluasi mutu merupakan bagian tak terpisahkan dalam manajemen mutu, evaluasi merupakan dilakukan dengan kontrol dan pengawasan.
2. Evaluasi mutu pendidikan adalah suatu proses pengamatan dan penilaian terhadap kinerja yang telah dilakukan pada obyek-obyek pendidikan sebagai suatu pendekatan perbaikan berkelanjutan.
3. Evaluasi mutu dilakukan terhadap kurikulum pendidikan, proses pembelajaran, penilaian pembelajaran, kinerja keuangan, kinerja sarana dan prasarana, dan tata kelola lembaga.
4. Evaluasi mutu pendidikan Islam adalah praktik evaluasi pada praktik pendidikan Islam dan lembaga pendidikan Islam seperti

pada pesantren, madrasah, sekolah, dan pendidikan tinggi.

5. Evaluasi mutu merepresentasikan capaian kinerja lembaga, kegiatan evaluasi dimaksudkan sebagai upaya untuk menjaga dan meningkatkan mutu untuk selalu berupaya menjadi baik dan unggul.

E. Pertanyaan Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan evaluasi mutu?
2. Apa yang dimaksud dengan evaluasi mutu pendidikan Islam? Jelaskan!
3. Apa yang menjadi objek dari evaluasi mutu pendidikan Islam? Jelaskan!
4. Bagaimana praktik evaluasi mutu dilakukan di lembaga pendidikan Islam? Jelaskan!
5. Apa yang dimaksud dengan kinerja lembaga pendidikan Islam? Jelaskan!
6. Bagaimana pengukuran kinerja program pada lembaga pendidikan Islam dilakukan? Jelaskan!

Bab 8

Knowledge Management Pada Lembaga Pendidikan Islam

Capaian pembelajaran:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep *knowledge management*
2. Mahasiswa mampu menjelaskan *knowledge management* pada lembaga pendidikan Islam
3. Mahasiswa mampu menganalisis praktik *knowledge management* pada pengelolaan lembaga pendidikan Islam

A. *Knowledge Management*

Manajemen mutu sebagai suatu proses melakukan perbaikan berkelanjutan membutuhkan mekanisme transfer pengetahuan organisasi dari individu ke individu yang lain. *Knowledge management* atau manajemen pengetahuan merupakan salah satu alat yang dapat dimanfaatkan untuk menjaga kesinambungan pengetahuan organisasi. Songsangyos mengutip pendapat Nilsook dan Sriwongkol menyampaikan tujuan dari manajemen pengetahuan di antaranya adalah untuk mengembangkan mutu dan efektifitas organisasi (Songsangyos, 2012).

Pengetahuan menjadi dasar untuk diketahui oleh organisasi sebagai suatu akumulasi data, informasi, dan keterampilan yang berlangsung dalam kurun waktu tertentu. Nawawi mengutip pendapat

Probst et. all, menyatakan pengetahuan adalah keseluruhan kognisi dan keterampilan yang digunakan oleh manusia untuk memecahkan masalah (Nawawi, 2012: 9). Tobing mengutip pendapat Ackoff memberikan definisi pengetahuan dikaitkan dengan lima kategori di mana isi atau kandungan dari intelektualitas dan mentalitas manusia sebagai berikut:

1. Data dalam bentuk simbol-simbol.
2. Informasi yaitu data yang diproses agar dapat dimanfaatkan informasi menjawab pertanyaan tentang *who, what, where, dan when*.
3. *Knowledge* yaitu aplikasi dari data dan informasi yang menjawab pertanyaan *why*.
4. *Understanding* merupakan apresiasi yang menjawab pertanyaan *why*.
5. *Wisdom* yaitu merupakan bentuk evaluasi dari *understanding* (Tobing, 2007: 18).

Pada praktiknya, data merupakan realitas yang dinyatakan atau diinformasikan untuk memberikan deskripsi. Data menjadi langkah awal dari berbagai informasi, pengetahuan, pemahaman, dan kebijaksanaan. Informasi yang merupakan tindak lanjut dari olah data dilaksanakan dengan melakukan: 1) kontekstualisasi data untuk memahami manfaat data yang dikumpulkan; 2) kategorisasi untuk memahami unit analisis data; 3) kalkulasi yaitu menganalisis data secara matematis dan statistik; dan 4) kondensasi yaitu meningkatkan data dalam bentuk narasi yang lebih singkat.

Agar informasi yang didapatkan menjadi pengetahuan dilakukan olah informasi dengan melaksanakan perbandingan informasi, implikasi-implikasi informasi, keterhubungan informasi, dan dialog antar informasi. Pengetahuan yang baik akan memberikan *understanding*

atau pemahaman yaitu suatu proses pengetahuan yang didapatkan disintesis untuk mengembangkan pengetahuan baru. Selanjutnya, pemahaman tersebut mengantarkan pada kebijaksanaan atau *wisdom*.

Tobing memberikan karakteristik dari kebijaksanaan:

1. *Wisdom* merupakan tingkat pemahaman dan kesadaran (*consciousness*) yang tertinggi dari manusia.
2. *Wisdom* merupakan jawaban terhadap permasalahan manusia yang dalam periode waktu tertentu belum terjawab.
3. *Wisdom* berada dalam jiwa (*soul*) dan pikiran (*mind*), yang harus dimiliki oleh manusia. *Soul* merupakan bagian yang bersifat ilahi/*spiritual* dari manusia yang tidak dimiliki oleh ciptaan yang lain.
4. *Wisdom* mengandung etika dan moral. Sedangkan *connectedness* yang berada dalam sumbu vertical dari hirarki DIKW menggambarkan tingkat integrasi dari unsur-unsur yang membentuk data, informasi, *knowledge*, dan *wisdom* (Tobing, 2007).

Pengetahuan pada praktiknya memiliki dua bentuk yang dikenal dengan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan knowledge yang diam di dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, *judgement*, *skill*, *values*, dan *belief* yang sangat sulit diformalisasikan dan *dishare* dengan orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah knowledge yang dapat atau sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media. *Explicit knowledge* dapat berupa formula, kased/cd video, dan audio, spesifikasi produk atau manual.

Konversi antara *tacit knowledge* dengan *explicit knowledge* memungkinkan terjadi empat proses konversi, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Sosialisasi merupakan

proses *sharing* dan penciptaan *tacit knowledge* melalui interaksi dan pengalaman langsung. Eksternalisasi merupakan pengartikulasian *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui proses dialog dan refleksi. Kombinasi merupakan proses konversi *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru melalui sistemisasi dan pengaplikasian *explicit knowledge* dan informasi. Adapun internalisasi merupakan proses pembelajaran dan akuisisi *knowledge* yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap *explicit knowledge* yang disebarkan ke seluruh organisasi melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi *tacit knowledge* anggota organisasi.

Setelah disampaikan tentang maksud dari pengetahuan, selanjutnya akan dijelaskan terkait dengan manajemen pengetahuan. Terdapat beberapa definisi dari para ahli terkait konsep manajemen pengetahuan:

1. Alavi mengutip pendapat Von Krogh menyebutkan manajemen pengetahuan sebagai suatu proses identifikasi, menangkap, dan memanfaatkan pengetahuan kolektif dalam organisasi untuk membantu organisasi dalam bersaing (Alavi, 1999).
2. Iqbal et.al memberikan definisi manajemen pengetahuan sebagai kemampuan manajemen untuk menggunakan sumber daya *intangible* yaitu pengetahuan untuk mencapai hasil dan tujuan yang diharapkan. Proses manajemen pengetahuan didukung dan dilengkapi oleh warga organisasi untuk mendapatkan, mentransfer, dan menggunakan pengetahuan secara efisien (Iqbal et. all, 2020).
3. Sangkala mengutip *Knowledge Transfer International* manajemen pengetahuan sebagai suatu strategi yang mengubah aset intelektual organisasi, baik informasi yang sudah terekam maupun bakat dari para anggotanya ke dalam produktivitas yang lebih tinggi, nilai-nilai baru, dan peningkatan daya saing. Manajemen pengetahuan

mengajarkan pada organisasi dari mulai pimpinan sampai kepada anggota tentang bagaimana menghasilkan dan mengoptimalkan keterampilan sebagai entitas kolektif.

4. Horwitch dan Armacost mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai pelaksanaan penciptaan, penangkapan, pentransferan, dan pengaksesan pengetahuan dan informasi yang tepat ketika dibutuhkan untuk membuat keputusan yang lebih baik, bertindak dengan tepat, serta memberikan hasil dalam rangka mendukung strategi bisnis.
5. Davidson dan Voss (2002) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai sistem yang memungkinkan organisasi menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan kinerja organisasi. Manajemen pengetahuan merupakan proses yang menyediakan cara sehingga perusahaan dapat mengenali dimana aset intelektual kunci berada, menangkap ukuran aset intelektual yang relevan untuk dikembangkan.
6. The American Productivity and Quality Centre me definisikan manajemen pengetahuan sebagai strategi dan proses pengidentifikasian, menangkap, dan mengungkit pengetahuan untuk meningkatkan daya saing. Manajemen pengetahuan lebih terkait dengan hal-hal berbagi pengetahuan untuk meningkatkan daya saing. Manajemen pengetahuan lebih terkait dengan hal-hal berbagi pengetahuan, bukan demi pengetahuan itu sendiri, tetapi lebih pada suatu sarana untuk menemukan cara yang memungkinkan anggota organisasi menjalankan bisnisnya lebih cepat, lebih baik, dan dengan biaya yang lebih efisien (Sangkala, 2007: 6-8).

Terdapat banyak ragam definisi tentang manajemen pengetahuan, berbagai definisi tersebut menunjukkan suatu proses penciptaan,

pengelolaan, dan pendistribusian pengetahuan kepada warga organisasi untuk menjaga pengetahuan dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi. Lebih lanjut pada manajemen pengetahuan terhadap karakteristik yang melekat padanya. Nawawi mengutip pendapat Tannebum memberikan empat karakteristik dari manajemen pengetahuan yaitu: a) Manajemen pengetahuan mencakup pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, dan pengaksesan informasi untuk membangun pengetahuan; b) Manajemen pengetahuan mencakup berbagi pengetahuan; c) Manajemen pengetahuan terkait dengan pengetahuan orang; dan d) Manajemen pengetahuan terkait dengan peningkatan efektivitas organisasi. Manajemen pengetahuan dapat berkontribusi kepada vitalitas dan kesuksesan organisasi.

Alavi mengemukakan praktik manajemen pengetahuan dilakukan dengan tahapan-tahapan *knowledge creation, knowledge storage and retrieval, knowledge distribution*; dan *knowledge application*. Berbeda dengan Alavi yang berhenti pada tahap aplikasi atau implementasi pengetahuan, Songsangyos mengutip pendapat Duffy menyebutkan siklus dari *Knowledge Management* yaitu: 1) *Acquisition and Capture*; 2) *Organization and Storage*; 3) *Retrieval*; 4) *Distribution and Presentation*; and 5) *Maintenance* (Songsangyos, 2012). Songsangyos tidak mencukupkan pada distribusi dan presentasi, selanjutnya diperlukan proses *maintentance* atau perawatan pengetahuan. Bisa jadi, pengetahuan yang telah dikonstruksi, kemudian terjadi anomali atau ketidaksesuaian dengan relaitas baru.

Selain daripada itu, teknik lain adalah melalui metode sistem pakar. Sistem pakar merupakan salah satu teknologi andalan dalam manajemen pengetahuan, terutama melalui empat alur skema penerapan atau aplikasi dalam suatu organisasi, yaitu:

1. *Case-based reasoning* (CBR) yang merupakan representasi knowledge berdasarkan pengalaman, termasuk kasus dan solusinya;

2. *Rule-based reasoning* (RBR) mengandalkan serangkaian aturan-aturan yang merupakan representasi dari knowledge dan pengalaman manusia dalam memecahkan kasus-kasus yang rumit yang sedang dihadapi;
3. *Model-based reasoning* (MBR) melalui representasi knowledge dalam bentuk atribut, perilaku, antar hubungan maupun simulasi proses terbentuknya knowledge;
4. *Constraint-satisfaction reasoning* yang merupakan kombinasi antara Rule-based reasoning (RBR) dan Model-based reasoning (MBR).

Studi yang dilakukan oleh Davenport (1999) mengidentifikasi empat tipe besar proyek manajemen pengetahuan terkait pada titik tekan yang dimilikinya:

1. Menciptakan simpanan pengetahuan. Fokus pada menangkap pengetahuan dan untuk memperlakukan pengetahuan sebagai suatu entitas yang terpisah dari orang-orang yang menciptakan dan menggunakannya. Maka yang dilakukan adalah membuat dokumen yang berisi pengetahuan yang telah direkam dan menyimpannya di suatu simpanan di mana dia bisa dengan mudah diakses.
2. Meningkatkan akses dan Transfer terhadap pengetahuan. Fokus pada aktivitas penyediaan akses ke pengetahuan atau memfasilitasi transfer pengetahuan antar individu. Dalam hal ini, kesulitannya biasanya terletak pada bagaimana menemukan orang dengan pengetahuan yang dibutuhkan dan lalu secara efektif mentransfernya ke orang lainnya. Hal ini juga akan tergantung pada peningkatan kapabilitas teknologi organisasi bersangkutan. Aktivitas dari proyek ini biasanya berbasis komunal, semisal berbentuk: komunitas online atau komunitas tatap muka,

workshop, seminar, sistem konferensi video desktop, scan dokumen dan perangkat berbagi lainnya.

3. Menyuburkan lingkungan pengetahuan. Proyek ini terkait aktivitas membangun lingkungan berkontribusi untuk penciptaan, penyebaran, dan penggunaan pengetahuan yang lebih efektif. Aktivitas yang tercakup di sini semisal pembentukan kesadaran dan pembudayaan perhatian terkait pentingnya berbagi pengetahuan. Termasuk juga di dalamnya adalah bagaimana mengubah perilaku dan memberikan insentif untuk berbagi pengetahuan.
4. Mengelola pengetahuan sebagai suatu aset. Fokusnya di sini adalah pada memperlakukan pengetahuan sebagaimana aset lain di neraca keuangan. Namun sifat pengetahuan yang tidak secara konkret berwujud memang membuatnya sangat susah untuk ditransformasi dan diestimasi dalam konteks finansial.

Pengelolaan manajemen pengetahuan memberikan manfaat bagi organisasi. Manajemen pengetahuan memberikan informasi tentang hal-hal yang dikerjakan dalam organisasi, sehingga memudahkan warga dalam bekerja dengan baik dan benar. Pengetahuan yang telah divalidasi dalam proses manajemen pengetahuan, membantu warga organisasi untuk meningkatkan kompetensinya secara mandiri. Dengan manajemen pengetahuan, organisasi tidak mengalami *knowledge loss* atau kehilangan pengetahuan yang diakibatkan dari keluarnya pegawai.

B. Knowledge Management Pada Lembaga Pendidikan Islam

Keberadaan lembaga pendidikan Islam – Sekolah Islam, madrasah, pesantren, dan pendidikan tinggi – menjadi harapan bagi masyarakat untuk memberikan pendidikan Islam bagi putra-putri mereka. Menjadi

kelemahan lembaga yaitu ketergantungan pada individu-individu kharismatik yang menjaga nilai-nilai dan falsafah lembaga. Sehingga pada saat individu tersebut berpindah tempat kerja atau bahkan meninggal, keberhasilan-keberhasilan yang telah didapatkan pergi dan hilang seiring dengan kepergian individu tersebut. Manajemen pengetahuan menjadi solusi agar keberhasilan-keberhasilan yang telah didapatkan dapat diwariskan kepada para penerus lembaga. Lembaga pendidikan Islam dituntut untuk mampu mempertahankan eksistensinya yaitu dengan mempraktikkan manajemen pengetahuan.

Praktik manajemen pengetahuan berdampak pada organisasi dan lembaga yang membutuhkan pengelolaan modal intelektual baik secara kultural atau pun secara struktural. Secara kultural, seorang pemimpin organisasi harus mampu menciptakan iklim organisasi pembelajar sehingga berdampak pada peningkatan kecakapan teknis dan wawasan anggota organisasi sehingga dapat mempermudah organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan secara struktural bahwa modal intelektual yang ada pada organisasi harus disadari secara utuh oleh para pimpinan dan anggota untuk menjadikannya dalam struktur organisasi atau menjadi bagian dari divisi kerja atau departemen dalam organisasi. Jika tidak dikelola secara struktural maka modal intelektual organisasi tidak tertata dengan baik yang menyebabkan secara bertahap berkurang dan hilangnya modal intelektual organisasi. Ketika tidak dikelola secara struktural maka dampak paling buruk dari habisnya modal intelektual adalah adanya *intellectual crisis* sebuah kondisi dimana organisasi mengalami krisis *knowledge worker* atau tenaga-tenaga terampil yang mampu memaksimalkan vitalitas organisasi dalam mencapai kinerja yang terbaik.

Manajemen pengetahuan akan meminimalkan apa yang oleh Drucker disebut sebagai ketidak loyalitasan *knowledge worker* kepada

organisasi. Pada dasarnya ketidakloyalan pekerja pengetahuan tersebut dikarenakan tidak adanya pengelolaan yang baik terhadap pekerja pengetahuan, sehingga mereka sering merasa diabaikan dan tidak dihargai modal intelektual dan kecakapan teknis yang mereka miliki, sehingga mereka beralih ke organisasi lain yang lebih menjanjikan dan menawarkan penghargaan lebih baik terhadap pengetahuan dan kecalapan teknis yang mereka miliki (Drucker, 2008).

Sekolah, madrasah, dan pesantren sebagai organisasi atau lembaga pendidikan memiliki sumber daya untuk mengimplementasikan *knowledge management*. Bentuk dari *knowledge management* di lembaga pendidikan dapat mengacu pada kerangka yang disampaikan oleh Demchig mengutip pendapat Kulkarni dan Luis, dan Kulkarni dan Freeze mengemukakan empat konsep dari *knowledge management*;

1. *Expertise* yaitu pengetahuan yang berada dalam kepala orang-orang, yang didapatkan dari pengalaman atau pendidikan formal, yang tidak mudah untuk disampaikan dalam kata-kata atau gambar, akan tetapi dapat disampaikan melalui kerjasama, observasi, dan *mentoring*;
2. *Lesson learned* yaitu keberhasilan dan kegagalan dari kegiatan yang telah dilaksanakan menjadi cara yang terbaik untuk diketahui dan dipelajari;
3. *Knowledge management* yaitu *explicit knowledge* yang dikodifikasi untuk penggunaan di masa yang akan datang termasuk laporan kegiatan, laporan teknis, kebijakan dan prosedur, laporan penelitian, publikasi, gambar, diagram, video, dan audio; dan
4. *Data* yaitu fakta atau gambar yang didapatkan dari kegiatan operasional, pengalaman atau survey, yang dikumpulkan dalam satu database untuk digunakan sebagai basis dalam membuat keputusan.

Selanjutnya, bisa juga dengan mempraktikkan Laal (2011) mengemukakan dua model pengetahuan yaitu *explicit knowledge* dan *Tacit Knowledge*. Senada dengan hal itu, Songsangyos (2012) menyebutkan bahwa pengetahuan dibagi menjadi dua: 1) *Tacit Knowledge* yang tertanam dalam dan diperoleh dari pengalamannya; 2) *Explicit Knowledge* yang mentransformasikan dari *tacit knowledge* pada bentuk laporan, buku, database, dan lain-lain. Guru-guru senior di lembaga pendidikan Islam memiliki *tacit knowledge* pada bidang tata kelola, pembelajaran, pengenalan karakteristik peserta didik, perilaku peserta didik, perilaku guru, proses pembelajaran, penilaian pembelajaran, dan kegiatan-kegiatan di lembaga pendidikan. *Tacit knowledge* yang dimiliki oleh guru-guru perlu diolah untuk menjadi *explicit knowledge*. Upaya pengelolaan dilaksanakan dengan pendokumentasian dan pengujian data-data yang dimiliki oleh guru senior. Bisa saja dilakukan dengan pendekatan kepanitian atau tim, yang bekerjasama melakukan pengumpulan data, validasi data, dan dibagikan kepada guru-guru yang lain untuk dipelajari dan dikembangkan sebagai cara yang benar pada bidang-bidang tertentu.

Dengan melaksanakan *knowledge management*, lembaga pendidikan Islam mendapatkan manfaat; 1) untuk membuat pengetahuan sebagai sesuatu yang nampak dan menunjukkan peran pengetahuan dalam organisasi; 2) untuk mengembangkan budaya pengetahuan yang intensif dengan mendorong dan menggabungkan perilaku berbagi pengetahuan dan proaktif mencari dan menawarkan pengetahuan; dan 3) untuk membangun infrastruktur pengetahuan yang mendorong upaya untuk kolaborasi (Alavi, 1999). Penggunaan *knowledge management* pada lembaga pendidikan dapat membuat keputusan yang tepat, menggunakan waktu secara efektif, meningkatkan layanan akademis dan administrative, dan menghemat pembiayaan (Omerzel, Biloslavo, dan Trnavcevic, 2011).

C. Ringkasan

1. *Knowledge management* (manajemen pengetahuan) adalah suatu proses mengelola pengetahuan yang dimiliki organisasi dari pengetahuan dalam pikiran diolah menjadi pengetahuan organisasi, dari *tacit knowledge* menjadi *implicit knowledge*.
2. Pengetahuan dikembangkan secara bertahap, dari data menjadi informasi, dari informasi menjadi pengetahuan, dan dari pengetahuan menjadi kebijaksanaan.
3. Manajemen pengetahuan dilakukan pada lembaga pendidikan dengan model-model kegiatan pemaparan oleh ahli pada bidangnya, pembelajaran terhadap kasus, kodifikasi pengetahuan, dan pengelolaan data dan informasi menjadi pengetahuan.
4. Manajemen pengetahuan memberikan manfaat bagi lembaga pendidikan untuk menjaga pengetahuan yang dimiliki untuk kemudian dikonstruksi sebagai pengetahuan bersama.
5. Manajemen pengetahuan lazim dilakukan pada lembaga pendidikan Islam dengan pendokumentasian serta pelaporan kegiatan yang telah dilaksanakan. Evaluasi terhadap laporan yang lalu dilakukan perbaikan secara berkelanjutan dengan melihat kondisi saat sekarang.

D. Pertanyaan Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan *knowledge management*? Jelaskan!
2. Apa alasan pentingnya manajemen pengetahuan dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan Islam? Jelaskan!
3. Bagaimana manajemen pengetahuan diimplementasikan? Jelaskan!
4. Jelaskan hirarki dari data, informasi, *knowledge*, dan *wisdom*!

5. Sebutkan manfaat manajemen pengetahuan bagi lembaga pendidikan Islam? Jelaskan!
6. Bagaimana praktik manajemen pengetahuan di lembaga pendidikan Islam (sekolah, madrasah, pesantren, dan pendidikan tinggi)? Jelaskan pada satu kasus tertentu!

Bab 9

Manajemen Perubahan Pendidikan Islam

Capaian pembelajaran:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep manajemen perubahan
2. Mahasiswa mampu menjelaskan objek-objek manajemen perubahan pendidikan Islam
3. Mahasiswa mampu menjelaskan dinamika pengembangan organisasi
4. Mahasiswa mampu menjelaskan pengembangan organisasi pada lembaga pendidikan Islam

A. Manajemen Perubahan

Mutu lembaga pendidikan sebagai suatu proses yang berkelanjutan meniscayakan adanya perubahan. Perubahan menjadi hal yang tidak terelakkan sebagai akibat dari kondisi internal dan kondisi eksternal yang menjadi kekuatan untuk mendorong adanya perubahan. Warga organisasi memberikan respon terhadap adanya perubahan, tidak semua warga sepakat dengan adanya perubahan, tak jarang terjadi penolakan atau resisten terhadap perubahan.

Islam memberikan dasar bahwa perubahan merupakan suatu yang sangat mungkin terjadi dalam komunitas atau organisasi. Dalam Al-Qur'an, Allah Swt berfirman pada Q.S. Ar-Ra'd ayat 11:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Arti dari ayat tersebut adalah “Sesungguhnya Allah tidak

mengubah keadaan suatu kaum, hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka”. Ayat ini mengisyaratkan perubahan sebagai suatu keniscayaan pada individu dan pada masyarakat atau organisasi. Perubahan yang dilakukan dengan baik dan penuh kesadaran akan memberikan dampak pada diri mereka.

Organisasi tidak akan berubah sampai orang-orang di dalamnya berubah. Dengan berbagai pendekatan, sifat alami organisasi melakukan perubahan, terlepas dari berbagai pendekatan; 1) Semua organisasi membutuhkan pendekatan sistematis untuk memastikan bahwa perubahan terjadi; 2) Perubahan hanya dapat dibuat dengan partisipasi aktif dari semua karyawan dari atas ke bawah dan dari waktu ke waktu; 3) Perubahan fungsional saja tidak cukup untuk mengubah organisasi (DeFoe dan Juran, 2014: 34). Sebagai contoh, perubahan organisasi dalam bentuk keunggulan kinerja tidak hanya membutuhkan perubahan perilaku individu (seperti yang mungkin dicoba oleh pelatihan) tetapi juga mendefinisikan kembali peran mereka dalam sistem sosial (DeFoe dan Juran, 2014: 35). Alasan mengapa suatu organisasi tidak dapat bertahan lama tanpa efek pembaruan dari terobosan terus-menerus: 1) Biaya kualitas buruk (*Cost of Poor Quality*) terus meningkat jika tidak ditangani; 2) Hal itu membuat bisnis yang baik berubah menjadi misterius dan kronis disebabkan kesalahan yang harus ditemukan; 3) kondisi kronis dan perubahan yang berkelanjutan; 4) Tanpa perbaikan terus-menerus, organisasi mati (DeFoe dan Juran, 2014: 24). Oleh karena itu, pembahasan ini bertujuan untuk memberikan informasi dan pengetahuan kepada mahasiswa dan pembaca, bahwa terhadap perubahan bisa dikelola dengan pendekatan manajemen perubahan.

Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan kehadiran kekuatan-kekuatan yang mendorong terjadinya perubahan, yang bersumber

pada kekuatan eksternal (*external forces*) dan juga internal (*internal forces*). Disebutkan karakter eksternal tersebut adalah karakteristik demografi, kemajuan teknologi, perubahan dasar, dan tekanan sosial serta politik. Kekuatan eksternal ditimbulkan dari dukungan dari pengaruh luar organisasi baik lokal, nasional dan bahkan global. Kondisi tersebut menjadi sebab untuk melakukan *rethinking* atau bahkan *revitalisasi* agar menjadi aksi pada *core bisnis* serta proses produk atau jasa yang dihasilkan. Kekuatan eksternal tersebut adalah; 1) Karakteristik demografis – umur, pendidikan, tingkat keterampilan, gender, migrasi, dan lain-lain; 2) Kemajuan teknologi; 3) Perubahan pasar; 4) Tekanan sosial dan politik. Kekuatan internal merupakan kekuatan yang timbul dari dalam diri organisasi yang berdampak pada kinerja individu dan organisasi. Adapun sumber internal, disebutkan yaitu masalah atau prospek sumber daya manusia dan perilaku keputusan manajerial. Kekuatan internal di sini yaitu; 1) permasalahan sumber daya manusia – kepuasan kerja, konflik peran, desain kerja, dll; 2) perilaku atau keputusan manajerial (Wibowo, 2019; 84-86). Berbagai hal tersebut, mendorong terjadinya perubahan pada organisasi juga terhadap organisasi lembaga pendidikan.

Wibowo mengutip pendapat Potts dan LaMarsh (2004) mendefinisikan manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan (2019: 241). Robbins mengemukakan, usaha perubahan yang direncanakan, proaktif dan bertujuan adalah manajemen perubahan (Robbins; 1994).

Mas'ud Sa'id (2015) mengungkapkan bahwa perubahan ialah pergantian keadaan dari kondisi yang lama kepada kondisi yang baru. Perubahan dilakukan dengan mentransformasikan beberapa elemen

penting dalam organisasi sehingga merubah cara, merubah orang, merubah prosedur, bergantinya alat alat dan segala macam hal yang tujuannya untuk merubah hasil. Perubahan yang dilakukan dengan sengaja, terstruktur dan dilakukan dari atas ke bawah dan menyeluruh dalam sebuah organisasi disebut manajemen perubahan. Dengan kata lain, manajemen perubahan ialah pendekatan sistematis yang berkaitan dengan perubahan baik dalam perspektif organisasi maupun dalam perspektif individu (Said; 2015)

Burnes (2000) dalam *Managing Change* sebagaimana dikutip oleh Wibowo mengemukakan bahwa perubahan organisasional dapat dilihat sebagai produk dari tiga proses organisasi yang bersifat interdependen, antara lain:

1. *The choices process* yang berhubungan dengan sifat, lingkup dan fokus pengambilan keputusan yang terdiri dari tiga elemen yaitu konteks organisasional, fokus pilihan, dan lintasan organisasional;
2. *The trajectory process*, yang berhubungan dengan masa lalu organisasi dan arah masa depan dan hal tersebut terlihat seperti hasil dari visinya, maksud dan tujuan masa depan. Dalam hal ini terdapat tiga elemen yaitu visi, strategi, dan perubahan; dan
3. *The changes process*, yang mencakup pendekatan dan mekanisme untuk mencapai, dan hasil perubahan. Di sini terdapat elemen yang saling berhubungan yaitu tujuan dan manfaat, merencanakan perubahan, dan orang-orang yang terlibat dalam perubahan (Wibowo, 2019: 252).

Pendapat lain disampaikan oleh Kurt Lewin, Robbins, Kreitner dan Kinicki, Greenberg dan Baron, dan Schein (1997), pada umumnya dinyatakan dengan teori dari Lewin yang menyatakan tiga model perubahan;

1. *Unfreezing, Movement, dan Refreezing*;
2. *Unfreezing, Changing, dan Refreezing*; dan
3. *Unfreezing, Cognitive Restructuring, dan Refreezing* (Wibowo, 2019: 200).

Terdapat kesamaan dari para ahli tersebut dalam pemulaan yaitu dengan *unfreezing* dan pengakhiran dengan *refreezing*. Perbedaan yaitu pada tahapan yang menengahi yaitu *movement, changing, dan cognitive restructuring*. Tiga hal tersebut menunjukkan titik tekan dalam menjembatani perubahan dari proses menetralsir dengan pergeseran pengetahuan, perubahan pengetahuan, dan konstruksi ulang pengetahuan warga organisasi menuju perubahan.

Passmore mengemukakan bentuk lain dari manajemen perubahan, yaitu dillakukan dengan tahapan-tahapan 1) Persiapan; 2) Analisis kekuatan dan kelemahan; 3) Mendesain sub-unit organisasional baru; 4) Mendesain proyek; 5) Mendesain sistem kerja; 6) Mendesain sistem dukungan (*support system*); 7) Mendesain mekanisme integratif; 8) Mengimplemeentasikan perubahan (Wibowo, 2019; 202-206). Berbeda dengan Passmore, Kotter mengemukakan delapan tahapan proses perubahan; 1) Menumbuhkan rasa urgensi; 2) Menciptakan koalisi pengarah; 3) Membangun visi dan strategi; 4) Mengkomunikasikan visi yang telah berubah; 5) Pemberdayaan pekerja untuk aksi secara luas; 6) Membangkitkan kemenangan jangka pendek; 7) Mengkonsolidasikan keuntungan dan menghasilkan perubahan lebih lanjut; dan 8) Menancarkan pendekatan baru ke dalam budaya (Wibowo, 2019: 209-211).

Terhadap upaya melakukan perubahan, organisasi mendapatkan respon perubahan atau kekuatan yang menentang (*resisten*) perubahan. Penentang perubahan bisa datang dari internal dan eksternal organisasi. Kaswan mengemukakan sumber penyebab

resisten terhadap perubahan muncul dari individu dan organisasi. Penolakan yang muncul dari individu disebabkan oleh beberapa hal, yaitu: kebiasaan, keamanan dan kenyamanan, faktor ekonomi, takut terhadap apa yang tidak diketahui, kurangnya kesadaran, dan faktor sosial. Adapun sumber penolakan perubahan dari organisasi yaitu: overdeterminasi, fokus perubahan yang sempit, inersia kelompok – norma kelompok menolak untuk berubah, keahlian yang terancam, kekuasaan yang terancam, dan alokasi sumber daya (Kaswan, 2019: 52-55).

Wibowo mengutip pendapat Palmer, Dunford, dan Akin (2009) mengemukakan 14 alasan resisten terhadap perubahan, yaitu: a) Tidak menyukai perubahan; b) Tidak nyaman dengan kepastian; c) Pengaruh negatif yang dirasakan terhadap kepentingan; d) Pelengkap pada budaya/identitas organisasi yang telah ada; e) Pelanggan dirasakan terhadap kontrak psikologis – sifat hubungan timbal balik antara pekerja dengan pemberi kerja; f) Kurangnya pendirian bahwa perubahan diperlukan; g) Kurangnya kejelasan tentang apa yang diharapkan; h) Keyakinan bahwa perubahan spesifik yang diusulkan tidak sesuai; i) Keyakinan bahwa waktunya salah atau kurang tepat; j) Perubahan berlebihan; k) Pengaruh kumulatif perubahan lain dalam kehidupan seseorang; l) Dirasakan bertentangan dengan etika; m) Reaksi terhadap pengalaman perubahan yang dirasakan; dan n) Ketidaksepakatan terhadap cara perubahan dikelola (Wibowo, 2019; 173-180).

Selain daripada itu, Greenberg dan Baron mengemukakan cara mengatasi resistensi terhadap perubahan: 1) Membentuk dinamika politik; 2) Mengidentifikasi dan menetralkan penolak perubahan; 3) Mendidik angkatan kerja; 4) Mengikutsertakan pekerja pada usaha perubahan; 5) Menghargai perilaku konstruktif; 6) Menciptakan

organisasi pembelajaran; dan 7) Memperhitungkan situasi. Hussey (2000) menunjukkan tiga faktor yang diperlukan untuk mereduksi resistensi; a) Partisipasi; b) Komunikasi; dan c) Pelatihan. Adapun Potts dan LaMarsh (2004) memberikan alternatif; a) Rencana komunikasi; b) Rencana pembelajaran; c) Rencana penghargaan (Wibowo, 2019; 180-187)

Harvar Business Essentials mengemukakan langkah-langkah implementasi perubahan, yaitu: 1) Mendapatkan dukungan dan pelibatan orang kunci pada *formal leaders* dan *informal leaders*; 2) Menyusun rencana yang kuat; 3) Mendukung rencana dan perilaku konsisten; 4) Mengembangkan aktivitas dan program yang menopang keberhasilan implementasi dan menjadi bagian yang kritis dari keseluruhan rencana; 5) Merayakan capaian kesuksesan *short term wins* dan *long term wins*; dan 6) Berkomunikasi tanpa henti (Wibowo, 2019: 528-531). Perubahan memerlukan pengelolaan untuk merespon kelompok atau individu yang menolak perubahan. Hal-hal yang diperlukan yaitu dengan:

1. Memberdayakan agen perubahan, perubahan dalam organisasi tidak saja dilakukan oleh pimpinan sendiri, tetapi ada agen perubahan yang menyampaikan asumsi-asumsi perubahan pada warga organisasi.
2. Memanfaatkan sumber daya organisasi untuk digunakan sebagai daya dukung melaksanakan perubahan.
3. Melakukan dialog, diskusi, dan negosiasi terhadap pihak-pihak yang menolak perubahan.
4. Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang bersifat mengajak pada perubahan.
5. Menawarkan pikiran-pikiran perubahan yang menunjukkan peluang-peluang untuk maju dan berkembang.

Manajemen perubahan memberikan jalan bagi organisasi untuk melakukan perubahan yang diharapkan oleh pimpinan organisasi. Hal-hal yang menjadi fokus perubahan perlu menjadi perhatian bersama untuk diberikan tindakan perubahan. Tentu perubahan yang diharapkan adalah agar menjadi lebih baik, akan tetapi niat yang baik tidak cukup sekedar diucapkan, perlu usaha terstruktur dan terencana dalam melakukan perubahan.

B. Objek-Objek Manajemen Perubahan Pendidikan Islam

Kaswan menyatakan pendapat Hitt, Black, dan Porter hal-hal yang menjadi fokus perubahan organisasi yaitu strategi organisasi, struktur organisasi, sistem, nilai, kultur, dan teknologi (Kaswan, 2019: 57-58). Lembaga pendidikan sebagai organisasi memiliki enam hal tersebut: strategi organisasi, struktur organisasi, sistem, nilai-nilai, kultur, dan teknologi pada lembaga pendidikan menjadi objek manajemen perubahan.

Strategi sebagai hal yang sering terjadi perubahan, perubahan strategi seharusnya dapat diketahui oleh seluruh warga organisasi. Namun yang sering terjadi, perubahan strategi diketahui oleh manajemen puncak atau individu-individu tertentu saja, sehingga perubahan yang direncanakan tidak sampai pada individu-individu pada tingkat terbawah dari organisasi. Terhadap perubahan strategi, para pengurus organisasi perlu mengimplementasikan manajemen perubahan.

Perubahan struktur organisasi menjadi objek manajemen perubahan. Seiring dengan perubahan visi, misi, tujuan, dan strategi mengharuskan perubahan struktur organisasi. Perubahan struktur organisasi membantu mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan agar tercapai secara lebih efektif, efisien, dan berkelanjutan. Lembaga

pendidikan Islam, bila mana perlu struktur yang ada tidak relevan dengan tujuan yang diharapkan, maka perubahan struktur organisasi perlu dilaksanakan.

Sistem organisasi menjadi objek manajemen perubahan, ada kebutuhan pengembangan sistem organisasi seiring dengan perkembangan organisasi. Sistem organisasi mengharuskan adanya subsistem-subsistem yang saling terkait. Perubahan terhadap sistem berikut subsistemnya menjadi kebutuhan untuk dilaksanakan manajemen perubahan.

Nilai-nilai dan budaya organisasi memiliki peranan yang penting dalam membentuk iklim kerja dan kinerja warga organisasi. Keberadaan budaya organisasi yang kuat memberikan pengaruh kepada kinerja organisasi yang tinggi. Namun, kuatnya budaya organisasi terkadang membuat organisasi menjadi sangat fanatis dan enggan untuk berubah. Oleh karena itu, dibutuhkan perubahan terhadap nilai-nilai dan falsafah organisasi yang bertentangan dengan harapan perubahan.

Teknologi selalu berkembang seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan. Penggunaan teknologi menjadi hal yang lazim dalam tata kelola organisasi. Perubahan penggunaan teknologi tidak mudah bagi sebagian warga organisasi. Ada kebutuhan untuk berganti teknologi, namun juga tak jarang ada kekhawatiran terhadap bidang kerja atau sumber daya yang hidup dari manual sebelum teknologi digunakan. Sebagaimana hari ini, hampir banyak hal beralih pada teknologi digital.

Selain daripada itu, Perubahan di lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui perubahan kebijakan, prosedur, dan praktik yang didesain untuk pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dari para staf dan dengan melakukannya untuk meningkatkan

efektifitas dan efisiensi baik secara individu ataupun instansi (The Queen's University of Belfast, 2006). Perubahan kebijakan menjadi hal yang lazim pada lembaga pendidikan, mengingat kebijakan berubah dikarenakan ada situasi dan kondisi yang mengharuskan untuk dilakukan perubahan kebijakan. Prosedur yang merupakan turunan dari kebijakan, memungkinkan untuk dilakukan perubahan yang dikarenakan kebijakan di atasnya, ataupun dikarenakan oleh pihak pelaksana dan pengguna prosedur. Terlebih pada praktik kegiatan sehari-hari sangat memungkinkan untuk menjadi objek perubahan pada lembaga pendidikan Islam.

Sebagai contoh praktik perubahan pada lembaga pendidikan yaitu perubahan budaya organisasi. Budaya organisasi memberikan manfaat bagi organisasi dalam mencapai visi, tujuan, sasaran, dan kinerja yang diharapkan. Budaya organisasi yang kuat menjaga perilaku warga organisasi untuk melakukan hal yang dibolehkan dan yang tidak diperkenankan. Budaya organisasi yang kuat menjadi sistem imunitas dalam diri organisasi untuk menjaga eksistensi dan karakteristiknya. Namun tak jarang, sistem imunitas yang terlalu kuat menjadikan organisasi enggan atau bahkan menolak perubahan, yang demikian itu bertentangan dengan naluri organisasi. Secara lebih tepat, Budaya organisasi yang adaptif menjadi relevan terhadap tekanan yang datang dari kekuatan eksternal dan kekuatan internal.

Perubahan budaya organisasi menjadi hal yang diperlukan dalam pengelolaan organisasi. Dengan budaya organisasi warga organisasi memiliki motivasi dan perilaku yang terdeteksi secara kolektif. Prediksi terhadap perilaku individu dan kolektif memberikan kemudahan dalam berkinerja dan bekerjasama. Terhadap budaya organisasi yang berperan dalam mendukung perubahan atau manajemen perubahan dilakukan proses, yaitu perubahan budaya organisasi Wibowo

mengemukakan langkah-langkah untuk menuju perubahan budaya organisasi yaitu; 1) visi yang jelas dan arah strategis; 2) pengukuran kinerja yang jelas; 3) tindak lanjut pencapaian tujuan; 4) menghargai kinerja secara adil; 5) lingkungan kerja yang terbuka dan transparan; 6) menghapus politik organisasi yang menghalangi pengembangan hubungan saling mempercayai; dan 7) tim spirit yang kuat (Wibowo, 2019; 490-492).

Budaya berprestasi atau *achievement culture* sebagaimana diperkenalkan oleh Victor Tan (2000) ditunjukkan dengan nilai-nilai ; 1) berorientasi pada hasil; 2) pelayanan pada pelanggan yang tinggi; 3) inovasi; 4) kejujuran; 5) penghargaan; 6) respon terhadap perubahan; 7) akuntabilitas; dan 8) keinginan yang besar (Wibowo, 2019; 499). Perubahan budaya organisasi lembaga pendidikan yang biasa-biasa saja menjadi budaya berprestasi bukanlah hal yang mudah. Diperlukan sumbangan dan saran dari berbagai instansi, unit, dan individu yang memiliki pemahaman yang sama dalam mengarahkan pada kesamaan pandangan perubahan menuju budaya berprestasi. .

Perubahan pada lembaga pendidikan dapat dilakukan terhadap objek-objek pendidikan sebagai berikut:

1. Visi dan Misi
2. Struktur Organisasi
3. Budaya Organisasi
4. Kurikulum Sekolah/Madrasah
5. Strategi Pembelajaran
6. Metode Pembelajaran
7. Sarana dan Prasarana
8. Layanan Pendidikan
9. Pengembangan Organisasi
10. Peningkatan prestasi belajar

Model perubahan yang lazim digunakan pada pengelolaan lembaga pendidikan yaitu model perubahan dari Kurt Lewin. Konsepsi perubahan dari Lewin menunjukkan tiga tahapan dari perubahan, yaitu tahap *unfreezing*, tahap *change* atau *transition*, dan tahap *freezing* atau *refreezing*. Pada tahap *unfreezing* yaitu dilakukan upaya untuk menciptakan suatu kesadaran dibutuhkan tindakan perubahan. Pada tahap *change or transition* yaitu dilakukan upaya untuk menciptakan suatu kondisi yang diharapkan. Sedangkan pada tahap *freezing* atau *refreezing* dilakukan penggabungan perubahan yang telah dilakukan dengan membuat perubahan yang baku dan melakukan pemeliharaan terhadap hal baru yang diharapkan.

Robbins mengemukakan suatu model perubahan yaitu dimulai dari adanya kekuatan pendorong perubahan, munculnya agen perubahan, pemahaman terhadap hal-hal yang mengharuskan untuk berubah (struktur, teknologi, proses organisasi) (Robbins, 1994). Dari kesadaran tersebut menghadirkan dua proses, yaitu proses perubahan dan teknik implementasi perubahan. Pada proses perubahan dilakukan dengan mencairkan pemikiran yang beku dan kondisi yang diharapkan untuk berubah, melakukan pergerakan menuju perubahan, dan membekukan hal-hal yang sudah berubah untuk menuju pada perubahan. Pada teknik implementasi dilakukan *intervention* (intervensi), *participation* (partisipasi), *persuasion* (persuasi), dan *edict* (instruksi). Implementasi proses perubahan disertai dengan teknik implementasi menghadirkan perubahan. Perubahan yang dilaksanakan, memberikan dampak pada keefektifan organisasi. Tujuan dari perubahan menurut Robbins adalah untuk mewujudkan efektifitas organisasi.

Pemahaman terhadap praktik manajemen perubahan berikut objek-objeknya memberikan manfaat bagi pengelola perubahan

dalam menyusun langkah-langkah yang hendak dilakukan. Pendidikan sebagai suatu proses yang tidak berakhir, dan selalu berupaya untuk melakukan perbaikan, dengan mengimplementasikan manajemen perubahan berdampak pada pencapaian tujuan dan peningkatan capaian.

C. Pengembangan Organisasi (*Organizational Development*)

Senada dengan proses manajemen perubahan, terdapat proses perubahan melalui upaya pengembangan organisasi. Organisasi sebagai kelompok orang yang bersama-sama bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama meniscayakan bertumbuh dan berkembang. Tumbuh dan kembang organisasi merupakan konsekuensi logis dari kinerja sumber daya manusia yang berada di dalamnya, berikut kinerja tim dan kelompok sebagai bagian dari departementalisasi organisasi.

Praktik pengembangan organisasi dikenal dengan *Organizational Development* atau disingkat OD. Pengembangan organisasi dapat difahami dengan alami dan dengan desain organisasi. Pemahaman terhadap bagaimana organisasi dikelola untuk berkembang akan membantu para pimpinan dan warga organisasi dalam memahami dinamika organisasi.

Pengembangan organisasi tidak muncul dari ruang hampa, terdapat faktor-faktor yang mendorong organisasi untuk berkembang. Faktor-faktor penyebab pengembangan organisasi ada dua hal, faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang muncul dan bersumber dari dalam organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi; 1) perubahan kebijakan lingkungan; 2) perubahan struktur organisasi; 3) volume kegiatan yang bertambah; dan 4) sikap dan perilaku anggota organisasi. Adapun faktor eksternal yaitu; 1) politik; 2) hukum; 3) kebudayaan; 4) teknologi; 5) sumber

daya alam; 6) kompetisi yang semakin tajam antar organisasi; dan 7) perubahan lingkungan baik lingkungan fisik maupun sosial (Nurdin & Ismaya, 2018).

Cummings dan Worley mendefinisikan OD adalah suatu aplikasi sistem yang luas dan transfer ilmu perilaku pada pengembangan perencanaan, peningkatan, dan penguatan strategi, struktur, dan proses yang mengarah pada efektifitas organisasi. Senada dengan hal tersebut disampaikan oleh Werner dan Desimone OD merupakan aplikasi dan pengalihan pengetahuan ilmu perilaku yang mencakup seluruh sistem terhadap pengembangan, perbaikan/ peningkatan, dan penguatan yang direncanakan terhadap strategi, struktur, dan proses yang membawa kepada keefektifan organisasi (Cummings & Worley, 2008). Beberapa definisi dari OD dapat diringkas sebagai berikut;

- a. Tyagi mendefinisikan *Organizational Development* (OD) adalah usaha terencana, sistematis, terorganisasi, dan kolaboratif dimana prinsip pengetahuan tentang perilaku dan teori organisasi diaplikasikan dengan maksud meningkatkan kualitas kehidupan yang tercermin dalam meningkatnya kesehatan dan vitalis organisasional, meningkatkan individu dan anggota kelompok dalam kompetensi dan harga diri, dan semakin baiknya masyarakat pada umumnya (2000; 241).
- b. Burke mendefinisikannya sebagai suatu perencanaan proses perubahan dalam budaya organisasi melalui perbaikan perilaku terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi, penelitian, dan teori.
- c. French merujuk pada usaha yang panjang untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam memberikan solusi dari masalah dan kemampuan dalam mengatasi perubahan lingkungan eksternal dengan bantuan konsultan baik internal ataupun eksternal sebagai agen perubahan.

- d. Beckhard menyebutnya sebagai usaha yang terencana, melibatkan organisasi dalam lingkup luas, dikelola dari atasan, untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi perencanaan dalam proses organisasi dengan menggunakan pendekatan ilmu perilaku.
- e. Beer menyebutnya sebagai suatu proses sistem yang luas dari pengumpulan data, diagnosa, tindakan dari perencanaan, intervensi, dan evaluasi yang bertujuan untuk; 1) meningkatkan kesesuaian antara struktur, proses, strategi, orang-orang, dan budaya; 2) mengembangkan solusi yang baru dan kreatif bagi organisasi; 3) mengembangkan kapasitas memperbaharui diri dalam organisasi. Semua itu dilakukan dengan mengkolaborasikan seluruh anggota organisasi dalam bekerja dengan agen perubahan dengan menggunakan ilmu perilaku secara teori, penelitian, dan teknologi.
- f. Burke dan Bradford mendefinisikan berdasarkan satu set nilai yang meluas dan humanis, aplikasi dari ilmu perilaku, dan teori sistem terbuka, OD adalah suatu sistem dengan proses yang luas dari perencanaan perubahan yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi secara keseluruhan dengan cara meningkatkan kesesuaian dari dimensi-dimensi organisasi yang terdiri dari lingkungan eksternal, misi, strategi, kepemimpinan, budaya, struktur, informasi dan sistem imbalan, kebijakan kerja dan prosedur (Cummings & Worley, 2008).
- g. Schein (2006) menyatakan bahwa *organizational development as a practice evolved in the 1950s out of the work of the National Training Labs (NTL) on group dynamic and leadership* (Nurdin & Ismaya, 2018)
- h. Robbins cenderung pada perubahan struktural dalam mengelola perubahan organisasi, dengan perubahan struktural yang

direncanakan diharapkan organisasi dapat melakukan perubahan dan penyesuaian diri agar dapat efektif. Terdapat empat tahapan dalam mengelola perubahan melalui pendekatan struktural yaitu mengetahui dterminan kekuatan yang memprakarsai perubahan, menentukan pemrakarsa perubahan, strategi intervensi, dan pelaksanaan melalui proses perubahan (mencairkan, bergerak, dan membekukan kembali) dan taktik implementasi (intervensi, partisipasi, persuasi, dan *edict*) (Robbins, 1994).

Secara konseptual, OD dapat dapat dimengerti sebagai suatu usaha terencana, sistematis, terorganisasi yang mencakup seluruh sistem pengetahuan tentang perilaku dan diaplikasikan dengan maksud meningkatkan individu atau sekelompok dalam penguatan yang direncanakan melalui strategi, struktur dan proses yang mencapai keefektifan suatu organisasi.

Berbagai definisi yang telah dipaparkan mengungkapkan proses dari kegiatan OD yang bertujuan untuk mengembangkan organisasi melalui pengembangan dan peningkatan strategi, struktur, dan proses dengan harapan efektifitas organisasi dapat dicapai. Pada pengembangan dilakukan proses-proses memasuki organisasi dan melakukan kontrak pengembangan, diagnosa organisasi, diagnosa group dan tugas, mengumpulkan dan mendiagnosa informasi, memberikan umpan balik, mendesain intervensi, memimpin dan mengelola perubahan, dan evaluasi dan pelembagaan intervensi pengembangan organisasi. Intervensi dilakukan melalui intervensi individu, intervensi teknostruktural, intervensi manajemen sumber daya manusia, dan intervensi melalui strategi perubahan.

Pengembangan organisasi dilakukan dengan perencanaan, OD yang disampaikan oleh para teoritisi mengindikasikan suatu usaha

yang terstruktur dan terencana dalam pengelolaannya. Cummings dan Worley (2008) mengemukakan tiga teori perubahan terencana;

a. Model Perubahan dari Lewin

Perubahan dalam perspektif Lewin merupakan modifikasi dari kekuatan-kekuatan dalam organisasi untuk menjaga perilaku agar sistem tetap stabil. Untuk melakukan perubahan bisa muncul dari dua kelompok yaitu *status quo* dan mereka yang mendorong perubahan. Lewin mengungkapkan tiga tahapan; 1) *Unfreezing*, secara bahasa memiliki arti mencairkan yaitu upaya mengurangi kekuatan-kekuatan yang mempertahankan perilaku organisasi saat ini, dilakukan dengan membandingkan perilaku yang diharapkan saat ini dengan perilaku yang ada saat ini. Warga organisasi akan dapat termotivasi untuk mengikuti perubahan; 2) *Moving*, secara bahasa memiliki arti bergerak, yaitu menggeser perilaku organisasi departemen, atau individu ke tingkat yang baru. Tahap ini dilakukan dengan perubahan struktur dan proses organisasi; dan 3) *Refreezing*, yaitu pembekuan ulang, pada tahapan ini organisasi menstabilkan pada keseimbangan perilaku baru melalui budaya organisasi, penghargaan, dan struktur.

b. Model Penelitian Tindakan

Model penelitian tindakan memiliki fokus pada perubahan terencana sebagai proses siklus dari penelitian awal tentang organisasi memberikan informasi untuk memandu tindakan selanjutnya. Hasil dari tindakan dinilai untuk memberikan informasi lebih lanjut, untuk memandu pada tindakan selanjutnya, dan seterusnya. Model penelitian tindakan dilakukan dengan 8 tahapan; 1) Identifikasi masalah, pada tahap ini dimulai dari seseorang yang memiliki kuasa dan pengaruh menyadari keberadaan masalah yang dapat diselesaikan dengan bantuan

praktisi OD; 2) Konsultasi dengan ahli ilmu perilaku, yaitu dengan melakukan komunikasi dengan berbagi informasi dalam suasana yang terbuka dan kolaboratif; 3) Pengumpulan data dan diagnosis awal, yaitu dilakukan oleh anggota organisasi dengan praktisi OD, Empat metode dasar pengumpulan data adalah wawancara, observasi proses, kuesioner, dan data kinerja organisasi; 4) Umpan balik ke klien atau group utama, data diagnostic yang telah didapatkan, disampaikan kembali pada klien. Menyampaikan berbagai informasi yang didapatkan dari aspek kekuatan dan kelemahan, mendefinisikan hal-hal yang relevan dan berguna dengan pertimbangan privasi dan etika; 5) Anggota bersama-sama mendiaagnosis masalah, anggota mendiskusikan umpan balik dan mengeksplorasi dengan praktisi OD untuk bekerja pada masalah yang diidentifikasi; 6) Perencanaan aksi bersama, praktisi OD dan anggota bersama-sama bersepakat untuk melakukan tindak lanjut yang akan diambil; 7) Pelaksanaan atau Tindakan, yaitu melibatkan perubahan actual dari satu keadaan organisasi menuju pada keadaan organisasi lainnya; 8) Pengumpulan data setelah tindakan, yaitu data yang telah ada dikumpulkan setelah tindakan diambil untuk mengukur dan menentukan efek tindakan dan untuk memberi umpan balik kepada organisasi. Tindakan ini, dapat menyebabkan tindakan diagnosis ulang dan tindakan baru.

c. Model Positif

Model Lewin dan Model Penelitian Tindakan berfokus pada masalah yang dihadapi oleh organisasi. Model positif mengambil titik yang berbeda dari dua model sebelumnya. Model positif berfokus pada apa yang dilakukan organisasi dengan benar. Ini membantu anggota memahami organisasi mereka ketika bekerja dengan baik dan membangun kemampuan tersebut untuk

mencapai hasil yang lebih baik. Model positif perencanaan perubahan mengikuti lima tahap; 1) Memulai penyelidikan, dilakukan dengan tujuan untuk menentukan subjek perubahan, menekankan keterlibatan anggota untuk mengidentifikasi masalah organisasi yang paling besar energinya untuk diselesaikan. Dimulai dari hasil-hasil positif untuk menyelesaikan masalah-masalah negative; 2) Menanyakan praktik terbaik, yaitu melibatkan pengumpulan informasi tentang yang terbaikk dari apa yang ada dalam organisasi. Wawancara dilakukan oleh sesama anggota organisasi untuk menceritakan kisah inovasi; 3) Temukan tema, yaitu anggota memeriksa cerita, baik besar maupun kecil, untuk mengidentifikasi serangkaian tema yang mewakili dimensi umum dari pengalaman orang; dan 4) Membayangkan masa depan pilihan, anggota memeriksa tema yang diidentifikasi, menantang status quo, dan menggambarkan masa depan yang menarik; dan 5) Merancang dan memberikan cara untuk menciptakan masa depan, yaitu melibatkan desain dan penyampaian cara untuk menciptakan masa depan.

d. Model Umum dari Perencanaan Perubahan

Tiga model sebelumnya menyarankan kerangka umum untuk perubahan terencana yang terdiri dari empat tahapan; 1) *Entering and Contracting*; 2) *Diagnosing*; 3) *Planning and implementing change*; and 4) *Evaluating and institutionalizing change*. Perubahan organisasi bukanlah proses yang lurus dan linier, tetapi melibatkan banyak tumpang tindih dan umpan balik di antara aktivitas-aktivitas tersebut.

e. Model perubahan pada *unorganized situation*

Pada organisasi yang memiliki situasi tidak menentu, dilakukan empat tahapan; 1) Identifikasi, yaitu identifikasi orang atau kelompok yang perlu dilibatkan dalam program

perubahan; 2) Konvensi, orang-orang atau departemen yang relevan dikumpulkan untuk mulai mengorganisir kinerja tugas; 3) Organisasi, mekanisme pengorganisasi yang berbeda diciptakan untuk menyusun interaksi baru yang dibutuhkan antara orang-orang dan departemen; dan 4) Evaluasi, hasil langkah dari organisasi dinilai, kemudian memberikan tanda perlunya penyesuaian dalam proses pengorganisasi atau identifikasi lebih lanjut, konvensi, dan kegiatan organisasi.

Pemaparan model tersebut disarikan dari *Organizational Development and Change* dari Cummings dan Worley (2008) menunjukkan model-model perencanaan perubahan. Model-model yang disampaikan memberikan pilihan bagi organisasi untuk mengetahui model yang paling efektif untuk diimplementasikan pada organisasi sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi, termasuk ketersediaan sumber daya internal dan eksternal.

Teknik pengembangan organisasi dilaksanakan dengan melaksanakan beberapa kegiatan. Dalam satu definisi pengembangan organisasi atau OD menyebutkan keberadaan teknik yang lazim digunakan dalam mengimplementasikan model-model OD. Teknik pengembangan organisasi disampaikan oleh Robbins dan Judge (Robbins & Judge, 2007), Danang dan Burhanuddin (Sunyoto & Burhanudin, 2011), dan Wibowo (Wibowo, 2018) yang terdiri dari hal-hal berikut:

- a. *Survey feedback*. Suatu teknik pengembangan organisasi dimana kuesioner dan interview digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang masalah yang terkait dengan organisasi. Informasi ini dibagikan kepada pekerja, kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan perubahan organisasional.

- b. *Sensitivity training*. Training dilakukan untuk mengembangkan wawasan personal. *Sensitivity training* merupakan teknik pengembangan organisasi yang melakukan peningkatan pemahaman pekerja atas perilaku mereka sendiri dan dampaknya terhadap yang lain.
- c. *Team Building*. *Team building* merupakan suatu teknik dimana pekerja mendiskusikan persoalan yang berhubungan dengan kinerja kelompok mereka. Atas dasar diskusi ini, masalah spesifik diidentifikasi, ditemukan dan direncanakan untuk memecahkannya dan diimplementasikan.
- d. *Quality of work life programs*. Teknik yang dirancang untuk memperbaiki fungsi organisasional dengan memanusiakan tempat kerja, membuatnya lebih demokratis, dan mengikutsertakan pekerja dalam pembuatan keputusan. Cara lain untuk memperbaiki *quality of work life* dinamakan *quality circles*, yaitu suatu cara pendekatan di mana kelompok kecil secara sukarela bertemu secara reguler untuk mengidentifikasi dan mengatasi persoalan yang berhubungan dengan pekerjaan yang mereka tunjukkan dan kondisi dimana mereka bekerja.
- e. *Management by objectives*. *Management by objectives* merupakan suatu teknik dimana manajer dan bawahannya bekerja bersama menetapkan, kemudian mencapai tujuan organisasional. Langkah yang ditempuh adalah dengan *pertama*, mengembangkan rencana tindakan, di mana manajer dan bawahan bekerja bersama menetapkan tujuan yang spesifik dan dapat diukur. Mereka mengembangkan rencana untuk dicapai. *Kedua*, mengimplementasikan rencana, di mana progres pencapaian tujuan secara hati-hati di monitor, dan membuat koreksi yang diperlukan. *Ketiga*, mengevaluasi hasil, di mana dilihat apakah tujuan telah dicapai.

Berbagai pendapat ahli menunjukkan keharusan mengimplementasikan teknik-teknik pengembangan organisasi disamping menerapkan model-model perencanaan pengembangan organisasi. Teknik-teknik tersebut membantu anggota organisasi dan praktisi OD untuk mengelola perubahan agar lebih fokus pada pengembangan yang direncanakan.

Pengembangan organisasi dilakukan untuk tujuan-tujuan pencapaian tujuan yang berkelanjutan. Menurut Veithzal dan Deddy (2003; 417) secara umum tujuan pengembangan organisasi adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Senada dengan hal tersebut, Danang dan Burhanuddin mengemukakan tujuan dari OD yaitu meningkatkan efektivitas dan kesejahteraan anggota-anggota organisasi melalui intervensi yang direncanakan dalam proses tenaga kerja, struktur dan sistem organisasi, menggunakan pengetahuan dari ilmu perilaku serta metode intervensinya (Sunyoto & Burhanudin, 2011). Untuk mendukung model, teknik, dan intervensi, dilakukan beberapa cara sebagai berikut:

- a. Meningkatkan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota organisasi
- b. Meningkatkan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka
- c. Menciptakan keterbukaan dalam komunikasi.
- d. Merupakan semangat kerja para anggota organisasi dan juga kemampuan mengendalikan diri.

Robbins dan Judge, dan Danang dan Burhanuddin mengemukakan nilai-nilai yang terdapat dalam usaha mengelola OD; 1) *Respect for people*, penghormatan terhadap manusia, manusia seharusnya diperlakukan sesuai dengan martabat dan penghormatan, karena sebagai makhluk

yang sadar, bertanggungjawab, dan memiliki kepedulian; 2) *trust and support*, organisasi yang sehat dan efektif ditandai dengan adanya kepercayaan, kebenaran (*authenticity*), keterbukaan, dan suasana yang mendukung; 3) *power equalization*, organisasi yang efektif tidak akan memberikan tekanan yang terlalu besar pada wewenang dan kendali yang bersifat hirarkis; 4) *confrontation*, organisasi yang efektif tidak menyembunyikan masalah, tetapi konfrontasi secara terbuka; and 5) *participation*, para anggota organisasi yang terkena dampak perubahan, dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perubahan tersebut, agar mereka semakin berkomitmen untuk menerapkan berbagai keputusan (Robbins & Judge, 2007; Sunyoto & Burhanudin, 2011).

Organisasi dalam mengembangkan kreativitas sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki kapasitas pemikiran kreatif dan pemikiran analitis. Pemikiran kreatif diperlukan organisasi pada tahapan inspirasi untuk masing-masing ide. OD bertujuan memberi informasi yang lengkap dan benar dari dalam organisasi itu sendiri untuk dapat membantu organisasi dan juga para anggotanya untuk mendapatkan berbagai solusi atas masalah atau isu yang sedang dihadapi.

D. Pengembangan Organisasi Pada Lembaga Pendidikan Islam

Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang memiliki kesamaan dengan organisasi dengan unsur-unsur warga organisasi, kerjasama, memiliki tujuan bersama, memerlukan cara pandang OD dalam mengoptimalkan sumber daya organisasi. Dengan cara pandang ini, diharapkan perubahan dan pengembangan yang sedang dilakukan berjalan dengan baik, dan meminimalisir hal-hal yang tidak diharapkan untuk terjadi.

Pesantren memiliki unsur-unsur sumber daya manusia, kurikulum, kiai, ustadz, santri, asrama dan pergedungan, masjid, dan unit-unit yang berperan melangsungkan kegiatan-kegiatan pesantren. Unsur-unsur tersebut menjadi obyek dari pengembangan pesantren.

Sebagai contoh, pengembangan kurikulum pesantren. Tidak mudah bagi pesantren untuk melakukan pengembangan kurikulum. Pengembangan kurikulum dibutuhkan oleh pesantren sebagai respon terhadap perkembangan kurikulum yang didesain oleh pemerintah dengan pertimbangan-pertimbangan kebutuhan masyarakat di masa yang akan datang.

Kurikulum merupakan hal yang pokok pada pendidikan pesantren. Mengembangkan kurikulum dilakukan dengan mempraktikkan manajemen kurikulum. Namun, manajemen kurikulum memiliki keterbatasan pada obyek kurikulum saja, terkait orang-orang yang terlibat dalam pengembangan dan pelaksanaan kurikulum tidak menjadi jangkauan manajemen kurikulum. Pengembangan organisasi menjadi jawaban terhadap pengembangan kurikulum di pesantren yang melibatkan guru-guru, pengembang pesantren, dan ahli. Berikut adalah upaya perubahan kurikulum dilakukan dengan pendekatan model penelitian tindakan:

1. Identifikasi permasalahan kurikulum. Guru-guru pesantren beserta tim pengembangan pesantren melakukan identifikasi terhadap permasalahan kurikulum yang digunakan saat ini. Seperti permasalahan ketercapaian tujuan kurikulum yang jauh dari harapan, masalah input santri yang masuk ke pesantren, guru-guru merasa kesulitan dalam menjabarkan kurikulum pada bahan ajar, waktu pengajaran yang terbatas sedang beban kurikulum banyak dan berat, dan lain-lain. Identifikasi permasalahan memberikan gambaran permasalahan yang mendorong untuk dilakukannya

perubahan kurikulum.

2. Konsultasi atau komunikasi dengan ahli ilmu perilaku untuk menemukan suasana yang terbuka dan kolaboratif. Konsultasi terhadap ahli ilmu perilaku atau guru senior yang telah lama mengajar di pesantren, bila mana tidak ada bisa dengan konsultasi pada guru senior pada pesantren lain yang membidangi perubahan kurikulum. Konsultasi ahli menjadi kebutuhan untuk memberikan masukan dan gambaran perubahan yang akan dilakukan berdasarkan pengalaman-pengalaman atau pengetahuan tentang perilaku merespon perubahan kurikulum.
3. Pengumpulan data dan diagnosis awal. Para pengembang pesantren dan guru senior sebagai ahli mengumpulkan data-data yang valid dengan melakukan wawancara, observasi, angket, dan dokumen kinerja kurikulum baik input, proses, dan outputnya. Demikian itu untuk mendapatkan gambaran permasalahan pokok yang menuntut dilakukannya pengembangan.
4. Umpan balik ke kelompok pengembang kurikulum. Hasil dari pengumpulan data dan diagnosis awal, disampaikan umpan balik ke kelompok pengembang kurikulum. Pada kegiatan ini, pengembang kurikulum membaca dan menentukan hal-hal yang menjadi kekuatan kurikulum dan kelemahan kurikulum pesantren. Diskusi dan dialog menjadi metode yang lazim dalam kegiatan ini, berbagai informasi dibaca dan dipahami akar masalah berikut solusi-solusi yang memungkinkan untuk dilakukan perubahan kurikulum.
5. Bersama-sama pengembang kurikulum dan anggota menyampaikan informasi kekuatan dan kelemahan. Kesefahaman tentang kekuatan dan kelemahan disampaikan bersama ahli, pengembang kurikulum dan guru-guru sebagai pelaksana kurikulum.

6. Merencanakan aksi bersama. Ahli dan pengembang kurikulum merencanakan aksi bersama untuk mengembangkan kurikulum berdasarkan kebutuhan internal pesantren dan tuntutan eksternal pesantren. Pengembangan kurikulum memerlukan berbagai sudut pandang dalam merencanakannya agar sesuai dengan yang diharapkan.
7. Pelaksanaan tindakan. Kurikulum yang telah dikembangkan dilakukan sosialisasi dan diimplementasikan kepada seluruh warga pesantren. Pada pelaksanaan kurikulum baru guru-guru diberikan pengetahuan perubahan dan hal-hal yang baru pada kurikulum. Terhadap kendala yang dihadapi dalam implementasi, dilakukan tindakan-tindakan yang membantu guru-guru dalam melaksanakan kurikulum. Seperti pendampingan pengembangan kurikulum menjadi rencana pembelajaran, penyusunan evaluasi pembelajaran, metode pembelajaran, dan lain-lain yang memungkinkan dilaksanakan di pesantren.
8. Pengumpulan data pasca pelaksanaan tindakan. Pasca tindakan-tindakan implementasi kurikulum pesantren. Tim pengembang kurikulum berikut ahli pengembang kurikulum mengumpulkan data-data hasil dari pengembangan kurikulum. Adakah pengembangan kurikulum yang direncanakan sesuai dengan harapan.

Sistematika pengembangan kurikulum dengan pendekatan pengembangan organisasi memberikan kemudahan bagi guru-guru pesantren untuk menggambarkan hal-hal atau tahapan-tahapan dalam pengembangan. Respon guru-guru dan sumber daya manusia memiliki porsi yang lebih di luar kurikulum yang sedang dikembangkan. Memprediksi perilaku sumber daya manusia dan tindakan yang

diberikan terhadap perilaku-prilaku tertentu menjadi keunggulan dalam menggunakan pendekatan pengembangan organisasi.

E. Ringkasan

1. Perubahan dalam lembaga pendidikan Islam merupakan suatu keniscayaan. Perubahan bisa berjalan secara alami, namun juga perubahan bisa direncanakan. Perubahan dengan perencanaan dikenal dengan manajemen perubahan.
2. Manajemen perubahan adalah suatu proses pengelolaan perubahan secara terstruktur dan terencana secara menyeluruh terhadap organisasi.
3. Objek manajemen perubahan pada lembaga pendidikan Islam yaitu struktur organisasi, strategi organisasi, sistem organisasi, nilai-nilai, budaya organisasi, teknologi pada ruang lingkup lembaga pendidikan Islam.
4. Pengembangan organisasi (*organizational development*) yaitu suatu proses pengembangan organisasi yaitu proses implementasi dan pengalihan pengetahuan perilaku dan teori organisasi yang dimanfaatkan untuk mengembangkan kinerja organisasi.
5. Lembaga pendidikan Islam selalu berupaya untuk mengembangkan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya organisasi dengan memanfaatkan pengetahuan teori organisasi dan perilaku organisasi.

F. Pertanyaan Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen perubahan? Jelaskan!
2. Sebutkan hal-hal yang menjadi objek manajemen perubahan? Jelaskan!

3. Bagaimana respon warga organisasi terhadap rencana perubahan? Jelaskan!
4. Buatlah satu analisis praktis manajemen perubahan di lembaga pendidikan Islam!
5. Apa yang dimaksud dengan pengembangan organisasi? Jelaskan!
6. Bagaimana pengembangan organisasi dilaksanakan di lembaga pendidikan Islam? Jelaskan!

Bab 10

Manajemen Resiko Pendidikan Islam

CAPAIAN PEMBELAJARAN:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep manajemen risiko
2. Mahasiswa mampu menjelaskan model manajemen risiko
3. Mahasiswa mampu menjelaskan manajemen risiko pendidikan Islam
4. Mahasiswa mampu melakukan analisis manajemen risiko pada lembaga pendidikan Islam

A. Manajemen Risiko

Manajemen risiko memiliki peranan dalam pengelolaan mutu lembaga pendidikan Islam. Pada pelaksanaan budaya mutu akan menemui risiko-risiko pada pilihan-pilihan alternatif kebijakan yang hendak dipilih. Ada risiko pada pengelolaan lembaga pendidikan, risiko terhadap pilihan sumber daya manusia, visi, misi, dan tujuan, penggunaan kurikulum, proses pembelajaran, penilaian pembelajaran, mutu lulusan, sarana dan prasarana, keuangan, tata kelola, dan lain-lain yang menjadi objek bidang pendidikan Islam. Manajemen risiko merupakan alat untuk meminimalisir risiko yang memungkinkan untuk dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam.

Pada ISO Guide 73: 2009 memberikan definisi risiko yaitu ketidakpastian yang berdampak pada sasaran. Dijelaskan oleh Susilo dan Kaho bahwa sasaran dapat mempunyai berbagai macam

bentuk dan kategori, serta dapat diterapkan pada berbagai tingkatan organisasi. Ketidakpastian adalah kurangnya informasi (tidak jelas) mengenai suatu peristiwa (*event*), seberapa besar tingkat kemungkinan terjadinya (*likelihood*), dan berapa besar dampaknya (*effect*) pada sasaran (Susilo & Kaho, 2019).

HM Treasury yang berpusat di London dalam *The Orange Book Management of Risk – Principles and Concept* memberikan definisi risiko yaitu ketidakpastian hasil, apakah peluang positif atau ancaman negatif, dari tindakan dan peristiwa. Risiko harus dinilai sehubungan dengan kombinasi kemungkinan terjadinya sesuatu, dan dampak yang muncul jika itu benar-benar terjadi (HM Treasury, 2004).

Queensland Treasury memberikan definisi risiko mencakup kemungkinan ancaman dan peluang serta potensi dampaknya terhadap kemampuan lembaga untuk memenuhi tujuannya. Di sini, risiko berkaitan dengan tantangan, dan peluang untuk lembaga. Berdasarkan definisi ini terdapat pemisahan risiko menjadi dua jenis - risiko strategis dan risiko operasional. Risiko strategis berhubungan langsung dengan perencanaan strategis dan proses manajemen lembaga. Risiko strategis adalah risiko yang secara signifikan dapat berdampak pada pencapaian visi dan tujuan strategis lembaga seperti yang didokumentasikan dalam rencana strategis. Risiko operasional adalah risiko yang dapat berdampak signifikan terhadap pencapaian: 1) tujuan strategis badan (seperti yang didokumentasikan dalam rencana strategis) dari perspektif tindakan yang dilakukan oleh divisi, cabang atau unit kerja tertentu; dan 2) program individu atau tujuan manajemen proyek (The State of Queensland, 2011).

Dari berbagai definisi tersebut kiranya dapat difahami bahwa risiko merupakan ketidakpastian (*uncertainty*) yang memiliki implikasi terhadap sasaran atau tujuan yang diharapkan. Risiko dapat berbentuk

positif ataupun negatif, dengan kata lain risiko dapat berbentuk peluang, ancaman, atau bahkan tantangan. Tingkat tinggi atau besarnya risiko bergantung pada kondisi tujuan atau ruang lingkup tujuan – sasaran – yang diharapkan. Risiko strategis berada pada level tinggi dari piramida pengelolaan organisasi, sedangkan risiko operasional berada pada level rendah.

Selanjutnya yaitu memahami manajemen risiko, manajemen risiko merupakan suatu proses tindakan yang terdiri dari identifikasi dan penilaian terhadap risiko (“risiko yang melekat”) dan kemudian memberikan tanggapan terhadap risiko (HM Treasury, 2004). Gorrod dalam *Risk Management Systems* mengemukakan bahwa Manajemen risiko adalah penerapan teknik analisis dan definisi tindakan untuk mengukur jumlah kerugian finansial (atau keuntungan) yang dihadapi organisasi, ketika perubahan dan peristiwa tertentu yang tidak terduga dan acak terjadi (Gorrod, 2004). Queensland Treasury memberikan definisi manajemen risiko adalah budaya organisasi pengambilan risiko yang berhati-hati dalam suatu lembaga. Melalui proses identifikasi risiko, penilaian risiko, respons terhadap risiko, dan mengkomunikasikan hasil dari proses kepada pihak yang tepat, pada waktu yang tepat (The State of Queensland, 2011).

Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa, manajemen risiko merupakan suatu proses pengelolaan ketidakpastian yang berdampak pada pencapaian sasaran melalui tahapan-tahapan identifikasi risiko, penilaian risiko, pengalihan risiko, peninjauan dan evaluasi. Beberapa ahli dan lembaga memiliki model yang beragam dalam mengelola risiko.

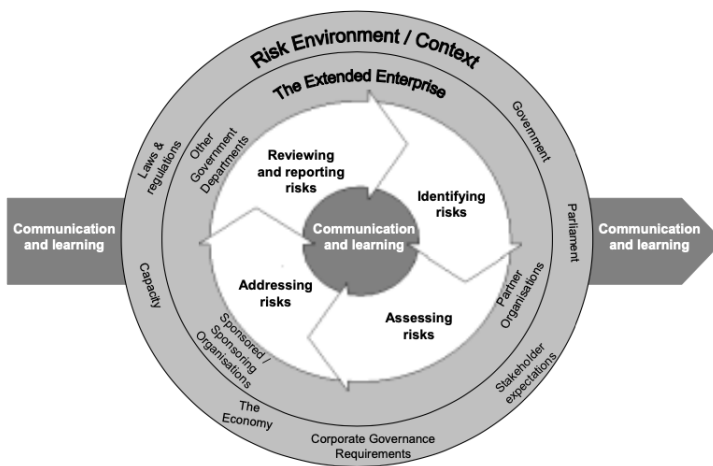
Susilo dan Kaho mengutip ISO 31000: 4 menyatakan bahwa dalam manajemen risiko terdapat prinsip-prinsip yang menjadi pedoman: terintegrasi, terstruktur dan menyeluruh, disesuaikan,

inklusif, dinamis, informasi terbaik yang tersedia, faktor manusia dan budaya, dan perbaikan berkesinambungan (Susilo & Kaho, 2019). Berbeda dengan ISO secara lebih rinci Queensland Treasury memberikan prinsip sebagai berikut;

1. Meningkatkan proses perencanaan dengan mengaktifkan fokus utama untuk tetap pada bisnis inti dan membantu memastikan kesinambungan penyampaian layanan;
2. Mengurangi kemungkinan 'kejutan' yang berpotensi mahal dan membantu mempersiapkan acara dan hasil yang menantang dan tidak diinginkan;
3. Berkontribusi pada alokasi sumber daya yang lebih baik dengan menargetkan sumber daya ke tingkat risiko tertinggi;
4. Meningkatkan efisiensi dan kinerja umum;
5. Berkontribusi pada pengembangan budaya organisasi yang positif, di mana orang dan lembaga memahami tujuan, peran, dan arah mereka;
6. Meningkatkan akuntabilitas, tanggung jawab, transparansi dan tata kelola dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan dan hasil; dan
7. Menambahkan nilai sebagai komponen kunci dari pengambilan keputusan, perencanaan, kebijakan, kinerja dan alokasi sumber daya, ketika perbaikan terus-menerus (The State of Queensland, 2011).

Prinsip-prinsip manajemen risiko melekat pada saat pelaksanaan manajemen risiko dilaksanakan. Dengan prinsip yang sudah disampaikan, organisasi memiliki cara pandang yang sama dalam memprediksi dan menjawab potensi risiko yang akan dihadapi.

Untuk memberikan kemudahan dalam menjalankan praktik manajemen risiko, akan lebih mudah dengan melihat pada model penerapan manajemen risiko. HM Treasury memberikan model manajemen resiko dalam bentuk proses yang berkelanjutan dari; 1) Identifikasi risiko; 2) Asesmen risiko; 3) *Adressing* risiko; 4) peninjauan dan pelaporan risiko. Keseimbangan dari sejumlah elemen juga saling terkait berinteraksi satu sama lain dan seimbang, dan pengelolaan risiko menjadi efektif. Model tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi berada dalam suatu konteks sistem organisasi yang terdiri dari beberapa input masukan kunci yang diberikan pada proses untuk menghasilkan keluaran yang diinginkan (HM Treasury, 2004).

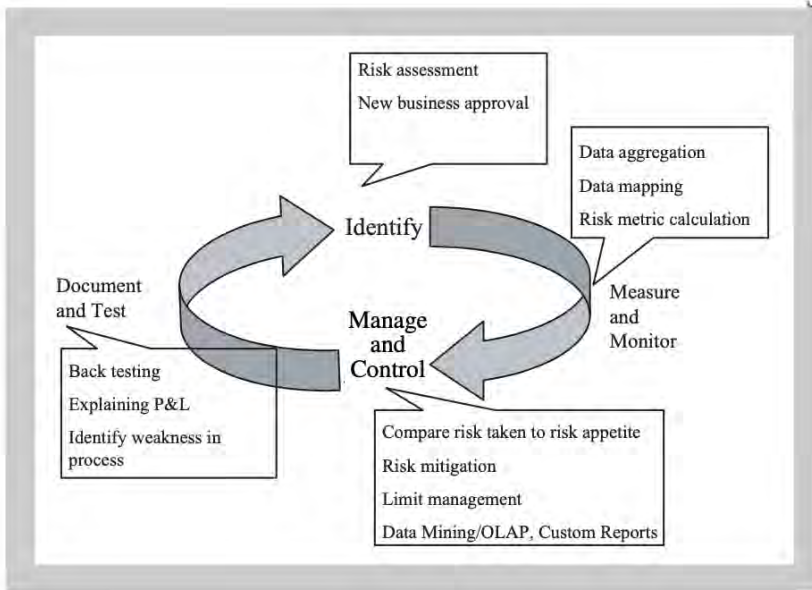


Gambar 10.1 Model Manajemen Risiko HM Treasury(HM Treasury, 2004)

Gambar 10.1 menunjukkan saling keterkaitan antara konteks lingkungan yang berpotensi memberikan tekanan terhadap risiko, internal lembaga yang melekat pada organisasi, tahapan-tahapan

manajemen risiko, dan komunikasi dan pembelajaran sebagai suatu proses yang berkesinambungan pada setiap bidang. Faktor-faktor eksternal tidak dipungkiri turut memberikan tekanan terhadap munculnya risiko pada lembaga, dicontohkan yaitu kebijakan dan peraturan-peraturan, kondisi ekonomi, stakeholder, pemerintah, dan lain-lain. Internal lembaga juga berperan dalam lingkungan manajemen risiko dicontohkan unit-unit lain atau departemen lain, sponsor lembaga, dan mitra lembaga. Adapun proses manajemen risiko pada objek tertentu dari internal lembaga dilakukan dengan identifikasi risiko, penilaian risiko, penempatan risiko, *review* dan pelaporan tindakan terhadap risiko.

Gorrod memberikan model manajemen risiko dalam bentuk siklus yang terdiri dari dua titik tengah lingkaran yaitu; 1) identifikasi Risiko; 2) pengawasan risiko; 3) pengelolaan risiko (mitigasi risiko), dan 4) pengujian risiko (Gorrod, 2004). Gambar 10.2 menunjukkan model siklus manajemen risiko dari Gorrod. Identifikasi risiko ditunjukkan dengan melakukan pengukuran dan pengawasan, pada tahap ini dilakukan: pengumpulan data terhadap objek risiko, pemetaan data risiko, dan perhitungan metrik risiko dengan kata lain dilakukan pengukuran terhadap potensi-potensi risiko. Berikutnya dilakukan pengelolaan dan pengawasan, pada tahap ini dilakukan: perbandingan risiko yang diambil dengan selera risiko, mitigasi risiko, pembatasan manajemen, dan penggalan data untuk membuat laporan. Dokumen dan test menjadi kelanjutan dari praktik manajemen risiko yaitu dilakukan pengujian ulang, penjelasan, dan identifikasi kelemahan dari proses manajemen risiko.



Gambar 10.2 Model Siklus Manajemen Perbaikan Risiko dari Gorrod (Gorrod, 2004)

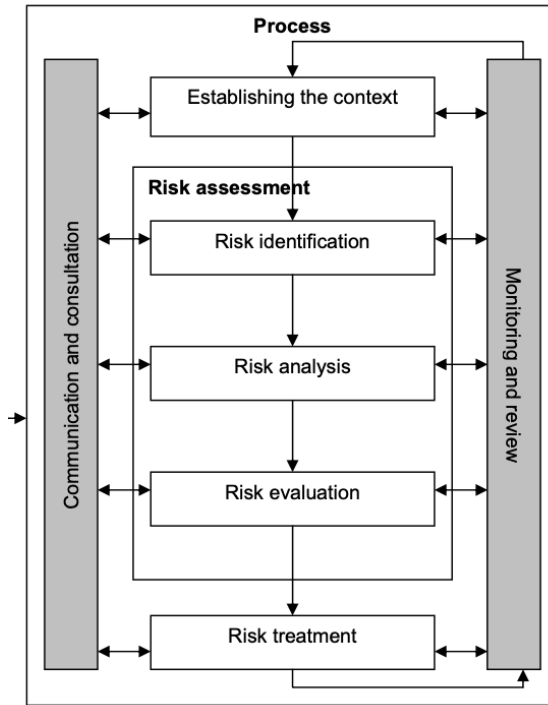
Lebih lanjut Gorrod mengemukakan tiga pendekatan untuk mengelola risiko dalam organisasi:

1. Tidak melakukan apa-apa karena risiko melekat dalam bisnis, atau biaya pengurangan risiko akan lebih besar daripada manfaat dari setiap pengurangan risiko. Ini semua adalah bagian dari proses mengalokasikan selera risiko organisasi. Ini mengasumsikan bahwa tingkat risiko dapat diterima dan bahwa basis modal saat ini dapat menyerap kerugian apa pun.
2. Pendekatan berbasis kontinjensi di mana dampak peristiwa dikurangi dengan mengimbangi sumber risiko melalui lindung nilai atau asuransi.

3. Pengurangan risiko yang timbul dari pembatasan dampak kejadian risiko melalui penghapusan sumber-sumber risiko tersebut. Ini mungkin dengan keluar dari bisnis, outsourcing dan mentransfer kewajiban, membalikkan atau sekuritisasi posisi keuangan, meningkatkan proses atau teknik pengurangan risiko operasional lainnya yang menghilangkan sumber risiko dalam organisasi.

Queensland Treasury memberikan gambaran model manajemen risiko bertahap dari; 1) menetapkan konteks; 2) penilaian risiko – identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko; dan 3) pengelolaan risiko (The State of Queensland, 2011). Ilustrasi praktik manajemen risiko dapat dilihat pada gambar 10. 3. Pada tahapan penetapan konteks, memiliki tujuan untuk menentukan batas-batas di mana kerangka kerja manajemen risiko akan beroperasi. Pada tahap ini harus mencatat batas-batas kerangka kerja dan kapasitas lembaga untuk berhasil mengatasi risiko yang dapat diidentifikasi dalam tahap penilaian proses manajemen risiko. Dalam menetapkan konteks, lembaga harus mempertimbangkan: lingkungan eksternal dan internal, profil risiko, selera risiko dan tingkat toleransi risiko, matriks risiko dan tanggung jawab, dan rencana kesinambungan bisnis.

Identifikasi risiko dilakukan dengan tujuan untuk menghasilkan daftar ancaman dan peluang yang komprehensif berdasarkan peristiwa-peristiwa yang mungkin menciptakan, meningkatkan, mencegah, menurunkan, mempercepat atau menunda pencapaian tujuan strategis lembaga. Identifikasi komprehensif sangat penting, karena risiko yang tidak diidentifikasi pada tahap ini tidak akan dimasukkan dalam analisis lebih lanjut. Identifikasi risiko harus mencakup pemeriksaan efek langsung dari konsekuensi tertentu, termasuk efek bertingkat dan efek kumulatif dari tindakan.



**Gambar 10.3 Model Siklus Manajemen Risiko Queensland Treasury 2011
(The State of Queensland, 2011)**

Analisis risiko melibatkan analisis dampak dari tantangan atau peluang potensial, dimulai dengan penilaian konsekuensi serta kemungkinan risiko terjadi. Pendekatan umum untuk menganalisis risiko adalah melalui penggunaan matriks risiko yang akan dikembangkan lembaga sebelumnya. Jika suatu lembaga menganggap proses analisis risiko relatif lurus ke depan (misalnya, lembaga dengan sedikit pemangku kepentingan eksternal dapat mempertimbangkan analisis risiko lebih sederhana daripada lembaga dengan kepentingan dan pengawasan publik yang cukup besar), maka kategorisasi risiko sebagai tinggi, sedang atau rendah dapat dianggap cukup. Lembaga

harus menggunakan penilaian kritis untuk menentukan tingkat analisis yang diperlukan berdasarkan apa yang tepat dan masuk akal. Proses untuk menganalisis risiko akan berbeda dari satu lembaga ke lembaga lainnya; Namun, lembaga individu harus memastikan semua risiko dalam lembaganya dinilai menggunakan metode yang sama. Jika kolaborasi antar lembaga diperlukan, lembaga mungkin perlu mengadopsi pendekatan yang fleksibel untuk analisis risiko ketika menilai risiko lintas lembaga. Namun, asalkan proses praktis, relevan, dan kuat diterapkan di semua tingkatan, analisis risiko harus menginformasikan risiko tingkat lembaga dan risiko keseluruhan.

Setelah lembaga mengidentifikasi dan menganalisis, selanjutnya adalah dilakukan evaluasi untuk menentukan risiko yang harus diobati dan prioritas untuk pelaksanaan pengobatan. Proses ini dikenal sebagai evaluasi risiko. Pilihan pengobatan diuraikan di bagian ‘Perawatan risiko – risk treatment’. Hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam evaluasi risiko yaitu:

1. Lingkungan eksternal dan internal tempat lembaga beroperasi (yaitu, konteks agensi yang mapan) – ini sebagian besar akan melibatkan arah strategis keseluruhan lembaga.
2. Selera risiko lembaga, seperti yang ditetapkan sebelumnya dalam proses manajemen risiko – misalnya, di mana agensi terlibat dalam kegiatan spekulatif, aktivitas berisiko tinggi mungkin tidak selalu memerlukan perawatan prioritas.
3. Selera risiko pihak selain lembaga (yaitu, pemangku kepentingan) – misalnya, beberapa kegiatan berisiko tinggi mungkin lebih dapat diterima oleh publik daripada yang lain.
4. Persyaratan hukum, peraturan, atau persyaratan lain apa pun yang mungkin ada – misalnya, jika risiko dapat mengakibatkan tindakan hukum terhadap agensi, risiko ini dapat menjadi prioritas tinggi

jika kemungkinan terjadinya tinggi, dan

5. Biaya atau manfaat mengobati risiko.

Prioritas tertinggi harus diberikan kepada risiko-risiko yang dievaluasi sebagai yang paling tidak dapat diterima. Risiko prioritas tinggi harus diberi perhatian, peninjauan, dan evaluasi rutin.

Perawatan risiko atau dikenal dengan *risk treatment*, setelah risiko dianalisis dan dievaluasi, agensi perlu menentukan perlakuan risiko yang tepat. Setiap tindakan yang diambil untuk mengatasi risiko menjadi bagian dari kontrol internal agensi. Ada sejumlah pilihan pengobatan risiko yang tersedia, dan lebih dari satu dapat diterapkan pada risiko tertentu. Pilihan pengobatan risiko meliputi:

1. Memberikan perlakuan terhadap risiko. Pendekatan ini memungkinkan aktivitas atau tindakan untuk melanjutkan, tetapi tindakan tersedia untuk mengurangi risiko ke tingkat yang diterima. Opsi 'treat' dapat dibedah lebih lanjut menjadi empat jenis kontrol: kontrol pencegahan, kontrol korektif, kontrol direktif, dan kontrol detektif.
2. Mentransfer risiko. Transfer risiko dapat dicapai dengan mengambil asuransi untuk memfasilitasi pemulihan keuangan terhadap realisasi risiko, atau dengan memberi kompensasi kepada pihak ketiga (berpotensi agen lain) untuk mengambil risiko karena pihak lain lebih mampu mengelola risiko secara efektif. Risiko dapat ditransfer seluruhnya, atau sebagian ditransfer (yaitu, dibagi).
3. Menghentikan risiko. Beberapa risiko hanya dapat kembali ke tingkat yang dapat diterima jika aktivitas dihentikan.
4. Mengambil kesempatan dari risiko. Mungkin ada peluang bagi lembaga untuk mengambil keuntungan dari peristiwa risiko.

Pada beberapa kasus terhadap risiko, dilakukan dengan menerima risiko daripada mengobati risiko. Risiko dapat diterima karena beberapa hal: 1) probabilitas atau konsekuensi dari risiko rendah atau kecil; 2) Biaya mengobati risiko melebihi potensi manfaat; 3) Risiko berada dalam tingkat selera risiko dan / atau toleransi yang ditetapkan lembaga; 4) kebijakan seluruh Pemerintah membutuhkan penerimaan risiko; dan 5) lembaga memiliki kontrol terbatas atau tidak sama sekali atas risiko,

Pemantauan dan peninjauan (*monitoring and review*) yang berkelanjutan merupakan komponen penting dari proses manajemen risiko yang efektif. Kegiatan ini dapat dilakukan sebagai bagian dari proses periodik formal, atau dilakukan secara *ad hoc*. Tujuan utama dari kegiatan ini adalah untuk menentukan apakah risiko masih ada, apakah risiko baru telah muncul, apakah kemungkinan atau dampak risiko telah berubah, dan untuk menilai kembali prioritas risiko dalam konteks internal dan eksternal lembaga. Pemantauan dan peninjauan memberikan umpan balik penting berkaitan dengan jaminan atas efisiensi dan efektivitas pengendalian yang diterapkan untuk menangani risiko. Ini memungkinkan lembaga untuk menganalisis dan belajar pelajaran dari keberhasilan, kegagalan, dan nyaris celaka.

Komunikasi, konsultasi dan umpan balik reguler harus dilakukan selama semua langkah dalam proses manajemen risiko. Sifat risiko (misalnya, strategis, operasional, politik) perlu dipertimbangkan dalam menentukan proses konsultasi yang tepat. Semua staf dalam suatu lembaga harus dilibatkan dalam proses manajemen risiko, termasuk mengidentifikasi, menganalisis, mengelola, dan melaporkan risiko. Secara internal, komunikasi risiko mempromosikan tindakan, pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan kerja tim. Ini dapat menunjukkan bagaimana manajemen risiko lokal berkontribusi

pada pencapaian tujuan lembaga secara keseluruhan. Penting untuk memastikan bahwa semua staf memahami, dengan cara yang sesuai dengan peran mereka, apa strategi risiko agensi, apa prioritas risiko dan bagaimana tanggung jawab khusus mereka di agensi sesuai dengan kerangka kerja manajemen risiko. Jika ini tidak tercapai, penanaman manajemen risiko yang tepat dan konsisten dan budaya risiko organisasi tidak akan tercapai dan prioritas risiko mungkin tidak ditangani secara konsisten.

Berbagai penjelasan tentang model-model manajemen risiko bisa dijadikan sebagai rujukan bagaimana manajemen risiko diimplementasikan di lembaga pendidikan. Risiko sebagai suatu kemungkinan dapat dilakukan pencegahan dan pengelolannya. Para pengelola lembaga pendidikan perlu membaca dan memahami risiko yang melekat pada lembaganya, yang dengan pengetahuan tersebut dapat meminimalisir atau bahkan menghilangkan risiko.

B. Manajemen Risiko Pada Lembaga Pendidikan Islam

Lembaga pendidikan Islam memiliki tujuan yang hendak dicapai. Tujuan itu disampaikan dalam pernyataan visi, misi, tujuan, strategi, dan program kegiatan yang akan dilakukan guna mencapainya. Risiko pada lembaga pendidikan Islam terkait dengan tantangan dan peluang serta dampak yang muncul dari tujuan yang direncanakan. Dalam hal ini, lembaga pendidikan Islam menghadapi dua bentuk risiko yaitu risiko strategis dan risiko operasional. Risiko strategis dimaksudkan peluang dan tantangan yang secara signifikan berdampak dalam mewujudkan rencana strategis. Adapun risiko operasional adalah risiko yang berdampak secara signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis, dan program individu atau tujuan program kegiatan.

Keberadaan risiko strategis dan risiko operasional menjadi perhatian para pemangku kebijakan pada lembaga pendidikan Islam untuk dilakukan tindakan. Tindakan itu dilakukan dengan model manajemen risiko dari HM Treasury yang meliputi: identifikasi risiko, penilaian risiko, penempatan risiko, pemantauan dan pelaporan risiko. Gorrod dengan 1) identifikasi Risiko; 2) pengawasan risiko; 3) pengelolaan risiko (mitigasi risiko), dan 4) pengujian risiko. Queensland Treasury dengan penetapan konteks, penilaian resiko – identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan perawatan risiko, disertai dengan pemantauan dan peninjauan serta komunikasi dan konsultasi.

Praktik manajemen risiko pada lembaga pendidikan telah dilakukan oleh beberapa peneliti:

1. Zazin meneliti tentang manajemen risiko dalam peningkatan mutu pendidikan pada jenjang pendidikan menengah, menghasilkan suatu temuan keberadaan risiko di sekolah yang terdiri dari risiko murni, risiko spekulatif, dan risiko dunia akhirat. Upaya manajemen risiko dilakukan dengan identifikasi risiko, ilustrasi risiko, kategorisasi risiko, menyusun risiko dan penyebabnya, analisis risiko, dan melaksanakan prinsip-prinsip manajemen risiko (Zazin, 2014).
2. Munawwaroh melakukan penelitian tentang manajemen risiko di sekolah, ditemukan bahwa risiko yang ada di tingkat sekolah adalah risiko spekulatif berdasarkan sifat risiko, adapun berdasarkan sumber risiko adalah risiko internal dan risiko eksternal. Tahapan manajemen risiko dilakukan dengan identifikasi masalah, pengukuran risiko, pengendalian risiko dan evaluasi risiko (Munawwaroh, 2017).
3. Irwanto dan Arifin (2020) melakukan penelitian tentang peran kepala sekolah sebagai manajer risiko yang melakukan aktifitas

- penilaian risiko, peringanan risiko, evaluasi risiko (Irwanto & Arifin, 2020).
4. Kartikasari (2018) melakukan penelitian tentang implementasi manajemen risiko pada perguruan tinggi melalui tahapan identifikasi risiko, penilaian risiko, dan rencana aksi tindakan terhadap risiko (Kartikasari, 2018a).
 5. Nilasari (2020) melakukan penelitian tentang penerapan pengelolaan risiko operasional dalam mewujudkan *good university governance* pada perguruan tinggi swasta di Cirebon. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan risiko operasional yang buruk menghambat terwujudnya *good university governance* (Nilasari, 2020).
 6. Istiningrum mengemukakan urgensi manajemen risiko pada pendidikan tinggi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Implementasi manajemen risiko meliputi kegiatan penilaian risiko, identifikasi risiko, dan analisis risiko. Berbagai pendekatan tersebut dilakukan untuk memudahkan pimpinan dalam mengambil kebijakan (Istiningrum, 2012).
 7. Prabowo dan Kartika mengemukakan suatu temuan manajemen risiko pada pengelolaan organisasi mahasiswa. Temuan tersebut mengelompokkan organisasi mahasiswa pada tingkatan risiko yang beragam dari *low risk*, *low med*, dan *medium* (Prabowo & Kartikawati, 2020).
 8. Nurochman mengemukakan tentang deskripsi manajemen risiko sistem informasi pada perpustakaan yang dilakukan dengan identifikasi risiko, mitigasi risiko, dan evaluasi risiko (Nurochman, 2016).
 9. Perawironegoro et. al mengemukakan tentang praktik manajemen risiko sebagai upaya preventif pencegahan ketidakkulusan mahasiswa

di program studi Magister Pendidikan Agama Islam. Manajemen risiko dilakukan dengan model tahapan identifikasi risiko, penilaian risiko, pengkondisian risiko, penempatan risiko, dan peninjauan serta pelaporan risiko (Perawironegoro, et. al, 2022).

Dari berbagai contoh kasus manajemen risiko menjadi bukti bahwa praktik manajemen risiko bisa dilaksanakan pada lembaga pendidikan Islam. Dengan penerapan manajemen risiko diharapkan tingkat pencapaian risiko strategis dan risiko operasional yang melekat pada lembaga dapat dipantau dan dikendalikan. Sehingga potensi lembaga untuk menjadi gagal dalam menghadapi tantangan dan ancaman dapat diminimalisir dan dilakukan tindakan sesuai dengan analisis yang telah dipertimbangkan dengan matang.

C. Ringkasan

1. Risiko adalah potensi ketidakpastian (*uncertainty*) atau bahkan keuntungan atau kerugian yang berdampak pada sasaran atau tujuan baik .
2. Manajemen risiko adalah suatu proses pengelolaan ketidakpastian yang berdampak pada sasaran dengan perlakuan terhadap risiko.
3. Manajemen risiko dilakukan dengan tahapan-tahapan identifikasi risiko, penilaian risiko, pengalihan risiko, peninjauan dan evaluasi.
4. Risiko berpotensi ada pada setiap ruang lingkup lembaga pendidikan Islam, oleh karena itu diperlukan manajemen risiko untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.
5. Lembaga pendidikan Islam dapat mengimplementasikan manajemen risiko dalam mengelola organisasi, sehingga potensi lembaga untuk mendapatkan kerugian dapat diminimalisir atau bahkan dihindarkan.

D. Pertanyaan Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan risiko? Jelaskan!
2. Apa saja risiko yang memungkinkan terjadi pada lembaga pendidikan Islam? Sebutkan diikuti dengan penjelasan!
3. Apa yang dimaksud dengan manajemen risiko? Jelaskan!
4. Jelaskan salah satu model siklus manajemen risiko!
5. Buatlah satu analisis manajemen risiko pada lembaga pendidikan Islam?

Bab 11

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah

CAPAIAN PEMBELAJARAN:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep sistem penjaminan mutu lembaga pendidikan dasar dan menengah
2. Mahasiswa mampu menjelaskan sistem penjaminan mutu internal lembaga pendidikan dasar dan menengah
3. Mahasiswa mampu menjelaskan sistem penjaminan mutu eksternal lembaga pendidikan dasar dan menengah

A. Sistem Penjaminan Mutu Lembaga Pendidikan Dasar Dan Menengah

Pendidikan yang bermutu merupakan hak bagi seluruh peserta didik untuk mendapatkan layanannya. Setiap satuan pendidikan memiliki kewajiban untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu, lebih lanjut bahwa setiap satuan pendidikan dasar dan menengah diwajibkan untuk melakukan penjaminan mutu pendidikan. Pemenuhan penjaminan mutu memiliki tujuan agar satuan pendidikan dapat memenuhi atau akan lebih baik untuk melampaui Standar Nasional Pendidikan (SNP). SNP adalah standar minimal yang ditetapkan pemerintah dalam bidang pendidikan yang harus dipenuhi oleh satuan pendidikan dan seluruh pemangku kepentingan dalam

mengelola dan menyelenggarakan pendidikan yang terdiri atas:

1. Standar Kompetensi Lulusan
2. Standar Isi
3. Standar Proses
4. Standar Penilaian
5. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan
6. Standar Pengelolaan
7. Standar Sarana dan Prasarana
8. Standar Pembiayaan

Sebagai pedoman penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah, pemerintah menerbitkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah. Pada peraturan tersebut dinyatakan beberapa definisi terkait penjaminan mutu:

1. Mutu pendidikan dasar dan menengah adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan dasar dan pendidikan menengah dengan Standar Nasional Pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah.
2. Penjaminan mutu pendidikan yaitu suatu mekanisme yang sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu.
3. Sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah adalah suatu kesatuan unsur yang terdiri atas organisasi, kebijakan, dan proses terpadu yang mengatur segala kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan dasar dan menengah yang saling berinteraksi secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan.

Dari ketiga definisi yang telah disampaikan, menjadi jelas maksud dari mutu, penjaminan mutu, dan sistem penjaminan mutu. Selanjutnya dinyatakan bahwa Sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah memiliki fungsi untuk mengendalikan penyelenggaraan pendidikan oleh satuan pendidikan pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah sehingga terwujud pendidikan yang bermutu. Adapun tujuan dari Sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah yaitu menjamin pemenuhan standar pada satuan pendidikan secara sistematis, holistik, dan berkelanjutan, sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu pada satuan pendidikan secara mandiri.

Pengembangan sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah membutuhkan peran segala lapisan pengelola pendidikan dasar dan menengah. Mengingat penjaminan mutu sebagai sistem, melibatkan satuan pendidikan dari guru, kepala sekolah, komite sekolah, pemerintah, pemerintah daerah, lembaga akreditasi, dan lembaga standarisasi pendidikan.

Praktik penjaminan mutu pada pendidikan dasar dan menengah dilaksanakan dengan mengimplementasikan dua bentuk:

1. Sistem Penjaminan Mutu Internal Pendidikan Dasar dan Menengah yaitu suatu kesatuan unsur yang terdiri atas kebijakan dan proses yang terkait untuk melakukan penjaminan mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh setiap satuan pendidikan dasar dan satuan pendidikan menengah untuk menjamin terwujudnya pendidikan bermutu yang memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan.
2. Sistem Penjaminan Mutu Eksternal Pendidikan Dasar dan Menengah, yaitu suatu kesatuan unsur yang terdiri atas organisasi, kebijakan, dan proses yang terkait untuk melakukan fasilitasi dan

penilaian melalui akreditasi untuk menentukan kelayakan dan tingkat pencapaian mutu satuan pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Dirjen Dikdasmen Kemendikbud dalam petunjuk penjaminan mutu pendidikan tahun 2016 mengilustrasikan sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah pada gambar 11.1.



Gambar 11.1 Sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah

Sebagaimana Permendikbud Nomor 28 tahun 2016, satuan pendidikan dalam hal ini sekolah atau madrasah mempunyai tugas dan wewenang:

1. Merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, dan mengembangkan SPMI-Dikdasmen;
2. Menyusun dokumen SPMI-Dikdasmen yang terdiri atas:

- a. dokumen kebijakan;
 - b. dokumen standar; dan
 - c. dokumen formulir;
3. Membuat perencanaan peningkatan mutu yang dituangkan dalam rencana kerja sekolah;
 4. Melaksanakan pemenuhan mutu, baik dalam pengelolaan satuan pendidikan maupun proses pembelajaran;
 5. membentuk tim penjaminan mutu pada satuan pendidikan; dan
 6. mengelola data mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan.
 7. Tugas tim penjaminan mutu pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e adalah:
 - a. mengoordinasikan pelaksanaan penjaminan mutu di
 - b. tingkat satuan pendidikan;
 - c. melakukan pembinaan, pembimbingan, pendampingan, dan supervisi terhadap pelaku pendidikan di satuan pendidikan dalam pengembangan dan penjaminan mutu pendidikan;
 - d. melaksanakan pemetaan mutu pendidikan berdasarkan data mutu pendidikan di satuan pendidikan;
 - e. melakukan monitoring dan evaluasi proses pelaksanaan pemenuhan mutu yang telah dilakukan; dan
 - f. memberikan rekomendasi strategi peningkatan mutu berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi kepada kepala satuan pendidikan.

Dalam rangka melaksanakan sistem penjaminan mutu, satuan pendidikan perlu untuk menyusun tim atau gugus penjamin mutu. Tim penjaminan mutu pendidikan pada satuan pendidikan terdiri atas: perwakilan pimpinan satuan pendidikan; perwakilan guru; perwakilan tenaga kependidikan; dan perwakilan komite sekolah. Tim penjamin

mutu merupakan tim independen di luar manajemen, disampaikan dalam panduan penjaminan mutu Dikdasmen, tugas tim penjaminan mutu sekolah yaitu:

1. Mengkoordinasikan pelaksanaan penjaminan mutu di tingkat satuan pendidikan
2. Melakukan pembinaan, pembimbingan, pendampingan, dan supervisi terhadap pelaku pendidikan di satuan pendidikan dalam pengembangan dan penjaminan mutu pendidikan
3. Melaksanakan pemetaan mutu pendidikan berdasarkan data mutu pendidikan di satuan pendidikan
4. Melakukan monitoring dan evaluasi proses pelaksanaan pemenuhan mutu yang telah dilakukan
5. Memberikan rekomendasi strategi pemenuhan mutu berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi kepada kepala satuan pendidikan.

Adapun sekolah atau satuan pendidikan memiliki tugas:

1. Merencanakan, melaksanakan, mengendalikan dan mengembangkan sistem penjaminan mutu pendidikan
2. Menyusun dokumen penjaminan mutu yang terdiri atas dokumen kebijakan, dokumen standar, dan dokumen formulir
3. Membuat perencanaan peningkatan mutu yang dituangkan dalam rencana kerja satuan pendidikan
4. Melaksanakan pemenuhan mutu baik dalam pengelolaan satuan pendidikan maupun proses pembelajaran
5. Membentuk tim penjaminan mutu pada satuan pendidikan
6. Mengelola data mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan

Keberhasilan dari sistem penjaminan mutu pada satuan pendidikan diukur dengan melihat hadap indikator proses, indikator *output*, indikator *outcome*, dan dampak. Indikator proses ditunjukkan

dengan:

1. Meningkatnya kemampuan satuan pendidikan dalam menjelaskan siklus penjaminan mutu pendidikan yang dapat diidentifikasi dari adanya perubahan pengelolaan satuan pendidikan
2. Adanya kebijakan dan implementasi kebijakan yang mengacu pada SNP
3. Meningkatnya kemampuan dalam merencanakan dan melaksanakan rencana pemenuhan yang disusun
4. Meningkatnya kemampuan untuk memonitor dan mengevaluasi mekanisme yang telah dilakukan.

Indikator *output* ditunjukkan dengan meningkatnya mutu pendidikan pada satuan pendidikan yang ditunjukkan dengan meningkatnya kompetensi pendidik dalam menjalankan proses pembelajaran mulai dari perencanaan hingga penilaian, pengembangan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler, meningkatnya pengelolaan sarana dan prasarana dan keuangan, kerjasama, dan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan.

Indikator *outcome* ditunjukkan dengan peningkatan hasil belajar peserta didik; hasil uji kompetensi dan penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan; prestasi satuan pendidikan beserta anggota; terwujudnya lingkungan belajar yang menyenangkan; dan adanya penghargaan serta dukungan finansial pemangku kepentingan. Selanjutnya, Indikator dampak yaitu terbangunnya budaya mutu dengan terlaksananya penjaminan mutu yang berkesinambungan dan berkelanjutan pada satuan pendidikan.

B. Sistem Penjaminan Mutu Internal Lembaga Pendidikan Dasar Dan Menengah

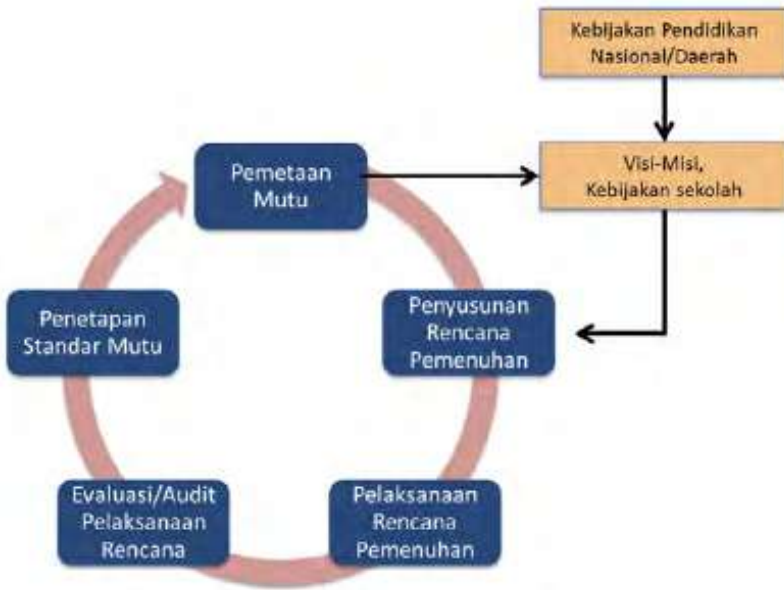
Sistem Penjaminan Mutu Internal Pendidikan Dasar dan Menengah yaitu suatu kesatuan unsur yang terdiri atas kebijakan dan proses yang terkait untuk melakukan penjaminan mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh setiap satuan pendidikan dasar dan satuan pendidikan menengah untuk menjamin terwujudnya pendidikan bermutu yang memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan.

SPMI-Dikdasmen direncanakan, dilaksanakan, dikendalikan, dan dikembangkan oleh setiap satuan pendidikan di jalur formal pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Hasil penerapan SPMI-Dikdasmen oleh satuan pendidikan digunakan oleh BAN-S/M sebagai acuan untuk melakukan akreditasi di satuan pendidikan pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

SPMI-Dikdasmen memiliki siklus kegiatan yang terdiri atas:

- a) memetakan mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan melalui kegiatan evaluasi diri yang menghasilkan peta mutu (capaian standar), masalah yang dihadapi dan rekomendasi;
- b) berdasarkan hasil pemetaan mutu, satuan pendidikan membuat perencanaan peningkatan mutu yang dituangkan dalam dokumen perencanaan satuan pendidikan serta rencana aksi kegiatan;
- c) melaksanakan pemenuhan mutu dalam pengelolaan satuan pendidikan dan proses pembelajaran sehingga standar dapat tercapai;
- d) melakukan evaluasi atau audit pelaksanaan rencana yang telah dilakukan untuk menjamin terjadinya peningkatan mutu yang berkelanjutan; dan

- e) menyusun standar di atas SNP pada standar yang telah dipenuhi dan memperbaiki strategi yang masih belum terpenuhi berdasarkan hasil audit/evaluasi.



Gambar 10.2 Siklus Penjaminan Mutu Satuan Pendidikan (Pedoman, 2016)

SPMI-Dikdasmen mencakup seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan dengan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai Standar Nasional Pendidikan. SPMI-Dikdasmen dilakukan evaluasi dan pengembangan secara berkelanjutan oleh setiap satuan pendidikan. SPMI-Dikdasmen ditetapkan oleh satuan pendidikan dan dituangkan dalam pedoman pengelolaan satuan pendidikan serta disosialisasikan kepada pemangku kepentingan satuan pendidikan.

Pengukuran mutu internal dapat dilakukan oleh internal sekolah dengan merumuskan standar mutu sekolah. Standar mutu sekolah

dapat mengacu pada BAN, atau referensi lain yang menjadi acuan dalam menentukan kualitas layanan mutu sekolah yang dilakukan oleh Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS) atau lembaga sejenis. Konsistensi sekolah dalam menjamin keterlaksanaan standar mutu dimonitoring dan dikontrol oleh TPM. Perbaikan berkelanjutan menjadi cara yang lazim untuk memperbaiki mutu lembaga pendidikan.

Sebagaimana tujuan dari penjaminan mutu yaitu pemenuhan SNP berikut standar dan indikator mutu sebagaimana dalam pedoman penjaminan mutu Kemendikbud tahun 2016:

Standar 1. Kompetensi Lulusan

Permendikbud No. 54 Tahun 2013 tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah

Indikator 1.1

Memiliki perilaku yang mencerminkan sikap orang beriman, berakhlak mulia, berilmu, percaya diri, dan bertanggung jawab dalam berinteraksi secara efektif dengan lingkungan sosial dan alam sesuai ruang lingkup jenjang pendidikan

Indikator 1.2

Memiliki pengetahuan faktual dan konseptual berdasarkan rasa ingin tahunya tentang ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya dalam wawasan kemanusiaan, kebangsaan, kenegaraan, dan peradaban

Indikator 1.3.

Memiliki kemampuan pikir dan tindak yang produktif dan kreatif dalam ranah abstrak dan konkrit.

Standar 2. Isi

1. Permendikbud No. 64 Tahun 2013 tentang Standar Isi Pendidikan Dasar dan Menengah
2. Permendikbud No. 67 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah
3. Permendikbud No. 68 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah
4. Permendikbud No. 69 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Atas /Madrasah Aliyah
5. Permendikbud No. 70 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan
6. Permendikbud No. 61 Tahun 2014 Tentang Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah

Indikator 2.1.

Muatan sesuai dengan rancangan kurikulum nasional

Indikator 2.2

Rancangan mata pelajaran dan beban belajar memberi waktu yang cukup leluasa untuk mengembangkan berbagai sikap, pengetahuan, dan keterampilan

Indikator 2.3

KTSP sesuai dengan kurikulum nasional

Standar 3. Proses

Permendikbud No. 65 Tahun 2013 tentang Standa Proses Pendidikan Dasar dan Menengah

Indikator 3.1

Pembelajaran mendorong peserta didik mencari tahu

Indikator 3.2

Pembelajaran berbasis aneka sumber belajar

Indikator 3.3

Pembelajaran menuju proses sebagai penguatan penggunaan pendekatan ilmiah

Indikator 3.4

Pembelajaran berbasis kompetensi

Indikator 3.5

Pembelajaran terpadu

Indikator 3.6

Pembelajaran dengan jawaban yang kebenarannya multi dimensi

Indikator 3.7

Pembelajaran menuju keterampilan aplikatif

Indikator 3.8

Peningkatan dan kesinambungan antara keterampilan fisik (hardskills) dan keterampilan mental (softskills)

Indikator 3.9

Pembelajaran yang mengutamakan pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik sebagai pembelajar sepanjang hayat

Indikator 3.10

Pembelajaran yang menerapkan nilai-nilai dengan memberi keteladanan (*ing ngarso sung tulodo*), membangun kemauan (*ing madyo mangun karso*), dan mengembangkan kreatifitas peserta didik dalam proses pembelajaran (*tutwuri handayani*)

Indikator 3.11

Pembelajaran yang berlangsung di rumah, di satuan pendidikan, dan di masyarakat

Indikator 3.12

Pembelajaran yang menerapkan prinsip bahwa siapa saja adalah guru,

siapa saja adalah siswa, di mana saja adalah kelas

Indikator 3.13

Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pembelajaran;

Indikator 3.14

Pengakuan atas perbedaan individual dan latar belakang budaya peserta didik

RPP disusun sesuai dengan KTSP

Standar 4. Penilaian Pendidikan

Permendikbud No. 66 tahun 2013 tentang Standar Penilaian Pendidikan

Indikator 4.1.

Proses penilaian sahih, objektif, terbuka, otentik, sistematis, akuntabel, dan edukatif

Indikator 4.2.

Satuan pendidikan menerapkan penilaian otentik

Indikator 4.3.

Bentuk dokumen penilaian sesuai dengan aturan yang berlaku

Standar 5. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
2. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru
3. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 24 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah
4. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 25 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah

5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 26 Tahun 2008
Tentang Standar Tenaga Laboran Sekolah/Madrasah

Indikator 5.1

Jumlah dan kualifikasi pendidik sesuai standar

Indikator 5.2

Kualifikasi kepala satuan pendidikan sesuai standar

Indikator 5.3

Ketersediaan kepala tenaga administrasi

Indikator 5.4

Pelaksana urusan administrasi

Indikator 5.5

Ketersediaan kepala perpustakaan satuan pendidikan

Indikator 5.6

Ketersediaan tenaga perpustakaan satuan pendidikan

Indikator 5.7

Ketersediaan kepala laboratorium

Indikator 5.8

Ketersediaan teknisi laboratorium

Indikator 5.9

Ketersediaan tenaga laboran

Indikator 5.10

Kompetensi guru sesuai SNP

Indikator 5.11

Kompetensi Kepala Satuan Pendidikan sesuai SNP

Indikator 5.12

Kompetensi kepala tenaga administrasi sesuai SNP

Indikator 5.13

Kompetensi pelaksanaan urusan administrasi sesuai SNP

Indikator 5.14

Kompetensi kepala perpustakaan sekolah sesuai SNP

Indikator 5.15

Kompetensi tenaga perpustakaan sekolah sesuai SNP

Indikator 5.16

Kompetensi teknisi laboratorium sesuai SNP

Indikator 5.17

Kompetensi laboran sesuai SNP

Standar 6. Sarana Prasarana

Permendikbud No. 24 Tahun 2007 Tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah

Indikator 6.1

Kapasitas dan daya tampung satuan pendidikan sesuai dengan standar

Indikator 6.2

Jumlah dan kondisi sarana dan prasarana pendidikan sesuai standar

Standar 7. Standar Pengelolaan

Permendikbud No. 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan

Indikator 7.1

Perencanaan program dilaksanakan sesuai dengan standar dan melibatkan pemangku kepentingan

Indikator 7.2

Pelaksanaan program dilaksanakan sesuai dengan standar dan melibatkan pemangku kepentingan

Indikator 7.3

Satuan pendidikan melaksanakan pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan program secara berkala

Indikator 7.4

Kepala satuan pendidikan berkinerja baik

Indikator 7.5

Satuan pendidikan mengelola sistem informasi

Standar 8. Standar Pembiayaan

1. Permendikbud No. 69 Tahun 2009 tentang Standar Biaya
2. Instrumen Akreditasi oleh BAN S/M

Indikator 8.1.

Satuan pendidikan tidak memungut biaya dari peserta didik yang tidak mampu secara ekonomi

Indikator 8.2.

Biaya operasional non-personil minimal sesuai standar (total anggaran satuan pendidikan dikurangi biaya investasi dan gaji pendidik dan tenaga kependidikan dibagi total jumlah peserta didik).

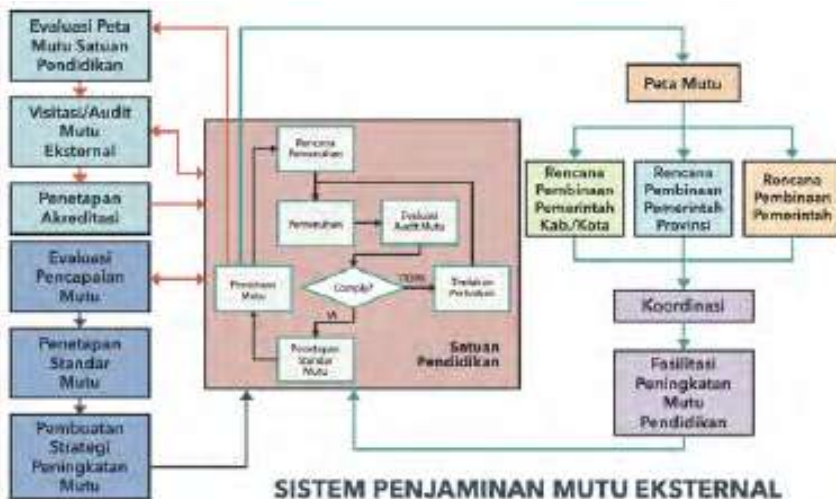
Indikator 8.3

Pengelolaan dana yang masuk ke satuan pendidikan dilakukan secara transparan dan akuntabel (laporan, dapat diakses dan dapat diaudit)

C. Sistem Penjaminan Mutu Eksternal Lembaga Pendidikan Dasar Dan Menengah

Permendikbud Nomor 28 tahun 2016 memberikan definisi Sistem Penjaminan Mutu Eksternal Pendidikan Dasar dan Menengah sebagai suatu kesatuan unsur yang terdiri atas organisasi, kebijakan, dan proses yang terkait untuk melakukan fasilitasi dan penilaian melalui akreditasi untuk menentukan kelayakan dan tingkat pencapaian mutu satuan pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Lebih lanjut, SPME-Dikdasmen memiliki siklus kegiatan yang terdiri atas: a) memetakan mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan berdasarkan Standar

Nasional Pendidikan; b) membuat perencanaan peningkatan mutu yang dituangkan dalam Rencana Strategis Pembangunan Pendidikan; c) memfasilitasi pemenuhan mutu di seluruh satuan pendidikan; d) melakukan monitoring dan evaluasi terhadap proses pelaksanaan pemenuhan mutu; e) mengevaluasi dan menetapkan Standar Nasional Pendidikan dan menyusun strategi peningkatan mutu; dan g) melakukan akreditasi satuan pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Siklus kegiatan SPME-Dikdasmen sebagaimana pada huruf a, huruf b, huruf c, dan huruf d dikembangkan dan dilaksanakan secara berkelanjutan oleh Pemerintah bekerja sama dengan Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya. Siklus kegiatan SPME-Dikdasmen sebagaimana dimaksud pada huruf e ditetapkan oleh Pemerintah dan dikembangkan secara berkelanjutan oleh BSNP sesuai dengan kewenangannya.



Gambar 10. 3. Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (Pedoman, 2016)

Sistem penjaminan mutu eksternal sering dikenal dengan kegiatan akreditasi lembaga pendidikan dasar dan menengah. Akreditasi merupakan bagian integral dalam manajemen mutu pendidikan. Proses akreditasi sekolah merupakan upaya yang dilakukan oleh suatu instansi dalam memberikan kepastian standar tertentu dalam memberikan layanan pendidikan. Kegiatan SPME-Dikdasmen dilakukan oleh instansi pemerintah seperti Badan Akreditasi Nasional Sekolah atau Madrasah (BAN-S/M) dengan kewenangannya.

Siklus akreditasi satuan pendidikan dilakukan dengan tahapan: a) Evaluasi terhadap mutu pendidikan; b) visitasi/audit mutu eksternal; dan c) penetapan akreditasi. Akreditasi menjadi hal yang sering ditemui oleh guru dan pengelola sekolah. Akreditasi satuan pendidikan dikembangkan secara berkelanjutan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah dan Madrasah (BAN-S/M). BAN-S/M melakukan siklus akreditasi satuan pendidikan sesuai dengan tahapan.

Instrumen yang dapat mengukur mutu lembaga dilakukan dengan mengajukan atau mengikuti akreditasi yang diberikan layanannya oleh BAN-S/M. Terdapat beberapa alasan untuk pelaksanaan pengukuran mutu. Berikut alasan dilakukannya pengukuran mutu sekolah;

1. Mengukur mutu memberikan informasi tentang ketercapaian dan mengeliminasi hal-hal yang tidak mendukung tujuan.
2. Kontrol terhadap alat pengukuran merupakan wewenang para pengelola sekolah, termasuk juga mengembangkannya.
3. Pengukuran mutu memiliki tujuan akhir untuk mengidentifikasi kemampuan pada pengurangan variasi.
4. Kebergantungan pada pengelola, lebih khusus pada tim untuk menyediakan alat ukur yang memungkinkan mereka untuk mengawasi target yang telah ditentukan

5. Untuk mengidentifikasi sebab-sebab spesifik dari variasi yang ada maka membutuhkan pengumpulan data.

Pada umumnya pengukuran dilakukan dengan memfokuskan pada murid, bukan pada sekolah. Sehingga mutu guru dan sekolah tidak nampak pada prosesnya. Penggunaan metode *Value-added measure* yaitu pengukuran sederhana dengan menyampaikan kinerja peserta didik pada saat masuk, dengan kinerja peserta didik pada saat mengikuti kegiatan sekolah hingga selesainya. Perlu diperhatikan bahwa, hal yang penting untuk diukur adalah program atau kegiatan yang telah dilalui, bukan hasilnya saja. Sekolah perlu untuk memberikan reward kepada siapa saja yang konsisten melakukan dengan baik terhadap peningkatan peserta didik. Dengan pengukuran mutu, dapat digunakan sebagai alat yang memungkinkan untuk dicoba terhadap pencapaian target.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam mengumpulkan data pengukuran yaitu dengan;

1. Menjelaskan apa yang hendak diukur
2. Mengetahui alasan melakukan pengukuran
3. Memahami informasi dari data yang didapatkan
4. Mengetahui apa yang bisa dilakukan dengan data tersebut
5. Memiliki ide yang jelas bagaimana data dapat dimanfaatkan dengan dasar pengembangan berkelanjutan

Kriteria akreditasi pendidikan dasar dan menengah diputuskan dengan peraturan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 1005/P/2020 tentang kriteria dan perangkat akreditasi pendidikan dasar dan menengah. Keputusan tersebut didasari:

1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

2. Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standard Nasional Pendidikan yang kemudian dilakukan perubahan terakhir yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 2015 perubahan kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
3. Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2019 tentang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
4. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 tahun 2018 tentang Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah dan Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Nonformal.
5. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 45 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 46 Tahun 2019 tentang Rincian Tugas Unit Kerja di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Berdasarkan peraturan-peraturan tersebut diputuskan kriteria dan perangkat akreditasi Pendidikan Dasar dan Menengah. Keputusan tersebut berisi lima lampiran yaitu tentang; kriteria dan perangkat akreditasi Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah, kriteria dan perangkat akreditasi Sekolah Dasar/Madrasah Tsanawiyah, kriteria dan perangkat akreditasi Sekolah Dasar/Madrasah Aliyah, kriteria dan perangkat akreditasi Sekolah Dasar/Madrasah Kejuruan, kriteria dan perangkat akreditasi Sekolah Luar Biasa. Berbagai kriteria tersebut merupakan instrumen yang digunakan oleh BAN-S/M untuk melakukan akreditasi pada Sekolah/Madrasah.

Instrumen akreditasi pendidikan dasar dan menengah terdiri atas dua kinerja pokok, yaitu Kinerja Inti dan Butir Pemenuhan Relatif. Butir kinerja inti mencakup kriteria mutu lulusan, proses pembelajaran, mutu guru, dan manajemen sekolah atau madrasah. Secara keseluruhan terdapat 35 indikator untuk dilakukan penilaian. Pada kriteria mutu lulusan terdapat 11 indikator:

1. Siswa menunjukkan perilaku disiplin dalam berbagai situasi
2. Siswa menunjukkan perilaku religius dalam aktivitas di sekolah/madrasah
3. Siswa menunjukkan perilaku tangguh dan bertanggung jawab dalam aktivitas di sekolah/madrasah
4. Siswa terbebas dari perundungan (bully) di sekolah/madrasah
5. Siswa menunjukkan keterampilan berkomunikasi sesuai karakteristik keterampilan abad ke-21
6. Siswa menunjukkan keterampilan berkolaborasi sesuai karakteristik keterampilan abad ke-21.
7. Siswa menunjukkan keterampilan berpikir kritis dan pemecahan masalah sesuai karakteristik abad ke-21.
8. Siswa menunjukkan keterampilan kreativitas dan inovasi sesuai karakteristik keterampilan abad ke-21.
9. Siswa menunjukkan kemampuan mengekspresikan diri dan berkreasi dalam kegiatan pengembangan minat dan bakat.
10. Siswa menunjukkan peningkatan prestasi belajar.
11. Pemangku kepentingan (stakeholders) puas terhadap mutu lulusan sekolah/madrasah.

Pada kriteria proses pembelajaran, terdapat 7 indikator:

1. Proses pembelajaran berlangsung secara aktif dengan melibatkan seluruh siswa dan mengembangkan keterampilan berpikir tingkat

tinggi sehingga terjadi proses pembelajaran yang efektif sesuai dengan tujuan pembelajaran pada satuan Pendidikan.

2. Penilaian proses dan hasil belajar digunakan sebagai dasar untuk perbaikan dan dilaksanakan secara sistemis.
3. Program remedial dan/atau pengayaan diberikan kepada siswa yang memerlukan.
4. Siswa berpartisipasi aktif dalam belajar dan suasana pembelajaran di kelas menyenangkan
5. Guru melakukan pembiasaan literasi membaca dan menulis
6. Guru menciptakan suasana belajar yang memperhatikan keamanan, kenyamanan, kebersihan, dan memudahkan siswa untuk belajar.
7. Sarana dan prasarana yang tersedia di sekolah/madrasah dimanfaatkan dengan optimal dalam proses pembelajaran.

Pada kriteria Mutu Guru, terdapat 4 indikator:

1. Guru menyusun perencanaan pembelajaran aktif, kreatif, dan inovatif dengan mengoptimalkan lingkungan dan memanfaatkan TIK atau cara lain yang sesuai dengan konteksnya.
2. Guru melakukan evaluasi diri, refleksi dan pengembangan kompetensi untuk perbaikan kinerja secara berkala.
3. Guru melakukan pengembangan profesi berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan wawasan.
4. Guru mengembangkan strategi, model, metode, teknik, dan media pembelajaran yang kreatif dan inovatif.

Pada indikator manajemen sekolah dan madrasah terdapat 13 indikator:

1. Sekolah/madrasah mengembangkan, menyosialisasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi visi, misi, dan tujuan

sekolah/madrasah.

2. Kepala sekolah/madrasah menunjukkan kompetensi supervisi akademik untuk membantu guru mewujudkan pembelajaran yang bermutu.
3. Kepala sekolah/madrasah secara konsisten, partisipatif, kolaboratif, transformatif, dan efektif memimpin guru, tenaga kependidikan, dan siswa untuk mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif dalam usaha pengembangan kegiatan/program sekolah/madrasah untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Sekolah/madrasah membangun komunikasi dan interaksi antara warga sekolah/madrasah (siswa, guru, kepala sekolah/madrasah, tenaga kependidikan), orang tua, dan masyarakat untuk mewujudkan keharmonisan internal dan eksternal sekolah/madrasah.
5. Sekolah/madrasah melakukan pembiasaan; aman, tertib, bersih, dan nyaman untuk menciptakan lingkungan sekolah/madrasah yang kondusif.
6. Sekolah/madrasah melibatkan orang tua siswa dan masyarakat dari berbagai kalangan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program, serta kegiatan sekolah/madrasah.
7. Sekolah/madrasah mengembangkan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi pelaksanaan kurikulum secara sistematis, kreatif, inovatif, dan efektif.
8. Sekolah/madrasah menerapkan pengelolaan guru dan tenaga kependidikan secara efektif, efisien, dan akuntabel pada kegiatan rekrutmen, seleksi, penugasan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, kompensasi, dan penghargaan/sanksi.

9. Sekolah/madrasah melaksanakan pengelolaan sarana dan prasarana dengan baik untuk mendukung proses pembelajaran yang berkualitas
10. Sekolah/madrasah mengelola anggaran pendapatan dan belanja secara transparan dan akuntabel sesuai perencanaan.
11. Sekolah/madrasah menyelenggarakan pembinaan kegiatan kesiswaan untuk mengembangkan minat dan bakat siswa.
12. Sekolah/madrasah memberikan layanan bimbingan dan konseling siswa dalam bidang pribadi, sosial, akademik, pendidikan lanjut, dan karier untuk mendukung pencapaian dan pengembangan prestasi.
13. Sekolah/madrasah melaksanakan Penjaminan Mutu Internal Sekolah/Madrasah setiap tahun terkait pencapaian standar nasional pendidikan, yang meliputi kegiatan: pelaksanaan evaluasi diri sekolah/madrasah (EDS/M), penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKA-S/M) yang merujuk pada rapor mutu.

Butir-butir kinerja inti dinilai dengan 4 level penilaian berdasarkan capaian kinerja setiap butir. Capaian kinerja level tertinggi pada level 4, sedangkan terendah level 1. Penilaian didasarkan pada definisi indikator yang didukung dengan pembuktian kinerja melalui observasi, telaah dokumen, dan wawancara. Hasil dari pembuktian kinerja dilakukan penyimpulan dengan membandingkan kinerja terhadap capaian kinerja sebagaimana pada kriteria penilaian.

Adapun Butir Pemenuhan relatif terdiri dari 9 indikator, yaitu kualifikasi akademik guru, sertifikasi pendidik, kesesuaian latar belakang pendidikan, kepala tenaga administrasi yang memenuhi syarat dan ketentuan, kepala perpustakaan yang memenuhi syarat

sesuai ketentuan, jumlah rombongan belajar, bangunan sekolah yang memiliki instalasi listrik dengan daya yang mencukupi kebutuhan, ruangan penunjang yang cukup, dan keberadaan WC/jamban. Simpulan penilaian didasarkan atas capaian relatif yang dikuantifikasi dengan level kriteria. Level tertinggi diberikan nilai 4, dan yang terendah dengan nilai 1.

Penskoran dan pemeringkatan hasil akreditasi dilakukan dengan memperhatikan teknik penskoran dan pemeringkatan hasil akreditasi. Teknik penskoran terdiri dari penskoran indikator pemenuhan relatif, penskoran butir kinerja dari instrumen akreditasi, dan nilai akhir akreditasi. Skor Indeks Pemenuhan Relatif (IPR) memiliki bobot 15 %, dan skor indikator kinerja memiliki bobot 85 %.

Penskoran indikator pemenuhan relatif terdiri atas 9 (sembilan) butir pernyataan di mana masing-masing butir memiliki bobot yang sama. Setiap butir memiliki 4 (empat) pilihan jawaban yang masing-masing memiliki skor 1, 2, 3, dan 4, sehingga skor maksimum IPR untuk jenjang SMP/MTs sebesar $9 \times 4 = 36$. Skor IPR hasil perolehan dari 9 (sembilan) butir pernyataan dalam satuan 100 dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Skor IPR} = \sum_{i=1}^9 \frac{\text{Skor Perolehan Butir IPR ke } - i}{36} \times 100$$

Penskoran butir kinerja dari instrumen akreditasi sekolah mencakup 35 butir indikator inti yang masing-masing memiliki 4 pilihan jawaban. Jumlah butir bobot ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 11.1 Jumlah Butir dan Bobot Komponen Instrumen Akreditasi SMP/MTs

| No. | Komponen | Nomor Butir Inti | Jumlah Butir | Bobot Komponen |
|--------|--------------------------------|------------------|--------------|----------------|
| 1 | Mutu Lulusan | 1-11 | 11 | 35 |
| 2 | Proses Pembelajaran | 12-18 | 7 | 29 |
| 3 | Mutu Guru | 19-22 | 4 | 18 |
| 4 | Manajemen Sekolah/ Madrasah | 23-35 | 13 | 18 |
| Jumlah | | | 35 | 100 |

Seluruh butir pernyataan dalam instrumen merupakan pernyataan tertutup masing-masing dengan empat pilihan jawaban dengan skor 4, 3, 2, dan 1 (skor minimum=1 dan maksimum=4). Jumlah skor maksimum untuk masing-masing komponen akreditasi diperoleh dengan rumus:

$$C_{Maks} = \text{Jumlah Skor Komponen Maksimum} = 4 \times \text{Jumlah Butir Komponen}$$

Jumlah skor maksimum untuk masing-masing komponen akreditasi sekolah disajikan pada Tabel

Tabel 11.2. Jumlah Skor Maksimum Masing-masing Komponen

| No | Komponen Akreditasi | Skor Butir Maksimum | Jumlah Butir | Jumlah Skor Maksimum |
|----|----------------------------|---------------------|--------------|----------------------|
| 1 | Mutu Lulusan | 4 | 11 | 44 |
| 2 | Proses Pembelajaran | 4 | 7 | 28 |
| 3 | Mutu Guru | 4 | 4 | 16 |
| 4 | Manajemen Sekolah/Madrasah | 4 | 13 | 52 |

Langkah-langkah penghitungan skor akhir akreditasi sebagai berikut:

- a. Lakukan penghitungan skor perolehan hasil visitasi untuk masing-masing komponen dengan rumus:

$$C_i = \sum_{j=1}^k \text{Skor butir ke } - j \text{ komponen ke } - i$$

Catatan:

C_i = Jumlah skor perolehan komponen ke- i

k = banyaknya butir pada setiap komponen

- b. Hitung skor komponen akreditasi dengan:

$$\text{Skor Komponen ke } - i = \frac{C_i}{C_{maks}} \times \text{Bobot Komponen ke } - i$$

- c. Hitunglah skor total komponen dengan cara menjumlahkan seluruh skor komponen akreditasi dari komponen mutu lulusan, proses pembelajaran, mutu guru, dan manajemen sekolah/madrasah.

$$\text{Skor Total Komponen} = \sum_{i=1}^4 \text{Skor Komponen Ke } - i$$

Berikutnya adalah nilai akhir akreditasi atau disingkat dengan NA. NA dihitung berdasarkan skor IPR dan Skor total komponen sesuai dengan bobot masing-masing sehingga NA dihitung dengan rumus:

$$NA = (0,15 \times \text{Skor IPR}) + (0,85 \times \text{Skor Total Komponen})$$

Selanjutnya dilakukan pemeringkatan dengan kriteria A (Unggul) dengan nilai akhir akreditasi sebesar 91-100 ($91 < NA < 100$), B (Baik) dengan nilai akhir akreditasi sebesar 81 sampai dengan 90 ($81 < NA < 90$), C (Cukup) nilai akhir akreditasi sebesar 71 sampai dengan 80 ($71 < NA < 80$), dan TT (Tidak Terakreditasi) dengan nilai akhir akreditasi di bawah 71.

Penjaminan mutu eksternal yang dilakukan dengan mengikuti akreditasi yang diselenggarakan oleh BAN-S/M, sekolah atau madrasah perlu untuk mempersiapkan dan mengimplementasikan kriteria dan indikator penilaian dengan baik. Oleh karena itu, sekolah atau madrasah pada pendidikan dasar dan menengah perlu menyusun strategi agar mendapatkan hasil yang baik:

1. Melakukan perencanaan dengan:
 - a. Membuat kebijakan untuk keterlaksanaan penjaminan mutu internal lembaga
 - b. Berdasarkan kriteria dan indikator yang telah disusun oleh BAN S/M, lembaga perlu menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) berikut formulir yang melekat pada SOP tersebut.
 - c. Menyusun instrumen untuk melakukan pengukuran terhadap ketercapaian indikator capaian.
 - d. Melaksanakan penjaminan mutu internal, sebagai proses evaluasi diri.
 - e. Melakukan pembimbingan dan sosialisasi kepada warga sekolah, akan urgensi mutu lembaga yang dapat dipercaya oleh warga sekolah dan masyarakat.
2. Membuat suatu bidang yang berperan dalam menjaga mutu lembaga diistilahkan dengan badan, bidang, ataupun lembaga. Bidang ini mengurus penjaminan proses tata kelola sekolah dan madrasah yang dilaksanakan secara konsisten dan penuh pertanggungjawaban.
3. Mensosialisasikan kebijakan-kebijakan terkait standar mutu yang menjadi acuan.
4. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan standar.

5. Melakukan evaluasi, yang kemudian dilakukan analisis dengan membandingkan hasil evaluasi dengan ketercapaian rencana strategis.
6. Melakukan upaya perbaikan terhadap hasil evaluasi untuk mencapai rencana strategis yang diharapkan dengan mengusulkan rencana tindak lanjut.
7. Melakukan pengendalian terhadap pelaksanaan rencana tindak lanjut.
8. Merefleksi kembali capaian yang telah dihasilkan. Bila mana telah memenuhi harapan dilakukan telaah untuk ditingkatkan pada level yang lebih tinggi atau cakupan yang lebih luas. Bila mana belum memenuhi harapan, selanjutnya dapat dilakukan evaluasi dan tindakan untuk mewujudkan harapan yang direncanakan.

D. Ringkasan

1. Mutu pendidikan dasar dan menengah adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan dasar dan pendidikan menengah dengan Standar Nasional Pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah.
2. Penjaminan mutu pendidikan yaitu suatu mekanisme yang sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu.
3. Sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah adalah suatu kesatuan unsur yang terdiri atas organisasi, kebijakan, dan proses terpadu yang mengatur segala kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan dasar dan menengah yang saling berinteraksi secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan.
4. Sistem penjaminan mutu pendidikan dilakukan dengan dua bentuk

kegiatan yaitu Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME).

5. Sistem penjaminan mutu internal dilaksanakan dengan tahapan Pemetaan mutu, penyusunan rencana pemenuhan, pelaksanaan rencana pemenuhan, evaluasi pelaksanaan rencana, dan penetapan standar mutu.
6. Sistem penjaminan mutu eksternal dilaksanakan dengan kegiatan akreditasi yaitu dengan pemetaan mutu, perencanaan peningkatan mutu, fasilitasi pemenuhan mutu, monitoring dan evaluasi, evaluasi dan penetapan SNP, penyusunan strategi, dan akreditasi.

E. Pertanyaan Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan Sistem Penjaminan Mutu? Jelaskan!
2. Apa perbedaan dari Sistem Penjaminan Mutu Internal dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal lembaga pendidikan dasar dan menengah? Jelaskan!
3. Mengapa lembaga pendidikan perlu untuk melaksanakan suatu pola sistemik penjaminan mutu? Sebutkan beberapa alasan diikuti dengan penjelasan!
4. Bagaimana proses sistem penjaminan mutu internal? Jelaskan!
5. Bagaimana proses sistem penjaminan mutu eksternal? Jelaskan!
6. Buatlah satu analisis kasus penjaminan mutu internal di lembaga pendidikan dasar dan menengah!
7. Buatlah satu analisis kasus penjaminan mutu eksternal di lembaga pendidikan dasar dan menengah!

Bab 12

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

CAPAIAN PEMBELAJARAN:

1. Mahasiswa mampu memahami konsep Sistem Penjaminan Mutu pada pendidikan tinggi
2. Mahasiswa mampu menjelaskan Sistem Penjaminan Mutu Internal pada pendidikan tinggi
3. Mahasiswa mampu menjelaskan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal pada Pendidikan Tinggi

A. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

Manajemen kualitas dalam konteks pendidikan tinggi dikenal sebagai Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti). Penjaminan mutu ini bertujuan untuk memastikan kepatuhan terhadap Standar Dikti secara menyeluruh dan berkelanjutan, sehingga budaya mutu yang menjadi tujuan dari implementasi penjaminan mutu dapat dicapai di semua perguruan tinggi di Indonesia. Budaya mutu di sini mencakup pola pikir, pola sikap, dan pola perilaku yang berlandaskan pada Standar Dikti, yang diterapkan oleh semua stakeholders di perguruan tinggi. Dengan demikian, fungsi utama SPM Dikti adalah memastikan bahwa pelaksanaan pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi guna mencapai mutu pendidikan tinggi yang optimal.

SPM Dikti sebagai suatu proses yang terpadu terdiri dari beberapa subsistem. Sub sistem itu adalah sub Sistem Penjaminan Mutu

Internal (SPMI), sub Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) atau Akreditasi, dan Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti). Mutu pendidikan tinggi di sini diartikan sebagai tingkat relevansi antara proses pelaksanaan pendidikan tinggi dengan SN Dikti dan SN Dikti yang ditetapkan oleh perguruan tinggi masing-masing.

Standar Dikti sebagai hal yang harus dipenuhi oleh Pendidikan Tinggi dapat dilihat pada Gambar 12.1. Standar Dikti terdiri atas:

1. SN Dikti sebagaimana ditetapkan dalam Permendikbudristek Nomor 53 tahun 2023 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi memuat kriteria minimal Tridarma Perguruan Tinggi yaitu: bidang pendidikan dalam Standar Nasional Pendidikan, bidang penelitian dalam Standar Nasional Penelitian, dan bidang pengabdian masyarakat pada Standar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat.
2. Selain SN Dikti, terdapat Standar Dikti yang dirumuskan dan diputuskan ketetapannya oleh setiap perguruan tinggi, dengan syarat diharuskan untuk melampaui SN Dikti, dalam hal ini yaitu bidang akademik, dan bidang Nonakademik.



Gambar 12. 1 Struktur Standar Dikti dan Pelampauan SN Dikti (Pedoman SPMI, 2018)

SN Dikti dalam pelaksanaannya bersifat wajib dan minimal. Dengan kata lain bahwa SN Dikti wajib dilaksanakan oleh perguruan tinggi. Standar Dikti yang ditetapkan oleh perguruan tinggi secara mandiri bersifat wajib dan melampaui SN Dikti. Pelampauan SN Dikti dilaksanakan secara kuantitatif, yaitu melebihi jumlah SN Dikti, atau bisa juga secara kualitatif, yaitu melebihi substansi/isi SN Dikti. Struktur SN Dikti dapat dilihat pada gambar 12.1.

Pelaksanaan SN Dikti didasarkan atas peraturan yang telah disahkan dalam Permenristekdikti No. 3 Tahun 2020 Tentang SN Dikti. Dalam peraturan dinyatakan bahwa bahwa standar yang dipedomani merupakan standar minimum dan wajib dilaksanakan pada pendidikan akademik. Pada Standar Nasional Pendidikan mencakup kompetensi lulusan, isi pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian pembelajaran, dosen dan tenaga kependidikan, sarana dan

prasarana pembelajaran, pengelolaan pembelajaran dan pembiayaan pembelajaran. Pada Standar Nasional Penelitian terdiri dari hasil penelitian, isi penelitian, proses penelitian, penilaian penelitian, peneliti, sarana dan prasarana penelitian, pengelolaan penelitian. Adapun pada Standar Nasional Bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) meliputi; hasil PkM, isi PkM, proses PkM, penilaian PkM, pelaksanaan PkM, Sarana dan Prasarana PkM, dan pengelolaan PkM.

Selain daripada itu, Standar Dikti yang ditetapkan sendiri oleh perguruan tinggi didasarkan pada UU Dikti pada Pasal 54 ayat 4. Struktur Standar Dikti yang ditetapkan sendiri oleh perguruan tinggi terdiri atas dua bidang cakupan, yaitu bidang kelompok standar bidang akademik dan kelompok standar bidang non Akademik. Rincian dari dua hal tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Kelompok Standar Bidang Akademik untuk Pendidikan Akademik antara lain dapat terdiri atas standar pendidikan untuk Pendidikan Akademik yang substansi/isi dan/atau jumlahnya melampaui standar dalam Kelompok Standar Nasional Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat dalam SN Dikti;
2. Kelompok Standar Bidang Non Akademik untuk Pendidikan Akademik antara lain dapat terdiri atas: Standar Pengelolaan, Standar Keuangan, Standar ketenagaan, sarana prasarana, kemahasiswaan, kerjasama yang substansi atau isi dan atau jumlahnya melampaui SN Dikti. Juga bisa dengan standar lain yang merupakan turunan dari visi perguruan tinggi yang melampaui SN Dikti dan tidak tercantum dalam SN Dikti.

Baik SN Dikti maupun Standar Dikti yang ditetapkan oleh Perguruan Tinggi masing-masing untuk Pendidikan Akademik dapat diturunkan menjadi satu atau lebih Standar Turunan. Jumlah dan

varian Standar Dikti menyesuaikan kebutuhan sebagai suatu cara untuk mencapai visi misi perguruan tinggi yang diharapkan.

Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu pendidikan tinggi dilaksanakan oleh perguruan tinggi, Direktorat Penjaminan Mutu – Ditjen pembelajaran dan kemahasiswaan, Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM), dan Pusat Data dan Informasi Iptek Dikti (Pusdatin Iptek Dikti), Kemenristekdikti; dan Badan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (BSN Dikti). Perguruan Tinggi memiliki kewajiban untuk mempraktikkan suatu proses penjaminan mutu dengan tahapan Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan yang disingkat dengan PPEPP terhadap SN Dikti. Program studi dan perguruan tinggi mendapatkan status terakreditasi dan peringkat akreditasi didasarkan atas luaran dari proses PPEPP.

B. Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Pendidikan Tinggi

SPMI yaitu kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi secara otonom atau mandiri untuk mengendalikan dan meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan. SPMI direncanakan, dilaksanakan, dievaluasi, dikendalikan, dan dikembangkan oleh setiap perguruan tinggi.

SPMI yang merupakan suatu praktek sistematis dilakukan oleh setiap perguruan tinggi secara mandiri untuk mengawasi dan meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan cara yang terencana dan berkesinambungan. Pelaksanaan penjaminan mutu internal dilakukan dengan proses yang perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan pengembangan, Perguruan tinggi memiliki kebebasan untuk mendesain pelaksanaan SPMI.

Pada UU Dikti dan Permenristekdikti No. 62 Tahun 2016 terdapat prinsip-prinsip dalam pelaksanaan SPMI yaitu: otonom, terstandar, akurat, terencana, berkelanjutan, dan terdokumentasi. Otonom dimaksudkan implementasi SPMI dilaksanakan secara mandiri atau otonom. Tertandar dimaksudkan agar mengacu pada SN Dikti dan Standar Dikti yang diputuskan untuk dipedomani oleh perguruan tinggi. Akurasi dimaksudkan bahwa informasi dan data bersifat akurat. Terencana dan berkelanjutan ditunjukkan dengan pelaksanaan PPEPP sebagai suatu siklus. Terdokumentasi menjadi keharusan agar seluruh proses ditulis dalam satu dokumen dan didokumentasikan dengan baik.

SPMI pada perguruan tinggi dilaksanakan dengan tujuan menjamin ketercapaian Standar Dikti yang dilaksanakan secara sistemik dan berkelanjutan, sehingga budaya mutu pada perguruan tinggi dapat tumbuh dan berkembang. Dengan kata lain, SPMI diharapkan dapat menjadi budaya mutu pendidikan tinggi yang dikembangkan secara sistemik dan berkelanjutan. Budaya mutu sebagai tujuan memberikan kepastian proses mutu dilaksanakan dengan penuh kesadaran. Pelampauan SN Dikti dan Standar Dikti yang telah dilaksanakan memberikan manfaat bagi perguruan tinggi yaitu:

- a. Membantu efektifitas pencapaian visi dan misi yang telah direncanakan
- b. Menyediakan data dan informasi yang menjadi kebutuhan pemangku kepentingan perguruan tinggi

SPMI sebagai upaya mengendalikan penyelenggaraan pendidikan tinggi yang bermutu pada setiap proses kegiatannya. Adapun fungsi dari SPMI yaitu:

1. Menciptakan dan memperluas budaya mutu perguruan tinggi;

2. mewujudkan visi dan melaksanakan misi perguruan tinggi;
3. strategi dan sarana untuk meraih status akreditasi dan peringkat terakreditasi program studi dan perguruan tinggi; dan
4. memenuhi keperluan pemangku kepentingan perguruan tinggi.

Mekanisme SPM Dikti diawali oleh perguruan tinggi dengan mengimplementasikan SPMI melalui siklus kegiatan yang disingkat sebagai PPEPP, yaitu terdiri atas Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan. Penetapan dimaksudkan dengan Perguruan Tinggi menyusun dan menetapkan SN Dikti dan Standar Dikti yang menjadi pedoman dalam melaksanakan penjaminan mutu. Pelaksanaan dimaksudkan sebagai suatu proses pemenuhan standar yang telah ditetapkan pada kegiatan Penetapan. Evaluasi dimaksudkan sebagai suatu kegiatan menilai dan melakukan perbandingan antara standar yang telah ditetapkan dengan luaran kegiatan pemenuhan standar. Pengendalian yaitu kegiatan analisis terhadap standar yang ditetapkan atas penyebab ketidak tercapaian dan dilakukan tindakan koreksi. Adapun peningkatan yaitu kegiatan perbaikan standar agar lebih tinggi daripada standar yang terdiri atas SN Dikti dan Standar Dikti.

SPMI di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) disusun oleh pimpinan PTS beserta jajarannya atau lembaga di perguruan tinggi untuk ditetapkan dalam peraturan Badan Penyelenggara (yayasan, perkumpulan, persyarikatan, dll) setelah terlebih dahulu disetujui oleh senat perguruan Tinggi. Setelah seluruh siklus SPMI diimplementasikan oleh perguruan tinggi, selanjutnya dievaluasi dan kemudian dikembangkan secara berkelanjutan oleh perguruan tinggi. Adapun Luaran implementasi SPMI disampaikan oleh perguruan tinggi kepada LAM dengan maksud permintaan Akreditasi Program

Studi (APS) untuk mendapatkan status akreditasi dan peringkat akreditasi program studi dan kepada Badan BAN PT untuk mendapatkan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (APT) untuk mendapatkan status akreditasi dan peringkat terakreditasi perguruan tinggi. Dengan kata lain, dari kegiatan SPMI, terdapat dua kewajiban dalam kegiatan akreditasi sebagai luaran yaitu pada Program Studi disebut dengan APS dan pada Perguruan Tinggi disebut dengan APT.

Adapun tugas perguruan tinggi dalam mengimplementasikan SPM Dikti adalah dengan menerapkan PPEPP. Dalam upaya mewujudkan sistem penjaminan mutu pada perguruan tinggi, dibutuhkan implementasi SPMI dengan melakukan hal-hal berikut:

- a. Penetapan pengelolaan SPMI, dengan menggunakan salah satu bentuk dari hal berikut:
 1. Mendirikan Unit atau Lembaga Penjaminan Mutu dengan tujuan melaksanakan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI).
 2. Mengintegrasikan pelaksanaan SPMI dalam manajemen perguruan tinggi.
 3. Menggabungkan kedua model (Nomor 1 dan Nomor 2) yaitu setelah SPMI menjadi bagian integral dari budaya mutu, unit atau lembaga penjaminan mutu dihilangkan, dan SPMI terintegrasi dalam manajemen perguruan tinggi.
- b. Menyiapkan dokumen yang diperlukan untuk menerapkan SPMI di institusi pendidikan tinggi terkait;
- c. Membentuk dan mengelola PD Dikti di tingkat perguruan tinggi;
- d. Menerapkan SPMI dengan melibatkan seluruh pihak yang berkepentingan internal di institusi pendidikan tinggi terkait.

Pelaksanaan SPMI yang baik akan berimplikasi pada hasil kegiatan SPME oleh BAN-PT dan atau LAM. Pada saat SPMI dilaksanakan secara terencana, terstruktur, dan terukur akan berdampak pada efektifitas SPMI. Hasil dari proses SPMI yang baik, akan turut membantu pada pencapaian status akreditasi dan peringkat akreditasi sebagai hasil pelaksanaan SPME.

Pada Permenristekdikti No. 62 Tahun 2016, Dokumen SPMI terdiri atas Dokumen Kebijakan SPMI, Dokumen Manual SPMI, Dokumen Standar dalam SPMI (Standar Dikti), dan Dokumen Formulir yang digunakan dalam SPMI. Berikut penjelasan masing-masing:

1. Dokumen Kebijakan SPMI

Dokumen Kebijakan SPMI adalah dokumen berisi garis besar tentang bagaimana perguruan tinggi memahami, merancang, dan mengimplementasikan SPMI dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi sehingga terwujud budaya mutu pada perguruan tinggi tersebut. Dokumen Kebijakan SPMI Perguruan Tinggi paling sedikit berisi:

- a) Visi dan Misi Perguruan Tinggi;
- b) Latar Belakang dan Tujuan SPMI Perguruan Tinggi; dan
- c) Garis Besar Kebijakan SPMI Perguruan Tinggi antara lain:
 - 1) Asas dan Prinsip SPMI Perguruan Tinggi;
 - 2) Tujuan dan Strategi SPMI Perguruan Tinggi;
 - 3) Ruang Lingkup SPMI Perguruan Tinggi (bidang akademik dan non akademik atau bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat);
 - 4) Manajemen SPMI Perguruan Tinggi, yaitu PPEPP;
 - 5) Pengorganisasian SPMI Perguruan Tinggi (unit/lembaga atau terintegrasi dalam manajemen); dan

- 6) Jumlah dan nama Standar SPMI (Standar Dikti) Perguruan Tinggi;
- d) Informasi Dokumen SPMI lain, yaitu Dokumen Manual SPMI, Dokumen Standar SPMI (Standar Dikti), dan Dokumen Formulir SPMI;
- e) Hubungan Dokumen Kebijakan SPMI dengan berbagai Dokumen Perguruan Tinggi lain, antara lain Statuta, dan Renstra.

Penyusunan dan penetapan Dokumen Kebijakan SPMI diputuskan oleh Pemimpin Perguruan Tinggi Negeri setelah disetujui oleh Senat Perguruan Tinggi. Untuk Perguruan Tinggi Swasta, Dokumen Kebijakan SPMI ditetapkan dengan Keputusan Badan Penyelenggara setelah disetujui Senat Perguruan Tinggi. Manfaat dari keberadaan Dokumen Kebijakan SPMI yaitu untuk:

- a. menginformasikan kepada para pemangku kepentingan Perguruan Tinggi tentang konsep, struktur, mekanisme, dan pengorganisasian SPMI di Perguruan Tinggi;
 - b. menjadi dasar dalam penyusunan Dokumen Manual SPMI, Dokumen Standar dalam SPMI, dan Dokumen Formulir yang digunakan dalam SPMI.
2. Dokumen Manual SPMI

Dokumen Manual SPMI adalah dokumen berisi petunjuk teknis tentang cara, langkah, atau prosedur PPEPP Standar Dikti secara berkelanjutan oleh pihak yang bertanggungjawab dalam implementasi SPMI di perguruan tinggi, baik pada tingkat unit pengelola program studi maupun pada tingkat perguruan tinggi. Dokumen Manual SPMI untuk setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti) di Perguruan Tinggi memuat 5 (lima) macam Manual SPMI sesuai tahap dalam SPMI, yaitu:

- a. Manual SPMI untuk Penetapan setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti);
- b. Manual SPMI untuk Pelaksanaan setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti);
- c. Manual SPMI untuk Evaluasi Pelaksanaan setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti);
- d. Manual SPMI untuk Pengendalian Pelaksanaan setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti);
- e. Manual SPMI untuk Peningkatan setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti);

Pada dasarnya, untuk setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti) harus ada 5 (lima) Manual SPMI atau petunjuk tentang cara, langkah, atau prosedur PPEPP setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti) tersebut. Namun tidak tertutup kemungkinan bahwa beberapa Standar dalam SPMI (Standar Dikti) memiliki kesamaan atau keserupaan, sehingga Manual SPMI nya juga sama atau serupa. Untuk beberapa Standar dalam SPMI (Standar Dikti) yang sama atau serupa tersebut cukup dibuat 1 (satu) Dokumen Manual SPMI saja. Dokumen Manual SPMI Perguruan Tinggi untuk setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti) paling sedikit memuat:

- a. Tujuan Manual SPMI Perguruan Tinggi untuk 1 (satu) Standar dalam SPMI (Standar Dikti);
- b. Ruang Lingkup Manual SPMI Perguruan Tinggi untuk 1 (satu) Standar dalam SPMI (Standar Dikti):
 1. Manual Penetapan 1 (satu) Standar dalam SPMI (Standar Dikti);
 2. Manual Pelaksanaan 1 (satu) Standar dalam SPMI (Standar Dikti);

3. Manual Evaluasi Pelaksanaan 1 (satu) Standar dalam SPMI (Standar Dikti);
 4. Manual Pengendalian Pelaksanaan 1 (satu) Standar dalam SPMI (Standar Dikti);
 5. Manual Peningkatan 1 (satu) Standar dalam SPMI (Standar Dikti);
- c. Macam pekerjaan yang harus dilakukan dalam PPEPP 1 (satu) Standar dalam SPMI (Standar Dikti);
 - d. Pihak yang harus melakukan pekerjaan tersebut dalam PPEPP 1 (satu) Standar dalam SPMI (Standar Dikti);
 - e. Bagaimana pekerjaan tersebut harus dilakukan dalam PPEPP 1 (satu) Standar dalam SPMI (Standar Dikti);
 - f. Bilamana pekerjaan tersebut harus dilakukan dalam PPEPP 1 (satu) Standar dalam SPMI (Standar Dikti);
 - g. Daftar formulir yang harus dibuat dan digunakan untuk mencatat dan merekam implementasi Manual SPMI dalam PPEPP 1 (satu) Standar dalam SPMI (Standar Dikti); dan
 - h. Daftar sarana yang harus disediakan dan digunakan untuk mengimplementasikan Manual SPMI dalam PPEPP 1 (satu) Standar dalam SPMI (Standar Dikti).

Keberadaan Dokumen Manual SPMI memberikan manfaat bagi perguruan tinggi untuk hal-hal berikut:

- a. memandu para pejabat struktural dan/atau unit SPMI di Perguruan Tinggi, dosen, serta tenaga kependidikan dalam mengimplementasikan PPEPP dalam SPMI di Perguruan Tinggi;
- b. memberi petunjuk tentang bagaimana Standar dalam SPMI (Standar Dikti) dapat dipenuhi dan ditingkatkan secara berkelanjutan.

Dokumen Manual SPMI atau Manual Mutu di beberapa perguruan tinggi dapat memuat Prosedur Mutu (Quality Procedure) atau bahkan Kebijakan SPMI atau Kebijakan Mutu (Quality Policy). Kebijakan SPMI yang dimuat dalam Dokumen Manual SPMI antara lain ditemukan dalam Quality Assurance Handbook University of Oxford, Quality Assurance Manual University of London, Quality Assurance Manual Chinese University of Hong Kong.

3. Dokumen Standar dalam SPMI (Standar Dikti)

Dokumen Standar dalam SPMI (Standar Dikti) adalah dokumen berisi berbagai kriteria, ukuran, patokan, atau spesifikasi dari setiap kegiatan penyelenggaraan pendidikan tinggi suatu Perguruan Tinggi untuk mewujudkan visi dan misinya, sehingga terwujud budaya mutu di perguruan tinggi tersebut.

Dokumen 1 (satu) Standar dalam SPMI (Standar Dikti) paling sedikit berisi:

- a. Definisi istilah, yaitu istilah khas yang digunakan dalam Standar dalam SPMI (Standar Dikti) agar tidak menimbulkan multitafsir;
- b. Rationale Standar dalam SPMI (Standar Dikti), yaitu alasan penetapan Standar dalam SPMI (Standar Dikti) tersebut;
- c. Pernyataan isi Standar dalam SPMI (Standar Dikti), misalnya mengandung unsur *Audience, Behavior, Competence, dan Degree* (ABCD);
- d. Strategi pencapaian Standar dalam SPMI (Standar Dikti), yaitu tentang apa dan bagaimana mencapai Standar dalam SPMI (Standar Dikti);
- e. Indikator pencapaian Standar dalam SPMI (Standar Dikti), yaitu apa yang diukur/ dicapai, bagaimana mengukur/

- mencapai, dan target pencapaian;
- f. Pihak yang terlibat dalam pemenuhan Standar dalam SPMI (Standar Dikti); dan
 - g. Referensi, yaitu keterkaitan Standar dalam SPMI (Standar Dikti) tertentu dengan Standar dalam SPMI (Standar Dikti) lain.

Keberadaan Dokumen Standar dalam SPMI (Standar Dikti) memberikan manfaat pada Pendidikan tinggi sebagai:

- a. sarana kendali untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi;
 - b. indikator yang menunjukkan tingkat mutu perguruan tinggi;
 - c. tolok ukur yang harus dicapai dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh pemangku kepentingan internal perguruan tinggi;
 - d. bukti kepatuhan perguruan tinggi pada peraturan perundang-undangan dan bukti kepada masyarakat bahwa perguruan tinggi memiliki dan memberikan layanan pendidikan tinggi dengan menggunakan standar.
4. Dokumen Formulir yang digunakan dalam SPMI

Dokumen Formulir adalah naskah tertulis yang berisi kumpulan formulir yang digunakan dalam mengimplementasikan Standar dalam SPMI (Standar Dikti), dan berfungsi untuk mencatat/merekam hal atau informasi atau kegiatan tertentu ketika Standar dalam SPMI (Standar Dikti) diimplementasikan. Dokumen Formulir SPMI memuat antara lain uraian tentang format berbagai macam formulir yang digunakan dalam mengimplementasikan setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti) sesuai dengan peruntukan setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti).

Harus dipastikan bahwa setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti) memiliki formulir sebagai alat untuk mengendalikan pelaksanaan setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti) dan mencatat/merekam hasil implementasi setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti). Keberadaan Dokumen Formulir SPMI bermanfaat sebagai:

- a. sarana untuk mencatat/merekam implementasi isi setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti);
- b. sarana untuk memantau, mengevaluasi, dan mengendalikan implementasi setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti);
- c. bukti autentik berupa catatan/rekaman implementasi setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti) secara periodik.

Terdapat berbagai macam formulir dalam SPMI dengan peruntukan yang berbeda-beda sesuai dengan macam Standar Dikti, namun dapat dipastikan bahwa setiap Standar dalam SPMI (Standar Dikti) membutuhkan paling sedikit satu formulir.

Berikutnya adalah implementasi SPMI, implementasi di sini dimaksudkan tindakan menerapkan SPMI di perguruan tinggi yang dimulai dari:

1. Perencanaan SPMI dilakuan dengan menyusun dan menetapkan seluruh Dokumen SPMI yaitu Dokumen Kebijakan SPMI, Dokumen Manual SPMI, Dokumen Standar dalam SPMI (Standar Dikti), dan Dokumen Formulir yang digunakan dalam SPMI;
2. Pelaksanaan SPMI dilaksanakan dengan menerapkan isi dari semua dokumen SPMI yang telah disusun dan ditetapkan dalam perencanaan sebagaimana dimaksud pada angka 1;
3. Evaluasi dan Pengendalian SPMI dilaksanakan dengan melakukan

evaluasi dan pengendalian pelaksanaan SPMI, yaitu menemukan berbagai kekurangan dalam pelaksanaan SPMI, sebagaimana dimaksud pada angka 2, untuk dilakukan tindakan koreksi atau perbaikan; dan

4. Pengembangan SPMI dilaksanakan dengan meningkatkan SPMI sebagai suatu sistem (kaizen), yaitu meliputi perbaikan rencana SPMI dan penerapan SPMI sesuai koreksi yang telah dilakukan, sebagaimana dimaksud pada angka 3, sehingga SPMI semakin mampu mewujudkan budaya mutu suatu perguruan tinggi.

Oleh karena yang merupakan inti dari SPMI adalah ketersediaan berbagai Standar dalam SPMI (Standar Dikti) yang dapat tersusun dalam sebuah Dokumen Standar SPMI, maka tanpa mengurangi fungsi penting dari dokumen SPMI lain, yaitu Kebijakan SPMI, Manual SPMI, dan Formulir SPMI, uraian di bawah ini memfokuskan pada bagaimana implementasi Standar dalam SPMI (Standar Dikti). Implementasi Standar dalam SPMI (Standar Dikti) terdiri atas sebuah siklus yang mencakup Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi pelaksanaan, Pengendalian pelaksanaan, dan Peningkatan (PPEPP) Standar dalam SPMI (Standar Dikti)

C. Sistem Penjaminan Mutu Eksternal Pendidikan Tinggi

SPME adalah kegiatan penilaian melalui akreditasi oleh LAM dan/atau BAN-PT untuk menentukan kelayakan program studi dan perguruan tinggi, yang direncanakan, dievaluasi, dilaksanakan, dikendalikan, dan dikembangkan oleh BAN-PT dan/atau LAM melalui akreditasi sesuai dengan kewenangan masing-masing;

Perguruan tinggi mengajukan permintaan Akreditasi Program Studi ulang kepada LAM atau APT kepada BAN-PT atas luaran

implementasi SPMI untuk mempertahankan atau meningkatkan status akreditasi dan peringkat terakreditasi. Berdasarkan Pasal 45 ayat (2) Permenristekdikti No. 32 Tahun 2016 Tentang APS dan APT, akreditasi ulang oleh LAM atau BAN-PT dijalankan melalui tahap EPP yang terdiri atas:

- 1) Evaluasi (E) data dan informasi, yaitu LAM dan/atau BAN-PT melakukan evaluasi kecukupan atas data dan informasi program studi dan/atau perguruan tinggi dengan menggunakan data dan informasi pada PDDikti dan yang disampaikan oleh perguruan tinggi melalui instrumen akreditasi;
- 2) Penetapan (P) status akreditasi dan peringkat terakreditasi, yaitu dengan mengolah dan menganalisis data dan informasi dari perguruan tinggi pemohon akreditasi, LAM dan/atau BAN-PT menetapkan status akreditasi dan peringkat terakreditasi Program Studi dan/atau Perguruan Tinggi;
- 3) Pemantauan dan Evaluasi (P) status akreditasi dan peringkat terakreditasi, yaitu LAM dan/atau BAN-PT melakukan pemantauan dan evaluasi atas pemenuhan syarat status akreditasi dan peringkat terakreditasi program studi dan/atau perguruan tinggi yang telah ditetapkan, berdasarkan data dan informasi dari:
 - a) PD Dikti;
 - b) Fakta hasil asesmen lapang;
 - c) Direktorat Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi; dan/atau
 - d) Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan.

Status akreditasi dan peringkat terakreditasi program studi dan/atau perguruan tinggi dapat dicabut sebelum masa berlakunya berakhir, apabila program studi dan/atau perguruan tinggi terbukti tidak lagi memenuhi syarat status akreditasi dan peringkat terakreditasi.

SPME Program studi pendidikan dalam hal ini Pendidikan Agama Islam mengacu pada Lembaga Akreditasi Mandiri Pendidikan (LAMDIK). LAMDIK melakukan akreditasi pada program studi bidang pendidikan Sarjana, Magister, Doktor, dan Pendidikan Profesi Guru (PPG). Instrumen Akreditasi Program Studi (IAPS) LAMDIK untuk berbagai prodi tersebut tertuang dalam peraturan BAN-PT yaitu:

1. PerBAN-PT Nomor 10 Tahun 2021 tentang Instrumen Akreditasi Program Studi (IAPS) pada Program Sarjana Lingkup Kependidikan
2. PerBAN-PT Nomor 2 Tahun 2022 tentang Instrumen Akreditasi Program Studi (IAPS) pada Lingkup Kependidikan.

Instrumen Akreditasi pada Program Sarjana Lingkup Kependidikan sebagaimana dinyatakan dalam PerBAN-PT Nomor 10 tahun 2021 terdiri atas 5 hal: Naskah Akademik, Laporan Evaluasi Diri, Panduan Penyusunan Laporan Evaluasi Diri, Panduan dan Matriks Penilaian, dan Prosedur Akreditasi. Terhadap peraturan tersebut hal yang harus dilakukan oleh Prodi yaitu menyusun Laporan Evaluasi Diri (LED), dan data kuantitatif.

Pada LED terdapat tiga bagian isian yang harus dilengkapi, yaitu: A) Profil Unit Pengelola Program Studi; B) Kriteria sembilan yang terdiri dari: 1) Visi, misi, tujuan dan strategi; 2) Tata pamong, tata kelola, dan kerja sama; 3) Mahasiswa; 4) Sumber Daya Manusia; 5) Keuangan, Sarana dan Prasarana; 6) Pendidikan; 7) Pendidikan; 8) Pengabdian kepada masyarakat; 9) Keluaran dan capaian Tridharma; dan C) Analisis Permasalahan dan Pengembangan Program Studi.

Unit Pengelola Program Studi (UPPS) yaitu unit yang menaungi keberadaan program studi, sebagai contoh Fakultas atau Program

Pascasarjana. Profil Unit Pengelola Program Studi (UPPS) berisi deskripsi singkat mengenai eksistensi, kelebihan, dan posisi strategis UPPS di dalam dan di luar perguruan tinggi. Profil tersebut meliputi 10 aspek, yaitu (1) identitas: nama, tahun berdiri, nomor Surat Keputusan (SK), jumlah program studi (PS) program sarjana, alamat, nomor telepon, alamat email kelembagaan, dan website resmi lembaga; (2) visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian visi, misi, dan tujuan tersebut (VMTS); (3) dosen: jumlah dosen tetap (DT); kualifikasi akademik, jabatan fungsional, dan sertifikat pendidik DT; dan rasio DT terhadap mahasiswa reguler; (4) mahasiswa: jumlah mahasiswa reguler, rata-rata Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) lulusan, rata-rata masa studi; (5) keuangan: besar dana yang diperoleh dan dikelola, dana operasional per mahasiswa/tahun, dana operasional pendidikan, dana penelitian, dana pengabdian kepada masyarakat (PkM), dana publikasi, dan dana investasi; (6) sarana dan prasarana pembelajaran: jenis, jumlah, dan kualitas; (7) kerja sama yang relevan: jumlah kerja sama dalam negeri dan jumlah kerja sama luar negeri; (8) Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI): kebijakan, dokumen, pelaksanaan, dan laporan SPMI sesuai siklus PPEPP; (9) unggulan: unggulan dalam bidang Pendidikan yang mencerminkan pembeda, unggulan dalam bidang penelitian, unggulan dalam bidang PkM, unggulan dalam bidang publikasi, dan unggulan dalam bidang pengembangan kelembagaan Pendidikan secara berkelanjutan; dan (10) posisi daya saing UPPS di tingkat nasional, yaitu status akreditasi Perguruan Tinggi.

Pada tingkat Prodi menjelaskan sembilan kriteria yang diisikan sebagaimana yang telah dilaksanakan oleh program studi pada program dan kegiatan yang telah dilaksanakan. Pada kriteria 1 yaitu visi, misi, tujuan, dan strategi. Prodi pendidikan diharuskan untuk menyampaikan:

1. Kebijakan
2. Pelaksanaan: mekanisme penyusunan visi keilmuan dan tujuan Prodi, rumusan visi keilmuan, tingkat pemahaman visi keilmuan dan tujuan Prodi
3. Evaluasi
4. Tindak lanjut

Pada kriteria 2 yaitu tata pamong, tata kelola, dan kerjasama. Prodi pendidikan diharuskan untuk menjelaskan hal-hal berikut:

1. Tata pamong, tata kelola dan kepemimpinan
2. Kebijakan
3. Pelaksanaan: tata pamong, tata kelola, kepemimpinan
4. Evaluasi
5. Tindak Lanjut
6. Kerjasama: Kebijakan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut
7. Penjaminan mutu; Kebijakan, Pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut

Pada kriteria 3 yaitu kriteria mahasiswa, Prodi diharuskan untuk mengisi dan menjelaskan hal-hal berikut:

1. Rekrutmen dan Tes Seleksi Mahasiswa Baru: Kebijakan, Pelaksanaan – Rekrutmen dan tes seleksi mahasiswa baru, Kualitas input calon mahasiswa baru, Daerah asal calon mahasiswa baru, evaluasi, dan tindak lanjut.
2. Program layanan dan pembinaan mahasiswa: Kebijakan, Pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut.

Pada kriteria 4, yaitu sumber daya manusia, Prodi diharuskan untuk mengisi dan menganalisis bidang sumber daya manusia yang meliputi dosen dan tenaga kependidikan. Pada kriteria ini hal-hal yang menjadi objek evaluasi yaitu;

1. Dosen: Kebijakan, pelaksanaan – rekrutmen dan tes seleksi dosen, profil Dosen Tetap Program Studi (DTPS) yang bidang keahliannya sesuai bidang program studi, profil DTPS yang bidang keahliannya di luar bidang program studi, Rasio DTPS terhadap mahasiswa reguler, Beban kerja dosen tetap, kegiatan mengajar dosen tetap, jumlah bimbingan tugas akhir atau skripsi, tesis, dan disertasi, Pengembangan kompetensi Dosen – evaluasi dan tindak lanjut.
2. Tenaga kependidikan: Kebijakan, pelaksanaan – rekrutmen dan tes seleksi Tendik, Profil Tendik, Pengembangan kompetensi Tendik – Evaluasi, Tindak Lanjut.
3. Kepuasan dosen dan tenaga kependidikan terhadap manajemen SDM: Kebijakan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut.

Pada kriteria ke 5, yaitu bidang keuangan, sarana dan prasarana, Prodi diharuskan untuk melakukan evaluasi diri yang meliputi;

1. Keuangan: Kebijakan, Pelaksanaan – Pemerolehan keuangan, Penggunaan dana, dana penelitian, dana pengabdian kepada masyarakat, evaluasi, dan tindak lanjut.
2. Prasarana dan sarana pendidikan: kebijakan, pelaksanaan – data prasaran pendidikan, data sarana pendidikan – evaluasi, dan tindak lanjut.

Pada kriteria 6, yaitu unsur pendidikan. Prodi diminta untuk menjelaskan hal-hal terkait kurikulum, pembelajaran, pembimbingan akademik, suasana akademik. Hal-hal yang harus dijelaskan meliputi:

1. Kurikulum program studi dan perangkat pembelajaran: Kebijakan, Pelaksanaan – Kurikulum prodi, mata kuliah, CPL, dan perangkat pembelajaran, dukungan UPPS terhadap pengembangan kurikulum prodi – evaluasi, dan tindak lanjut.

2. Pelaksanaan pembelajaran: Kebijakan, pelaksanaan – pemenuhan karakteristik pembelajaran, integrasi hasil penelitian dan pengabdian pada proses pembelajaran, sistem dan pelaksanaan pemantauan kegiatan pembelajaran – evaluasi, dan tindak lanjut.
3. Penilaian pembelajaran: Kebijakan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut.
4. Pembelajaran Mikro: Kebijakan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut.
5. Pembimbingan Mahasiswa: Kebijakan, pelaksanaan – Pembimbingan Akademik, jumlah mahasiswa bimbingan dan frekuensi pertemuan, pembimbingan magang kependidikan, jumlah mahasiswa bimbingan magang kependidikan dan frekuensi pertemuan, pembimbingan tugas akhir atau skripsi, jumlah mahasiswa bimbingan tugas akhir atau skripsi dan frekuensi pertemuan – evaluasi, dan tindak lanjut.
6. Suasana akademik: Kebijakan, pelaksanaan – kegiatan akademik di luar perkuliahan, dosen tamu dan tenaga ahli, evaluasi dan tindak lanjut.
7. Kepuasan mahasiswa: Kebijakan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut.

Pada kriteria ke-7 yaitu penelitian, prodi diminta untuk menjelaskan proses evaluasi diri pada bidang penelitian yang telah dilakukan oleh dosen sebagai peneliti atau kelompok peneliti (*research group*). Hal-hal yang dijelaskan dalam evaluasi diri bidang penelitian yaitu:

1. Kebijakan
2. Pelaksanaan: Peta jalan dan kelompok penelitian, aktivitas, relevansi, dan melibatkan mahasiswa dalam penelitian
3. Evaluasi

4. Tindak lanjut

Kriteria ke-8 yaitu bidang pengabdian kepada masyarakat, prodi diharapkan untuk menjelaskan evaluasi diri pada bidang pengabdian kepada masyarakat yang terdiri dari;

1. Kebijakan
2. Pelaksanaan: Peta jalan dan kelompok PkM, aktivitas, relevansi, dan pelibatan mahasiswa dalam PkM
3. Evaluasi
4. Tindak lanjut

Kriteria ke-9 yaitu Keluaran dan capaian tridharma pendidikan tinggi, Prodi diharapkan untuk menjelaskan evaluasi diri terkait hal-hal berikut, yaitu;

1. Keluaran dan capaian dharma pendidikan: Kebijakan, Pelaksanaan – IPK Kelulusan, Prestasi Mahasiswa, Masa studi, kelulusan tepat waktu, dan keberhasilan studi, Tracer study, waktu tunggu mendapatkan pekerjaan pertama, tingkat relevansi pekerjaan, tingkat kepuasan pengguna lulusan – evaluasi, dan tindak lanjut.
2. Keluaran dan capaian dharma penelitian dan pengabdian kepada masyarakat: Kebijakan, Pelaksanaan – Publikasi DTPS dan mahasiswa, karya ilmiah DTPS dan mahasiswa yang disitasi, produk atau jasa DTPS dan mahasiswa yang diadopsi oleh masyarakat, produk atau jasa DTPS dan Mahasiswa yang ber-HKI atau Paten – evaluasi dan tindak lanjut.

Selanjutnya pada LED yang diisi oleh Prodi yaitu terdapat analisis permasalahan dan pengembangan program studi. Berdasarkan hasil deskripsi data kualitatif & data kuantitatif, analisis & evaluasi, dan tindak lanjut yang disajikan pada sembilan kriteria, UPPS melakukan evaluasi capaian kinerja secara komprehensif untuk mengetahui

apakah semua program kerja yang telah direncanakan dan dituangkan dalam rencana strategis dan rencana tahunan sudah dapat dicapai. Di samping itu, secara lebih spesifik, UPPS melakukan analisis kritis terhadap eksistensi program studi dengan cara mengidentifikasi kelebihan dan kelemahannya berdasarkan pada parameter tertentu (seperti SN- Dikti, peraturan-peraturan yang relevan, atau standar lainnya yang melampaui SN-Dikti) atau berdasarkan pada posisinya di antara program studi sejenis di luar perguruan tinggi. Dengan analisis kritis tersebut diharapkan UPPS dapat mengidentifikasi permasalahan dan tantangan yang dihadapi oleh program studi dan sekaligus pemecahannya. Selanjutnya, UPPS diharapkan mampu menetapkan sasaran dan strategi pengembangan program studi yang tepat sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya, kebutuhan program studi, dan perkembangan IPTEKS mutakhir. Isian yang harus dipenuhi yaitu terkait:

1. Evaluasi capaian kinerja program studi, menguraikan pelaksanaan evaluasi capaian kinerja prodi: waktu pelaksanaan, mekanisme, dan pihak- pihak yang terlibat; dan hasil evaluasi capaian kinerja: keberhasilan dan ketidakberhasilan, dan tindak lanjut
2. Permasalahan dan pemecahan praktis, menguraikan permasalahan yang dihadapi oleh prodi yang mencakup tata pamong, tata kelola, dan kerjasama; mahasiswa; sumber daya manusia; keuangan, sarana dan prasarana; pendidikan; penelitian; pengabdian kepada masyarakat; dan luaran dan capaian tridharma
3. Program pengembangan, menguraikan program pengembangan PS yang mencakup tata pamong, tata kelola, dan kerjasama; mahasiswa; sumber daya manusia; keuangan, sarana dan prasarana; pendidikan; penelitian; pengabdian kepada masyarakat; dan luaran dan capaian tridharma.

LED yang membahas tiga bagian tersebut didokumentasikan dalam satu dokumen Laporan Evaluasi Diri Program Studi Sarjana diikuti dengan menyebutkan Program Studi, Universitas, Kota kedudukan perguruan tinggi, dan tahun. Ada ketentuan terkait petunjuk penulisan yaitu; 1) Struktur laporan mengikuti Format Laporan Akreditasi; 2) Ukuran kertas: A4; 3) Jenis dan ukuran huruf: Calibri 11; 4) Spasi 1, dan 5) Jumlah halaman maksimum 200 halaman, dengan rincian:

- a) Halaman sampul, kata pengantar, identitas program studi, identitas pengisi instrumen jumlah halaman tidak dihitung.
- b) Profil Unit Pengelola Program Studi maksimal 10 halaman.
- c) Sembilan kriteria maksimal 180 halaman
- d) Analisis permasalahan dan pengembangan program studi maksimal 10 halaman.

Selain menyiapkan LED, prodi kependidikan juga diminta untuk mengisikan data-data dalam dokumen berformat excel yang berisikan tabel-tabel sebagai berikut:

1. Tabel Data Kuantitatif di Unit Pengelola Program Studi (UPPS)
- Data Program Studi
2. Tabel Data Kuantitatif di Unit Pengelola Program Studi (UPPS)
- Keuangan dan Kerjasama
3. Tabel 2.2.2 Data Kerja Sama - Bidang Pendidikan
4. Tabel 2.2.2 Data Kerja Sama - Bidang Penelitian
5. Tabel 2.2.2 Data Kerja Sama - Bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM)
6. Tabel 2.2.2 Data Kerja Sama - Bidang Pengembangan Kelembagaan: SDM, Sarana/Prasarana, Publikasi, HKI, Paten, Teknologi Pembelajaran, dll.

7. Tabel 3.1.2.2 Mahasiswa Reguler
8. Tabel 3.1.2.3.1 Calon Mahasiswa Dalam Negeri
9. Tabel 3.1.2.3.2 Calon Mahasiswa Luar Negeri
10. Tabel 3.2.2 Program layanan dan pembinaan minat, bakat, penalaran, kesejahteraan, dan keprofesian mahasiswa
11. Tabel 4.1.2.2 DTPS yang Bidang Keahliannya Sesuai dengan Bidang PS
12. Tabel 4.1.2.3 DTPS yang Bidang Keahliannya di Luar Bidang PS
13. Tabel 4.1.2.4 Rasio DTPS terhadap Mahasiswa Reguler
14. Tabel 4.1.2.5 Beban Kerja Dosen DTPS
15. Tabel 4.1.2.6 Kegiatan Mengajar Dosen Tetap - Semester Gasal
16. Tabel 4.1.2.6 Kegiatan Mengajar Dosen Tetap - Semester Genap
17. Tabel 4.1.2.7 Jumlah Bimbingan Tugas Akhir atau Skripsi, Tesis, dan Disertasi
18. Tabel 4.1.2.8 Prestasi DTPS
19. Tabel 4.1.2.9 Pengembangan Kompetensi DTPS - pada TS
20. Tabel 4.1.2.9 Pengembangan Kompetensi DTPS - pada TS-1
21. Tabel 4.1.2.9 Pengembangan Kompetensi DTPS - pada TS-2
22. Tabel 4.2.2.2 Profil Tendik
23. Tabel 4.2.2.3 Pengembangan Kompetensi dan Karier Tendik
24. Tabel 5.1.2.1 Pemerolehan Dana
25. Tabel 5.1.2.2 Penggunaan Dana
26. Tabel 5.1.2.3 Dana Penelitian
27. Tabel 5.1.2.4 Dana PkM
28. Tabel 5.2.2.1 Data Prasarana Pendidikan
29. Tabel 5.2.2.2 Data Sarana Pendidikan
30. Tabel 6.1.2.2 Mata Kuliah, CPL, dan Perangkat Pembelajaran
31. Tabel 6.2.2.2 Integrasi Hasil Penelitian dan PkM dalam Proses Pembelajaran

32. Tabel 6.5.2.2 Jumlah Mahasiswa Bimbingan dan Frekuensi Pertemuan
33. Tabel 6.5.2.4 Jumlah Mahasiswa Bimbingan Magang Kependidikan dan Frekuensi Pertemuan
34. Tabel 6.5.2.6 Jumlah Mahasiswa Bimbingan Tugas Akhir atau Skripsi dan Frekuensi Pertemuan
35. Tabel 6.6.2.1 Kegiatan Akademik di Luar Perkuliahan
36. Tabel 6.6.2.2 Dosen Tamu dan Tenaga Ahli
37. Tabel 6.7.2 Kepuasan Mahasiswa
38. Tabel 7.2.2 Aktivitas, Relevansi, dan Pelibatan Mahasiswa dalam Penelitian
39. Tabel 8.2.2 Aktivitas, Relevansi, dan Pelibatan Mahasiswa dalam PkM
40. Tabel 9.1.2.1 IPK Lulusan
41. Tabel 9.1.2.2 Prestasi Mahasiswa
42. Tabel 9.1.2.3 Masa Studi, Kelulusan Tepat Waktu, dan Keberhasilan Studi
43. Tabel 9.1.2.4 Tracer Study, Waktu Tunggu Mendapatkan Pekerjaan Pertama
44. Tabel 9.1.2.5 Tingkat Relevansi Pekerjaan
45. Tabel 9.1.2.6 Tingkat Kepuasan Pengguna Lulusan
46. Tabel 9.2.2.1 Publikasi DTPS dan Mahasiswa
47. Tabel 9.2.2.2 Karya Ilmiah DTPS dan Mahasiswa yang Disitasi
48. Tabel 9.2.2.3 Produk atau Jasa DTPS dan Mahasiswa yang Diadopsi oleh Masyarakat
49. Tabel 9.2.2.4 Produk atau Jasa DTPS dan Mahasiswa yang Ber-HKI atau Paten

Data-data yang diisikan pada data excel adalah data-data yang telah diisikan pada dokumen LED. Oleh karena itu dalam mengisikan data excel diharuskan untuk *in line* dengan data-data yang telah diisikan pada LED. Menjadi temuan yang tidak baik, bilamana terdapat ketidaksesuaian antara data LED dengan data excel yang diisikan.

Perlu disadari oleh dosen tetap program studi bahwa akreditasi merupakan salah satu instrumen yang berperan dalam membangun kepercayaan masyarakat bahwa tata kelola program studi berbasis mutu dan diakui keterlaksanaanya oleh auditor eksternal. Akreditasi menjadi berometer evaluasi dan perbaikan tata kelola prodi agar relevan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan internal dan eksternal. Diperlukan kerjasama aktif-positif antara seluruh dosen program studi dengan para pengurus dan pengelola.

Untuk mendapatkan akreditasi unggul berikut adalah hal-hal yang bisa dilakukan:

1. Pada tingkat UPPS:
 - a. UPPS memiliki visi, misi, tujuan dan strategi yang diturunkan dalam Renstra jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.
 - b. UPPS memilik dan menjalankan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang disusun berdasarkan kebutuhan asesmen penilaian kinerja.
 - c. UPPS menugaskan seseorang yang menjadi pendamping sistem mutu fakultas untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan SOP.
 - d. UPPS melaksanakan sistem penjaminan mutu yang meliputi Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, Perbaikan, dan Pengendalian (PPEPP).
 - e. UPPS mengembangkan instrumen pengukuran-pengukuran yang dibutuhkan dalam memenuhi hal-hal yang menjadi

keharusan untuk diukur pada kriteria sembilan, seperti pengukuran terhadap mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, lulusan, dan pengguna lulusan.

- f. UPPS menganalisis temuan-temuan data yang didapatkan dari instrumen yang dibagikan kepada mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, lulusan, dan pengguna lulusan.
 - g. UPPS berperan aktif dan positif dalam keterlaksanaan Audit Mutu Internal (AMI).
 - h. UPPS menganalisis hasil AMI untuk dilakukan perbaikan dan pengendalian.
 - i. UPSS melakukan monitoring dan evaluasi terhadap tata kelola dan laksana prodi, unit pembantu fakultas, dosen pada Tridharma perguruan tinggi, dan keterlibatan mahasiswa.
2. Pada tingkat prodi:
- a. Kaprodi memiliki *interest* dan motivasi untuk menjadikan prodi yang dikelolanya berorientasi pada prestasi, termasuk akreditasi unggul.
 - b. Sekprodi membantu Kaprodi dalam menjalankan tugas dan fungsi tata kelola prodi.
 - c. Prodi dalam mengorganisir kegiatan Tridharma dibantu oleh Pendamping Sistem Mutu Prodi (PSMP) yang mengingatkan dan membantu pengelola untuk melaksanakan program kerja sebagaimana pada Renstra Prodi yang telah direncanakan.
 - d. Prodi memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi yang diturunkan dalam rencana strategi jangka pendek, menengah, dan panjang.
 - e. Prodi melaksanakan sistem penjaminan mutu yang meliputi Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, Perbaikan, dan Pengendalian (PPEPP).

- f. Prodi berperan aktif dan positif dalam keterlaksanaan Audit Mutu Internal (AMI).
 - g. Prodi mensosialisasikan instrumen pengukuran yang dibutuhkan untuk penilaian ketercapaian visi, misi, tujuan dan strategi, kepuasan dosen dan mahasiswa, kepuasan lulusan, dan lain-lain.
 - h. Prodi menganalisis hasil temuan instrumen yang dilakukan pengukuran.
 - i. Prodi melakukan perbaikan dan pengendalian terhadap hasil analisis instrumen dan analisis hasil AMI.
 - j. Prodi melaksanakan rencana tindak lanjut yang menjadi solusi atas ketercapaian sasaran mutu.
3. Bagi Dosen Tetap Program Studi (DTPS):
- a. DTPS diharapkan untuk melaksanakan Tridharma perguruan tinggi secara sadar dan terencana.
 - b. DTPS berpartisipasi aktif dalam bekinerja dan mengisikan data-data yang dibutuhkan untuk memenuhi isian-isian pada instrumen Audit Mutu Internal dan Eksternal
 - c. DTPS mengarsipkan dan mendokumentasikan kinerja Tridharma yang telah dilakukan
 - d. DTPS mengembangkan diri serta memenuhi tuntutan kinerja dosen dan jabatan fungsional dosen.
 - e. DTPS memberikan *feedback* terhadap pengurus dan pengelola prodi terhadap perbaikan dan peningkatan kinerja program yang diselenggarakan.

D. Ringkasan

1. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti) merupakan suatu proses terpadu dari tiga sub sistem, yaitu: Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) atau Akreditasi, dan Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti).
2. Standar Dikti terdiri dari SN Dikti dan Standar Dikti.
3. SN Dikti yaitu meliputi Standar Nasional Pendidikan, Standar Nasional Penelitian, Standar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat.
4. Standar Dikti yaitu standar yang ditetapkan oleh setiap perguruan tinggi pada bidang akademik, dan standar pendidikan tinggi bidang non akademik, seperti standar dosen dan tenaga kependidikan, standar kemahasiswaan, standar yang khusus untuk perguruan tinggi tersebut.
5. SPMI dilaksanakan dengan proses yang disingkat Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, Peningkatan (PPEPP)
6. SPME dilaksanakan dengan Evaluasi, Penetapan, dan Pemantauan (EPP).

E. Pertanyaan evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan Sistem Penjaminan Mutu? Jelaskan!
2. Apa perbedaan dari Sistem Penjaminan Mutu Internal dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal pada Pendidikan Tinggi? Jelaskan!
3. Mengapa lembaga pendidikan perlu untuk melaksanakan suatu pola sistemik penjaminan mutu? Sebutkan beberapa alasan diikuti dengan penjelasan!
4. Bagaimana praktik proses Sistem Penjaminan Mutu Internal pada Pendidikan Tinggi? Jelaskan!

5. Bagaimana praktik proses Sistem Penjaminan Mutu Eksternal pada Pendidikan Tinggi? Jelaskan!
6. Buatlah satu analisis kasus Sistem Penjaminan Mutu Internal pada Program Studi!
7. Buatlah satu analisis kasus Sistem Penjaminan Mutu Internal pada Perguruan Tinggi!
8. Buatlah satu analisis kasus Sistem Penjaminan Mutu Eksternal pada Program Studi? Jelaskan!
9. Buatlah satu analisis kasus Sistem Penjaminan Mutu Eksternal pada Perguruan Tinggi!
10. Buatlah satu analisis kasus peran Lembaga Penjaminan Mutu dalam mengimplementasikan Sistem Penjaminan Mutu Internal pada Perguruan Tinggi!

Daftar Rujukan

- Aisyatur Rasyidah, Rina Sarifah, Lustia Bekti, & Djamaluddin Perawironegoro. (2022). Pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu PAI di SD Muhammadiyah Ngestiharjo. *Jurnal Al-Fikrah*, 11(1), 69–78. <https://doi.org/10.54621/jiaf.v11i1.262>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Amir, M. F. (2016). *Manajemen Kinerja Perguruan Tinggi*. Mitra Wacana Media.
- Arikunto, S., & Yuliana, L. (2017). *Manajemen Pendidikan*. Graha Cendekia.
- Atmojo, A. M., Perawironegoro, D., & Umam, K. (2022). Change Management Framework: Development Curriculum of Islamic Education at School. *Indonesia Journal of Education and Social Studies*, 1(1), 1–11.
- Bernardin, J. H., & Russel, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. Mc Graw-Hill.
- Burnes, B. (2020). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organizational Development and Change*. South-Western Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2007). *Understanding The Theory and Design of Organizations*. Thomson South Western.
- Daft, R. L. (2010). *Management*. South-Western Cengage Learning.
- De Feo, J. A., & Juran, J. M. (2014). *Juran's Quality Essentials for Leaders*. Thompkins-Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Salemba Empat.
- Drucker, P. F. (2008). *Management* (Revised Ed). HarperCollins e-books.
- Gibson, J. L. et. al. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (Eleventh E). Mc Graw-Hill Irwin,.
- Gorrod, M. (2004). *Risk Management Systems PROCESS, TECHNOLOGY AND TRENDS*. Palgrave Macmillan.
- Hadis, A., & B, N. (2014). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Alfabeta.
- Hanggraeni, D. (2011). *Perilaku Organisasi*. Lembaga Penerbit FEUI.
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Lembaga Penerbit FEUI.
- HM Treasury. (2004). *The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*. HM Treasury.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2014). *Administrasi Pendidikan; Teori, Riset, dan Praktik*.
- Iqbal, M., Siti Astuti, E., Trialih, R., Wilopo, Arifin, Z., & Alief Aprilian, Y. (2020). The influences of information technology resources on Knowledge Management Capabilities: Organizational culture as mediator variable. *Human Systems Management*, 39(2), 129–139. <https://doi.org/10.3233/HSM-190562>
- Jusmaliani, J. (2011). *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Bumi Aksara.
- Kaswan, K. (2019). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Penerbit

- Yrama Widya.
- Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2016 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar Dan Menengah, (2016).
- Peraturan Pemerintah Nomor 4 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan, (2022).
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2016). *Pedoman Umum Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah*. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, Pub. L. No. Nomor 16 Tahun 2007 (2007).
- Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi, Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan, & Direktorat Penjaminan Mutu. (2018). *Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Internal*.
- Laal, M. (2011). Knowledge management in higher education. *Procedia Computer Science*, 3. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.090>
- Mahmudah, K. N. L., Muhimmah, I., & Perawironegoro, D. (2021). Evaluasi Mutu Dalam Pembelajaran Agama Islam Di Tengah Pandemi Covid-19 Di SMP Negeri 2 Pleret Bantul Yogyakarta. *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam*, 16(1), 71–82. <https://doi.org/10.19105/tjpi.v16i1.4251>
- Mardiyah, M. (2012). Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi. *Tsaqafah*, 8(1), 67–104.
- Hanson, M. E. (1991). *Educational Administration and Organizational Behavior* (Third Edition). Allyn and Bacon.
- Mestry, R., & Bisschoff, T. (2009). *Financial School Management Explained*.

- Pearson Education South Africa.
- Mondy, R. W. (2008). *Human Resource Management* (Tenth Edition). Penerbit Erlangga.
- Muhaimin, M., Suti'ah, S., & Prabowo, S. L. (2011). *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah*. Kencana.
- Mulyasa, E. (2006). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, I. (2012). *Manajemen Pengetahuan: Teori dan Aplikasi dalam Mewujudkan Daya Saing Organisasi Bisnis dan Publik*. Ghalia Indonesia.
- Nur Fauz, H., Perawironegoro, D., & Suyadi, S. (2020). Implementasi manajemen mutu terpadu sebagai strategi efektif dalam meningkatkan kinerja sekolah. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(2). <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v10i2.994>
- Nurdin, D., & Ismaya, B. (2018). *Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Pendidikan* (N. F. Atif, Ed.). PT Refika Aditama.
- Omachonu, V. K., & Ross, J. E. (2005). *Principles of Total Quality, Florida*; . Taylor & Francis e-Library.
- Omerzel, D. G., Biloslavo, R., & Trnav evi , A. (2011). Knowledge management and organisational culture in higher education institutions. *Journal of East European Management Studies*, 16(2), 111–139. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2011-2-111>
- Owens, R. G. (1991). *Organizational Behavior in Education* (Fourth edition). Allyn and Bacon.
- Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan, (2021).
- Perawironegoro, D. (2017). Conceptualizing Pesantren System in Organizational Perspective. *Proceeding International Conference on Islamic Education (ICIED)*, 149–158. <https://doi.org/http://>

- conferences.uin-malang.ac.id/index.php/icied/article/view/449
- Perawironegoro, D. (2018a). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam. VIII(I)*, 1–9.
- Perawironegoro, D. (2018b). *The Relationship between Organizational Structure and Organizational Culture with Teacher Performance in Pesantren. 200(Aisteel)*, 710–716. <https://doi.org/10.2991/aisteel-18.2018.154>
- Perawironegoro, D. (2019a). Hubungan antara struktur organisasi dengan efektifitas organisasi di pesantren. *Potensia; Jurnal Kependidikan Islam*, 5(2), 179–196.
- Perawironegoro, D. (2019b). Pola Perencanaan dan Pengembangan Visi Pesantren : Studi Kasus di Pondok Pesantren Darussalam Ngesong Jombang. *Manageria*, 4(November), 263–286.
- Perawironegoro, D. (2021). *Peran Organizational Development dalam Meningkatkan Kinerja Pesantren.*
- Perawironegoro, D., Astari, R., Sutisna, E., & Muhimmah, I. (2021). Pelatihan struktur organisasi dan manajemen sumber daya manusia di SMP Muhammadiyah 1 Minggir. *Prosiding Seminar Nasional Hasil Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Ahmad Dahlan.*
- Perawironegoro, D., Widodo, H., Suluri, S., & Harahap, Z. (2019a). Workshop sistem organisasi santri di pondok modern Darul Arqam Patean Kendal Jawa Tengah. *Transformasi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.20414/transformasi.v15i1.926>
- Perawironegoro, D., Widodo, H., Suluri, S., & Harahap, Z. M. R. (2019b). Penyusunan Program Kerja untuk Perbaikan Berkelanjutan Organisasi Santri Darul Arqam Patean Kendal Jawa Tengah. *Seminar Nasional Pengabdian Masyarakat, September*, 117–126.
- Perawironegoro, D., Widodo, H., Wantini, W., & Arqam, Mhd. L.

- (2020). Internalisasi nilai-nilai pesantren berbasis manajemen asrama. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3(4), 320–331. <https://doi.org/10.17977/um027v3i42020p320>
- Pidarta, M. (2011). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Rineka Cipta.
- Qomar, M. (2015). *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam*. Emir Penerbit Erlangga.
- Raharjo, S. B., Handayani, M., Jauhari, M. R., & Juanita, F. (2019). *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*.
- Ramayulis, H., & Nizar, S. (2009). *Filsafat pendidikan Islam : telaah sistem pendidikan dan pemikiran para tokohnya*. Kalam Mulia.
- Robbins, S. P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Penerbit Arcan.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2012). *Management (Eleventh E)*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Sallis, E. (2005). *Total Quality Management in Education (Third Edit)*. Taylor & Francis e-Library.
- Sangkala, S. (2007). *Knowledge Management: Suatu Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi yang Unggul*, . Rajawali Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (Fourth Edition)*. Jossey Bass.
- Songsangyos, P. (2012). The Knowledge Management in Higher Education in Chiang Mai: A Comparative Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 69. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.426>
- Steers, R. M. (1984). *Efektifitas Organisasi*. Lembaga PPM dan Penerbit Erlangga.

- Sunyoto, D., & Burhanudin, B. (2011). *Perilaku Organisasional*. CAPS.
- Susilo, L. J., & Kaho, V. R. (2019). *Manajemen Risiko: Panduan untuk Risk Leaders dan Risk Practioners*. PT Grasindo.
- Tafsir, A. (2010). *Filsafat Pendidikan Islami; Integrasi Jasmani, Rohani, dan Kalbu*. P.T. Remaja Rosdakarya.
- The State of Queensland. (2011). *A Guide to Risk Management*. The Financial Management Branch of Queensland Treasury with assistance provided by the Department of the Premier and Cabinet.
- Tobing, P. L. (2007). *Knowledge Management: Kosep , Arsitektur dan Implementasi* . Graha Ilmu.
- Tompkins, J. R. (2005). *Organization Theory and Public Management*. Thompson Wadsworth.
- Triatna, C. (2015). *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. P.T. Remaja Rosdakarya.
- Usman, H. (2011). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Bumi Aksara, Ed.; 3rd ed.).
- Wibowo, W. (2016). *Manajemen Perubahan*. Rajawali Press.
- Wibowo, W. (2017). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Wibowo, W. (2018). *Perilaku Dalam Organisasi*. RajaGrafindo Persada.
- Zarkasyi, A. S. (2005). *Manajemen Pesantren; Pengalaman Pondok Modern Gontor*. Trimurti Press.

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN ISLAM

Kelahiran buku ini didasari atas kebutuhan pembelajaran mata kuliah Manajemen Mutu Pendidikan Islam pada program studi Magister Pendidikan Agama Islam. Selain daripada itu, menjadi keharusan bagi para lulusan dengan profil pendidik guru ataupun dosen untuk memahami praktik manajemen mutu di lembaga. Dengan harapan, para lulusan mampu mengidentifikasi masalah-masalah pendidikan, yang berikutnya mampu memberikan alternatif-alternatif kreatif dan solusi bagi permasalahan yang ditemui berbasis praktik manajemen mutu. Tidak dapat dipungkiri, bahwa input program studi adalah mahasiswa berlatar belakang sarjana Pendidikan Agama Islam atau ilmu-ilmu agama Islam yang kaya pengetahuan tentang pendidikan dan ilmu-ilmu agama Islam. Adapun pengetahuan tentang tindakan-tindakan manajerial dan manajemen mutu masih terbatas dikarenakan proporsi yang minim dibandingkan ilmu pendidikan dan ilmu agama Islam. Terlebih pada “alat-alat” manajemen yang lain seperti Kepemimpinan berbasis Mutu, Manajemen Strategi, Manajemen Perubahan, Manajemen Pengetahuan, Sistem Lembaga Pendidikan Islam, Manajemen Risiko, Benchmark, Evaluasi Mutu, yang berperan dan memberikan dampak pada pengelolaan mutu lembaga.