



# SALAM

## Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i

P-ISSN: 2356-1459. E-ISSN: 2654-9050

Vol. 9 No. 6 (2022), pp.1753-1768

DOI: 10.15408/sjsbs.v9i5.27697

<http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/salam/index>



## Implementasi Perubahan Budaya (*Change of Culture*) Dalam Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Islam\*

Zaenla 'Arifin,<sup>1</sup> Abbas Mansur Tamam<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta

<sup>2</sup>Universitas Ibn Khaldun Bogor



[10.15408/sjsbs.v9i5.27697](https://doi.org/10.15408/sjsbs.v9i5.27697)

### Abstract

Islamic educational institutions as centers of scientific advancement, research centers, and community service centers, in the face of "competition" to ensure existence, modifications are needed in enhancing service quality and customer satisfaction (students, students and parents) (students, students and parents). Islamic education is regarded to be of high quality if it has added value over the minimum set standards, must have advantages and features that are not shared by others. An integrated quality management system (MMT) that has been successfully utilized in industry and may be used in education is sometimes referred to as: Total Quality Management in Education (TQME) (TQME). How to implement the notion of MMT cultural change in Islamic education. The objective of this study is to find a new philosophy of implementation of cultural transformation in Islamic education MMT, education is change. The descriptive qualitative research approach is secondary material from books and periodicals of expert thought as a reference. The results of the research show that culture transformation is a necessary in increasing the quality of Islamic educational institutions in the perspective of integrated quality management (MMT) (MMT).

**Keywords:** Integrated Quality Management; Change of Culture; Islamic Education

### Abstrak

Lembaga pendidikan Islam sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pusat pengabdian masyarakat, dalam menghadapi "persaingan" untuk menjamin kelangsungan hidup diperlukan perubahan dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan (siswa, mahasiswa dan orang tua). Pendidikan Islam dikatakan bermutu apabila memiliki nilai lebih (*add value*) di atas standar minimal yang ditetapkan, harus memiliki keunggulan dan ciri khas yang tidak dimiliki oleh yang lainnya. Sistem *manajemen mutu terpadu* (MMT) yang telah berhasil dimanfaatkan dalam dunia industri dan bisa implementasi dalam dunia pendidikan yang sering disebut sebagai: *Total Quality Management in Education* (TQME). Bagaimana implementasi prinsip perubahan budaya MMT dalam pendidikan Islam. Tujuan penelitian ini menemukan teori baru implementasi perubahan budaya dalam MMT pendidikan Islam, pendidikan adalah perubahan. Metode penelitian kualitatif deskriptif data sekunder dari buku-buku dan jurnal pemikiran para ahli sebagai referensi. Hasil penelitian merumuskan perubahan budaya merupakan keharusan dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan Islam dalam perspektif manajemen mutu terpadu (MMT).

**Kata Kunci:** *Manajemen Mutu Terpadu; Perubahan Budaya (Change of Culture); Pendidikan Islam*

---

\*Received: Mei 12, 2022, Revision: June 25, 2022, Published: September 15, 2022.

<sup>1</sup> Zaenla 'Arifin adalah Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Email: [z\\_arifin@uinjkt.ac.id](mailto:z_arifin@uinjkt.ac.id)

<sup>2</sup> Abbas Mansur Tamam adalah dosen Universitas Ibn Khaldun Bogor

## A. PENDAHULUAN

Perkembangan pemikiran manajemen perguruan tinggi Islam mengarah pada sistem manajemen yang disebut *Total Quality Management (TQM)* atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Pada prinsipnya sistem manajemen ini adalah pengawasan menyeluruh dari seluruh anggota organisasi (civitas akademika) perguruan tinggi Islam. Penerapan TQM berarti semua komponen bertanggungjawab atas kualitas pendidikan. Sebelum MMT tercapai, maka semua pihak yang terlibat dalam proses akademis, mulai dari pimpinan, pendidik dan tenaga kependidikan harus benar-benar memahami hakekat dan tujuan dalam penyelenggaraan pendidikan Islam terutama dalam penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Lembaga pendidikan harus menempatkan mahasiswa sebagai pelanggan (*klien* atau *Stakeholders* atau *Customer*) yang terbesar, maka pendapat mahasiswa turut serta menjadi pertimbangan dalam setiap pengambilan keputusan strategis. Tjiptono, et.al. menyatakan "MMT adalah sistem manajemen berorientasi kepuasan pelanggan sebagai salah satu strategi meningkatkan kualitas suatu organisasi, melibatkan anggota organisasi."<sup>3</sup>

Selanjutnya Umi Hanik *Total Manajemen Quality* suatu sistem organisasi yang melibatkan setiap orang untuk melayani kebutuhan pelanggan dan suatu usaha mencapai tujuan.<sup>4</sup> Dengan demikian manajemen mutu terpadu dapat diimplementasikan dalam lembaga pendidikan Islam, karena MMT merupakan sistem yang memenuhi standar kualitas pendidikan secara menyeluruh. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas Bab III pasal 4 ayat (5) dinyatakan bahwa pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis dan menghitung bagi segenap masyarakat.<sup>5</sup>

Merubah budaya lembaga pendidikan atau organisasi bukan hal yang mudah, karena sekali budaya sudah terkristalisasi ke dalam masing-masing anggota organisasi dan tersistem dalam kehidupan organisasi, maka para anggota organisasi akan cenderung mempertahankannya tanpa memperhatikan apakah budaya organisasi tersebut *functional* atau *dis-functional* terhadap kehidupan organisasi.

Dalam al-Quran surat Ar Raad ayat 11 Allah SWT menjelaskan agar manusia dapat mengubah keadaannya sendiri yang lebih berkualitas, firman Allah SWT.;

لَهُ مَعْقِبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا  
بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَّالٍ

*Artinya: Manusia selalu ada malaikat-malaikat yang menjaganya secara bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan sesuatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.*

---

<sup>3</sup> Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2000, *Total Quality Management*, Edisi IV, Yogyakarta, Andi., h. 13.

<sup>4</sup> Umi Hanik. 2011. *Implementasi TQM dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan*, Semarang; Rasail, h. 6-8.

<sup>5</sup> UU no 20 tahun 2003 ttg Sisdiknas.

*Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya, dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (QS Ar Ra'd; 13:11).<sup>6</sup>*

Allah memberikan keleluasaan dan pelajaran bagi manusia untuk mengubah keadaan dirinya ke arah yang lebih baik, demikian juga dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam, maka perubahan budaya dalam TQM selaras dengan ajaran Islam.

Yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana mengubah sikap perilaku budaya yang sudah terkrystalisasi masing-masing anggota organisasi pendidikan ke arah yang lebih baik, terukur dan mempunyai standar mutu dalam berbagai bidang.

Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Budaya organisasi yang terbuka dan seimbang sangat produktif karena memberikan kesempatan kepada orang untuk membawakan dirinya dalam perusahaan. Budaya organisasi bersifat berbeda-beda antara suatu organisasi dengan lainnya, masing-masing memiliki ciri spesifik yang membedakan. Namun, budaya organisasi tidak selalu tetap dan perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan agar organisasi tetap survive, dengan tujuan mengembangkan budaya berprestasi, mengubah pola pikir dan memelihara kepercayaan dalam organisasi.

Perubahan budaya suatu organisasi melibatkan semua anggota organisasi kelompok dalam memikirkan proses perubahan terkait prinsip baru dalam bentuk asumsi, nilai dan ide. Nilai baru yang diterapkan dari hasil perubahan dapat juga bermanfaat bagi organisasi yang telah dilakukan perubahan sebelumnya untuk memperbaiki organisasi mereka sendiri. Perubahan budaya mengubah kelompok organisasi beserta "bekas" organisasi yang mengalami perubahan sebagai perbaikan atas dirinya sendiri. Perubahan bersifat transformasi kolektif dan menempatkan tanggungjawab untuk mendorong perubahan. Dalam penelitian ini peneliti akan fokus pada pembahasan perubahan budaya dalam manajemen mutu terpadu pendidikan Islam normatif dan implementatif.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif yakni penelitian mengendepankan data berdasarkan pada pengungkapan apa-apa yang telah dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka.<sup>7</sup> Riset kualitatif (*qualitative research*) suatu studi yang diperuntukan buat mendeskripsikan serta menganalisis fenomena, kejadian, kegiatan sosial, perilaku, keyakinan, anggapan, pemikiran orang secara orang ataupun kelompok. Data yang digunakan dengan menggunakan data scunder berasal dari teori yang dikemukakan oleh para ahli dalam buku dan jurnal, kemudian peneliti mendeskripsikan dalam bentuk penemuan baru.

---

<sup>6</sup> Departemen agama RI. 2007. *Al-Quran dan Terjemahnya*. Jakarta. CV. Nala Dana. h. 337-338

<sup>7</sup> Moloeng, L.J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya. h. 3

## C. HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Manajemen Mutu Terpadu (MMT)

Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) pada berbagai badan usaha industri telah terbukti berhasil dalam mempertahankan dan mengembangkan kondisi bisnis yang kompetitif. Hal ini memberikan motivasi kepada penyelenggara lembaga pendidikan Islam untuk mengimplementasikan MMT pada lembaga pendidikan Islam. Manajemen Mutu Terpadu merupakan manajemen fungsional difokuskan pada peningkatan kualitas, standar kualitas masyarakat yang dilayani (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*). Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen mutu terpadu sebagai suatu sistem manajemen yang melibatkan semua unsur kepegawaian di lingkungan lembaga pendidikan Islam yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, efektif dan efisien.

Urgensi ajaran MMT diinstitusi pendidikan Tinggi Islam; *pertama*, Mampu memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan eksternal maupun internalnya. *Kedua*, Mampu memenuhi persyaratan akuntabilitas umum dalam reformasi pendidikan. *Ketiga*, Mendorong lingkungan belajar yang menggembirakan dan menantang untuk belajar/maju bagi peserta didik dan pendidik. Adapun prinsip dan Unsur Pokok dalam TQM yaitu untuk memberikan kepuasan kebutuhan pelanggan (internal dan eksternal) dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (*value*) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, semakin besar pula kepuasan pelanggan.

Dimensi mutu terbagi ke dalam delapan jenis dimensi sebagai berikut;

1. **Performa** (*performance*); dimensi mutu tentang fungsi yang dimiliki. Contoh, mobil gampang distarter, dapat jalan dengan normal, dapat direm dengan baik. Dengan kata lain, semua komponen dasar mobil dapat berfungsi dengan baik sehingga mobil berjalan dan berhenti sesuai dengan yang diinginkan pengemudinya. Di bidang pendidikan, misalnya lulusan berkerja di perusahaan dengan tanggung jawab dan disiplin yang tinggi, gaji yang memadai, dan kenaikan karir yang lancar. Di bidang pendidikan dimensi mutu tentunya merujuk pada output satuan pendidikan. Dalam spektrum nasional, maka dimensi pendidikan tentunya merujuk kepada Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31 ayat 3, output pendidikan adalah manusia yang beriman dan takwa serta berakhlak mulia, cerdas dalam berkehidupan dan berbangsa. Secara operasional produk mutu pendidikan adalah output dari satuan pendidikan, yaitu standar kompetensi lulusan (SKL) sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia, Nomor 23 tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan (SKL) untuk setiap jalur dan jenjang satuan pendidikan dasar dan menengah.

2. **Tambahan fitur** (*features*), dimensi mutu dapat ditambah dengan fungsi-fungsi tambahan agar menjadi lebih nyaman. Contoh di satuan pendidikan ditambahkan kegiatan ekstra kurikuler berupa qiroatul kutub, tahfidul Quran, qiroatul Quran (tilawah), kemampuan berbahasa Arab-Inggris dengan sertifikat dari lembaga bahasa yang terakreditasi.
3. **Keandalan** (*reliability*), contohnya antara lain, proses belajar di sekolah atau pendidikan tinggi Islam termasuk nilai ujian sekolah atau hasil evaluasi sekolah handal atau dapat dipercaya. Pengguna lulusan percaya nilai raport dan ujian termasuk ujian kompetensinya untuk sekolah kejuruan mencerminkan kompetensi yang dipunyai lulusan dan dapat diandalkan untuk memprediksi kemampuan lulusan di tempat kerja.
4. **Konformitas** (*conformance to requirement*), harapan pelanggan dan bahkan memenuhi standar yang berlaku. Misalnya, printer merek X dapat digunakan untuk berbagai jenis komputer. Contoh di bidang pendidikan, antara lain kompetensi lulusan SMK sesuai dengan kebutuhan pengguna dan standar industri, sedangkan untuk lulusan SMA dasar-dasar matematika yang dikuasai memadai untuk bekal mengikuti kuliah matematika di perguruan tinggi.
5. **Daya tahan** (*durability*), bertahan suatu produk/jasa. Misalnya bola lampu dapat menyala selama satu bulan terus menerus. Dalam bidang pendidikan, daya juang lulusan untuk sukses dalam bekerja atau kuliah. Dapat juga, misal lulusan dari sekolah atau pesantren di bawah yayasan Ma'arif, Muhammadiyah, al-Ahar, al-Iqra, Mambaul 'Ulum, Gontor dan Darunnajah, mampu memegang teguh nilai-nilai ajaran agamanya masing-masing terhadap pengaruh nilai asing yang tidak sesuai nilai-nilai kebangsaan walau tetap mengakomodasi nilai-nilai yang baik dari luar.
6. **Kemampuan pelayanan** (*service ability*), yaitu dimensi mutu dalam hal kecepatan, ketepatan, kepraktisan pelayanan, misalnya teknisi mendatangi ke lokasi dimana mobil mengalami mesin mogok untuk, gratis servis selama satu tahun.
7. **Estetika** (*aesthetics*), dimensi mutu dalam hal keindahan, keanggunan, seni. Contoh; kompleks pendidikan yang bersih, indah, nyaman, aman dan berkesenian.
8. **Kualitas yang dipersepsikan** (*perceived quality*). Dimensi mutu ini di bidang pendidikan dapat terjadi, misalnya masyarakat berharap lulusan SMK tertentu dapat cepat memperoleh pekerjaan dengan gaji dan karir yang baik dan kenyataannya para lulusan justru tidak hanya memperoleh pekerjaan dengan baik tetapi sebagian dari mereka juga dapat meneruskan pendidikan ke jenjang lebih tinggi dengan prestasi akademik yang memuaskan.

Penerapan dimensi mutu pada satuan pendidikan berupa transfer pengetahuan, ketrampilan, nilai-nilai akhlak dan sikap pada diri seorang siswa/mahasiswa yang hidup, yang punya talenta dan kemauan/motivasi, lebih difokuskan pada bagaimana satuan pendidikan memfasilitasi agar talenta siswa dapat

ditumbuh berkembang secara maksimal sehingga menjadi manusia dewasa dan mandiri. Tujuan akhir dari MMT adalah tumbuh dan berkembangnya budaya mutu, lembaga pendidikan tinggi Islam yang melaksanakan MMT akan dapat memahami prinsip perubahan budaya dengan mengubah *mindset* pengelola pendidikan di semua lini.

## 2. Perubahan Budaya (*Change of Culture*) Pendidikan Islam

Kinerja organisasi akan efektif ketika terjalin interaksi antara organisasi dengan lingkungannya sehingga struktur dan fungsi organisasi dapat merefleksikan tuntutan lingkungan. Proses perubahan bersifat natural, selain bersumber dari lingkungan, perubahan datang dari internal organisasi. Kompetensi sumber daya manusia dan sarana prasarana pada organisasi dalam perubahan selalu di *update*.

Hadirnya konflik pada level tinggi, Konflik bisa timbul karena perbedaan anggota organisasi, yang ditimbulkan perbedaan persepsi dan cara pandang terhadap suatu hal. Perbedaan tersebut meliputi jabatan dan pengalaman kerja dan perbedaan nilai. Pengalaman dan jabatan yang berbeda bisa menyebabkan timbulnya konflik ketika antar anggota tidak mampu memahami perbedaan tersebut sebagai bentuk keragaman yang perlu dikelola. Perbedaan tersebut berpengaruh secara positif terhadap konflik tugas dan hubungan antar anggota organisasi.

Perbedaan *visible* adalah perbedaan atribut dari anggota organisasi yang terlihat jelas seperti umur, jenis kelamin dan etnis. Perbedaan tersebut akan memunculkan kategori sosial yang pada akhirnya akan menyebabkan munculnya pertukaran interpersonal yang negatif seperti timbulnya konflik hubungan. Sedangkan perbedaan nilai menunjukkan perbedaan dalam etika kerja, nilai-nilai kerja dan motivasi dari anggota organisasi dalam menjalankan tugas. *Core value* yang berbeda antarindividu dan diperparah dengan kurang pemahamannya tentang nilai-nilai dari anggota lain. Hal ini akan meningkatkan friksi antar pribadi. Pada level rendah, konflik akan membuat organisasi lebih maju dan memicu persaingan sehat dalam organisasi. Konflik akan memberikan efek positif terhadap anggota organisasi karena memicu mereka untuk mengeluarkan ide-ide kreatif dalam memecahkan persoalan organisasi dari sudut pandang yang berbeda.

Jika konflik sudah mengarah pada tindakan destruktif di mana sudah mulai timbul gejala pertentangan dan berujung pada tindakan pertikaian, maka konflik perlu segera ditangani agar tidak mengganggu kinerja organisasi. Kesalahan dalam penanganan konflik yang seringkali timbul adalah adanya anggapan bahwa konflik akan reda dengan sendirinya tanpa harus ditangani karena beranggapan bahwa pihak yang terlibat konflik mempunyai kematangan berpikir dan pengendalian emosi yang baik. Ketika pemimpin menyadari bahwa konflik perlu ditangani, pada saat itu konflik sudah berada pada level tinggi sehingga penanganannya akan menguras sumber daya yang ada, baik waktu, pikiran atau bahkan dapat merugikan organisasi karena menyebabkan hilangnya kesempatan untuk memperoleh keuntungan bagi perusahaan atau menurunnya kinerja organisasi. Untuk mengetahui apakah level konflik sudah

pada level tinggi ataukah belum, hal tersebut dapat dilihat dari efek konflik terhadap kekompakan tim, sinergitas dan kinerja organisasi serta hubungan interpersonal antara pihak yang terlibat. Ketika kekompakan tim sudah menurun yang diiringi dengan menurunnya sinergitas dan kinerja organisasi serta memburuknya hubungan interpersonal antara pihak yang terlibat dalam jangka waktu yang relatif lama dan permanen, maka peristiwa tersebut memberikan sinyal bahwa konflik berada pada level tinggi sehingga perlu adanya perubahan prosedur, sistem, struktur, tata nilai, kebijakan atau strategi yang ada. Karenanya, diperlukan kepekaan pemimpin dalam melihat kondisi organisasi agar penanganan konflik benar-benar memberikan solusi terhadap pihak yang terlibat.

Selain itu, menurunnya semangat kerja karyawan merupakan tanda alamiah bahwa ada sesuatu yang tak beres dalam organisasi; apakah itu bersumber dari karyawan secara pribadi ataukah bersumber dari organisasi itu sendiri. Jika faktor penyebabnya adalah berasal dari individu, maka perlu dilakukan konseling yang bersifat pribadi untuk memecahkan masalah tersebut. Masalah yang bersifat pribadi seringkali berdampak pada semangat kerja karyawan. Demikian halnya timbulnya konflik keluarga akan berdampak pada kinerja seseorang, sebaliknya konflik dalam lingkungan kerja akan menjadi pemicu timbulnya konflik keluarga. Individu yang terlibat pun pada akhirnya tidak merasakan optimal pada kedua kehidupan tersebut, baik dalam kehidupan kerja maupun keluarga.

Penurunan semangat kerja secara individu juga dipicu oleh ketidakadilan perlakuan pihak manajemen pada karyawan. Perbedaan pemberian kompensasi yang bersifat financial ataupun non financial antar karyawan dapat menjadi penyebab menurunnya semangat kerja karyawan secara permanen. Apalagi karyawan dengan kompensasi lebih rendah, ternyata mempunyai beban kerja yang lebih berat dibandingkan karyawan lain. Perilaku yang mengarah pada penurunan semangat kerja biasanya ditunjukkan secara terbuka ataupun tidak, tergantung dari karakter masing-masing individu. Karyawan yang bersifat terbuka biasanya akan mengkomunikasikan hal tersebut secara terbuka dengan pihak manajemen dan menunjukkan perilakunya secara terbuka.

Penundaan pekerjaan, penolakan pekerjaan bahkan konflik hubungan dengan teman sekerja biasanya akan mengiringi perilaku karyawan tersebut sepanjang belum ada perubahan kebijakan dalam pemberian kompensasi. Namun ketika sudah ada pernyataan dari pihak manajemen tentang perubahan kebijakan kompensasi baik secara tertulis ataupun tidak, semangat kerja karyawan akan pulih kembali.

Permasalahan lainnya yaitu, banyaknya komplain dari customer. Customer merupakan salah satu komponen lingkungan eksternal yang sangat berpengaruh terhadap kondisi organisasi. Perubahan pada lingkungan tersebut secara langsung mampu menentukan kelangsungan hidup organisasi. Terjadinya penurunan tingkat kepuasan customer secara terus-menerus dapat berdampak pada menurunnya tingkat kepercayaan customer terhadap organisasi. Sebaliknya, peningkatan kepuasan customer akan menjadikan organisasi tetap survive dalam menghadapi persaingan. Penilaian dari customer merupakan tolok ukur apakah kinerja organisasi sudah

mampu memenuhi keinginan mereka. Penilaian yang positif menunjukkan bahwa kinerja organisasi secara keseluruhan mampu merealisasikan keinginan dan harapan customer. Sebaliknya, penilaian negatif yang dilanjutkan dengan banyaknya komplain dari customer mengisyaratkan bahwa organisasi perlu mengevaluasi diri karena ada yang kurang atau salah sehingga berdampak pada tidak terpenuhinya kepuasan customer.

Dari kelemahan dan permasalahan tanda-tanda diperlukan perubahan tersebut di atas, perlu disadari bahwa tanpa menunggu ada tanda-tanda tersebut di atas pun sebagai lembaga pendidikan tinggi Islam harus selalu ada perubahan pada setiap harinya secara kreatif dan inovatif menuju keridlaan Allah SWT sebagaimana hadits nabi Muhammad SAW;

من كان يومه خيرا من أمسه فهو رابح. ومن كان يومه مثل أمسه فهو مغبون. ومن كان يومه شرا من أمسه فهو ملعون

*“Barangsiapa yang harinya sekarang lebih baik daripada kemarin maka dia termasuk orang yang beruntung. Barangsiapa yang harinya sama dengan kemarin maka dia adalah orang yang merugi. Barangsiapa yang harinya sekarang lebih jelek daripada harinya kemarin maka dia terlaknat.” (HR al-Hakim)*

### 3. Langkah-langkah Perubahan

Dalam mengelola suatu perubahan organisasi diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

Pertama: Menganalisis Kebutuhan Perubahan dalam Organisasi. Tiap organisasi membutuhkan jenis perubahan yang berbeda. Kebutuhan akan perubahan tersebut dapat dilihat dari tanda-tanda yang muncul dalam organisasi. Di samping itu, untuk mengidentifikasinya, organisasi bisa melakukan riset, sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan.

Kedua: Mengomunikasikan Visi. Setelah diidentifikasi jenis kebutuhan perubahan, maka rencana perubahan tersebut perlu dikomunikasikan kepada anggota organisasi sehingga mereka menyadari perlunya perubahan dalam organisasi. Karenanya, pemimpin tidak hanya mengomunikasikan perubahan, namun lebih kepada menyampaikan visi ke depan agar anggota terbuka pandangannya.

Ketiga: Meninggalkan Kebiasaan Lama. Kebiasaan lama yang terbentuk menjadi budaya dalam organisasi biasanya akan menyatu pada diri anggota organisasi. Perilaku mereka terbentuk dengan budaya yang ada. Adanya perubahan berarti akan memaksa perubahan perilaku mereka dalam berorganisasi. Yang diharapkan dari organisasi adalah adanya tanggapan positif dari anggotanya sehingga mereka mampu meninggalkan kebiasaan lama tanpa munculnya bentuk-bentuk perlawanan.

Keempat: Menciptakan Rasa Pentingnya Perubahan. Jika anggota organisasi tidak merasa bahwa perubahan adalah sebagai sesuatu yang penting, maka perubahan

yang akan diterapkan tidak akan efektif dan pada akhirnya tak akan mampu merealisasikan tujuan dari perubahan itu sendiri. Namun jika rasa pentingnya perubahan sudah melekat pada benak anggota, maka perubahan yang akan diterapkan akan mendapatkan dukungan positif dari mereka. Karenanya rasa pentingnya perubahan perlu diciptakan melalui sosialisasi perubahan baik yang dilakukan secara formal maupun informal.

Kelima: Mendukung Peranan Pemimpin yang Kuat. Pemimpin yang kuat sangat dibutuhkan dalam perubahan apalagi perubahan tersebut berkenaan dengan perubahan budaya dalam organisasi. Kehadiran pemimpin yang kuat diharapkan mampu menggerakkan anggota organisasi untuk melaksanakan program perubahan. Selain itu, pemimpin yang kuat akan menjadi model peran bagi bawahan dalam menjalankan proyek perubahan. Pada perubahan yang menyangkut perubahan nilai-nilai, keyakinan dan cara pandang, dukungan dari seluruh anggota sangat dibutuhkan. Seringkali perubahan terhambat ketika dukungan dari anggota sangat rendah dan tidak adanya pemimpin yang kuat dalam organisasi.

Keenam: Meminta Dukungan Politik dari Pemain Kunci. Penerapan perubahan tidak akan efektif ketika tingkat dukungan dari parapemain kunci sangat rendah. Perubahan memerlukan para pemain kunci atau agen-agen perubahan yang bertindak secara langsung menerapkan perubahan pada tataran implementatif. Mereka dipilih dari jajaran manajer dan supervisor yang benar-benar mempunyai komitmen terhadap perubahan. Bisa juga berasal dari karyawan yang mempunyai kelompok-kelompok kecil dalam organisasi dan mampu menyebarkan opini tentang perubahan kepada kelompoknya. Para pemain kunci tersebut yang akan menciptakan iklim perubahan dalam organisasi sehingga memiliki peranyang penting.

Ketujuh: Membuat Perencanaan Implementasi yang Tepat. Rencana implementasi perubahan mencakup identifikasi tindakan-tindakan taktis yang akan dilakukan saat implementasi perubahan. Termasuk di dalamnya pemilihan para pelaku perubahan, bagaimana dan kapan perubahan akan diterapkan serta prediksi masalah yang akan timbul dan cara mengatasinya. Maka dibutuhkan ketepatan dalam menyusun rencana implementasi. Pembuat rencana implementasi perlu memperhatikan bahwa perubahan sebagai sesuatu yang strategis karena akan berdampak pada organisasi dan individu yang terlibat di dalamnya.

Kedelapan: Mengembangkan Struktur yang Tepat. Pada organisasi dengan anggota yang beragam, di mana kompleksitas masalah perubahan juga beragam, maka sangat diperlukan bagian yang menangani perubahan dan dampaknya. Namun, saat kompleksitas masalah perubahan sangat homogen, kehadiran bagian baru dalam struktur organisasi yang khusus menangani perubahan tidak diperlukan. Perubahan dapat ditangani dengan mengoptimalkan bagian yang sudah ada misalnya bagian pengembangan sumber daya manusia. Ketika perubahan menyangkut *knowledge* atau *skill*, maka bagian tersebut akan menjalankan program pendidikan dan pelatihan. Bisa juga perubahan pada level individu dilakukan dengan menjalankan program *coaching* untuk karyawan.

Kesembilan: Mengomunikasikan Perubahan, Melibatkan Anggota dan Bersikap Jujur. Pada tahap implementasi perubahan, para agen perubahan akan mengomunikasikan secara terbuka kebijakan perubahan dalam organisasi, seperti sasaran yang ingin dicapai, siapa yang terlibat dalam perubahan, target perubahan, kriteria keberhasilan perubahan, prosedur yang harus dilalui dan imbalan yang mungkin akan diberikan kepada anggota jika perubahan tersebut berhasil. Selain bertujuan untuk menginformasikan kebijakan perubahan, komunikasi tersebut bertujuan untuk membangun keterlibatan anggota karena keberhasilan dari proses perubahan akan sangat tergantung dari tingkat keterlibatan anggota. Komunikasi yang disampaikan perlu mengedepankan kejujuran terutama ketika proses perubahan tersebut berakibat berpindahannya jabatan atau bertukarnya jabatan antar anggota organisasi.

Kesepuluh: Menguatkan dan Melembagakan Perubahan. Penguatan (*reinforcement*) berfungsi untuk memotivasi anggota organisasi agar mereka menerapkan perubahan secara terus-menerus sehingga mencapai tujuan dari perubahan yang direncanakan. Tanpa adanya penguatan, perubahan dimungkinkan tidak akan permanen atau munculnya keinginan dari anggota untuk kembali pada pola lama; bahkan mendorong munculnya sikap penolakan terhadap perubahan. Penguatan tersebut dilakukan oleh pimpinan baik pada tingkatan top, midle atau manajer lini (*supervisor*). Di samping itu, bisa juga dengan mengoptimalkan fungsi agen perubahan yang telah dibentuk sebelumnya. Agar perubahan yang diterapkan menjadi formal, dipatuhi oleh semua anggota organisasi dan terintegrasi menjadi sistem dalam organisasi, maka perubahan perlu dilembagakan sehingga terdapat konsekuensi bagi mereka yang melakukan penolakan ataupun yang berhasil dalam menerapkan perubahan.

#### 4. Konsep perubahan dalam al-Quran

Allah SWT. Berfirman: *"Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia."* (QS Ar Ra'd; 13:11).<sup>8</sup>

Imam al Ghoali mengajarkan proses mewujudkan perubahan yang dikutip oleh Soemarno Soedarsono, yaitu: 1). Faham tentang mewujudkan perubahan. 2). Memahami konsep perubahan dari input dan outputnya. 3). Menerima masukan-masukan yang pasti dalam mewujudkan perubahan. 4). Siap menjadi suri tauladan dalam perubahan. 5). Konsep perubahan harus disosialisasikan dengan sifat dan sikap kasih sayang menggunakan nalar dilakukan dengan sabar. 6). Pendidikan dan latihan harus dilakukan terus menerus secara berkesinambungan dengan memanfaatkan *in learning proses*. 7). Diperlukan aturan-aturan yang merangkum dalam suatu sistem

---

<sup>8</sup> Departemen Agama RI, *Loc.Cit.h.* 337-338

untuk mewujudkan suatu kebaikan yang hendak dicapai. 8). Berdoa dan ibadah kepada Allah SWT, keberhasilan dalam mewujudkan perubahan atas kehendak Allah.<sup>9</sup>

*Perbandingan Persepsi Kelompok Pendukung dan Penolak Perubahan<sup>10</sup>*

No	Usulan Perubahan	Persepsi Pendukung Perubahan	Persepsi Penolak Perubahan
1	Penerapan MMT di sekolah	Meningkatkan mutu hasil belajar siswa	Ancaman wibawa bagi kepala sekolah dan pengawas
2	Inisiatif pelibatan staf dan pemberdayaan	Peningkatan guru, staf, dan komite sekolah	Ancaman posisi kepek, pengawas dst
3	Kemitraan dengan orangtua, sekolah, donatur	Kerjasama saling menguntungkan	Mengganggu jaringan bisnis pihak tertentu sekolah yang selama ini menguntungkannya
4	Kebijakan latihan dan studi lanjut untuk staff	Peningkatan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan	Pemborosan biaya
5	Bergabung dengan jaringan sekolah yang sederajat	Meningkatkan mutu sekolah, berbagi sumber daya	Khawatiran sekolah lain memperoleh keuntungan lebih

Output yang diharapkan dari Pendidikan Islam adalah kemampuan memiliki *softskill* yaitu membangun pendidikan yang berkarakter nilai-nilai pendidikan karakter yang harus ditumbuhkembangkan dalam pendidikan Islam antara lain adalah berkata jujur, mengonsumsi makanan sehat, belajar membersihkan rumah, kebiasaan berbagi kepada teman sebaya dan kemampuan literasi. Hakikat tujuan pendidikan adalah untuk sebuah perubahan kondisi dari peserta didik oleh pendidik. Tujuan yang diharapkan dapat mengubah karakter seseorang memiliki nilai tambah dari pengajaran yang diterima. Peserta didik dapat memiliki akhlak yang lebih baik, lebih tangguh menghadapi ujian, dan perilakunya sesuai dengan norma yang dapat diterima secara universal.

Manfaat pendidikan antara lain memberikan jalan kepada setiap orang untuk menemukan cara yang terbaik agar dapat terhindar atau keluar dari kemiskinan. Sebab dengan pengetahuan yang dimiliki, seseorang dapat berusaha dengan caranya sendiri guna melepaskan diri dari kebodohan, ketidaktahuan, dan pola pikir yang sempit. Setiap orang atau kelompok yang memiliki kemauan keras dalam menerima pengajaran, menerima ilmu yang diberikan, secara tidak langsung akan dapat mengubah sikap dan perilakunya.

Pendidikan Islam sebagai usaha bimbingan kearah pertumbuhan kepribadian peserta didik secara sistematis dan pragmatis agar mereka hidup sesuai ajaran Islam

<sup>9</sup> Soemarno Soedarsono. 2004. *Character Building Membentuk Watak (Mengubah Pemikiran, Sikap, dan Perilaku untuk Membentuk Pribadi Efektif guna Mencapai Sukses Sejati)*, Jakarta: Gramedia. h. 146-147

<sup>10</sup> Sutarto Hp. 2015. *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Pres. h. 73.

sehingga tercapai kebahagiaan dunia dan akhirat. Pendidikan Islam memiliki model pendidikan yang lebih baik daripada pendidikan di sekolah umum. Pendidikan Islam berorientasi pada pembentukan karakter akhlak karimah, sedangkan pendidikan umum lebih mengutamakan pengembangan intelektual, walaupun tidak ada dikotomi antara pendidikan Islam dan umum, karena telah terintegrasinya Islam dan pengetahuan yakni berilmu ilmiah, beramal amaliah, berislam ikhsaniah illahiyah.<sup>11</sup> Tujuan pendidikan Islam adalah membentuk pribadi umat yang memiliki karakter dan perilaku akhlak karimah berdasarkan hukum dan nilai-nilai agama Islam yaitu al-Quran dan al-Hadits.

Pada lembaga pendidikan Islam, penerapan manajemen yang berbasis nilai-nilai keislaman merupakan perilaku yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan. Perilaku negatif seperti korupsi, kolusi dan nepotisme merupakan perilaku yang jauh dari nilai-nilai Islam. Kuncinya adalah perilaku setiap individu yang terlibat harus sempurna dalam memahami dan menjunjung tinggi nilai-nilai Islam. Sebagaimana firman Allah SWT: *"Maka barangsiapa mengerjakan kebaikan seberat zarrah, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa mengerjakan kejahatan seberat zarrah, niscaya dia akan melihat (balasan)nya (QS. Al-Zalzalah: 7-8)."*<sup>12</sup>

Manajemen Pendidikan Islam adalah suatu proses melaksanakan POAC dengan memanfaatkan semua sumber daya umat Islam dan lembaga pendidikan Islam yang dimiliki (sekolah Islam atau pesantren atau lainnya), baik dari aspek bangunan lembaga atau kurikulum. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara terus menerus, efektif, efisien, produktif dan akuntabel untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan lahir batin.<sup>13</sup>

Era transformasi pendidikan, keterbukaan, dan digitalisasi dalam berbagai aspek pendidikan, dapat menjadi faktor perubahan karakter individu dan masyarakat secara umum. Orang dapat menjadi kurang peduli dengan sesama, lebih individualis, bersikap keras kepada orang dan kurang dalam tenggang rasa, terjadinya krisis moral dan perilaku negatif di masyarakat, semisal pergaulan bebas, penyalahgunaan obat-obat terlarang, pencurian dan kekerasan terhadap anak. Oleh karenanya, pendidikan karakter merupakan aspek penting bagi setiap orang. Jika seseorang telah memiliki karakter yang baik diharapkan dapat menularkan secara tidak langsung kepada orang lain melalui contoh yang diberikan. Setiap orang mau mengerjakan kegiatan yang memberi dampak positif bagi lingkungan, seperti kerja bakti dan kegiatan sosial lainnya. Secara moral, orang yang tidak turut serta akan merasa malu bila tidak terlibat dalam proses kegiatan kerja bakti. Sanksi sosial yang diberlakukan atas dasar kesepakatan menjadi daya dorong agar setiap orang dapat memiliki kepedulian kepada lingkungannya. Oleh karenanya dalam pendidikan karakter diperlukan proses pembinaan ketabahan dan keuletan dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Soemarsono Soedarsonomengambarkan dalam pembinaan ketabahan dan keuletan dengan suatu kerangka kerucut terbalik (bottom up) sebagai berikut;

---

<sup>11</sup>Zuhairin, dkk. 1995. *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara. h.17

<sup>12</sup> Departemen Agama RI, Loc.Cit. h, 909

<sup>13</sup>Zaini, A.A. (2015). Urgensi Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal Ummul Quro*, 5 (1), h. 24-37.

## 5. Pembinaan Ketabahan dan Keuletan (Ketahanan): Nasional Wilayah Lingkungan Keluarga Pribadi

Pembinaan berawal dari diri pribadi untuk menanamkan ketahanan diri pribadi secara terus menerus dan berkelanjutan (*continuum maturity process*), seorang tumbuh dari *dependent* (bayi-anak-anak) menjadi remaja yang mandiri (*independen*), selanjutnya memasuki dunia nyata saling ketergantungan (*interdependensi*), ketergantungan pada masalah yang dihadapi terus dibina jangan sampai digunakan sebagai sasaran akhir.<sup>14</sup>

Lembaga pendidikan dikatakan bermutu apabila ia memiliki nilai lebih (*add value*) di atas standar minimal yang ditetapkan. Untuk mendapatkan pengakuan sebagai sekolah bermutu, maka sekolah harus memiliki nilai lebih serta menawarkan berbagai keunggulan. Ciri khas yang tidak dimiliki oleh sekolah lain, terlebih instansi yang berstandar minimal saja. Sebagai contoh lembaga Pendidikan al-Azhar, UIN Jakarta, Universitas Muhammadiyah Malang adalah lembaga pendidikan yang masing-masing memiliki ciri khas tersendiri.

## 6. Perubahan Budaya pendidikan Islam

Perubahan budaya pada pendidikan Islam secara sistematis menggunakan manajemen mutu terpadu (MMT) dengan membiasakan mencatat apa yang dikerjakan dan mengerjakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan (peserta didik). Dalam dimensi perubahan budaya lembaga pendidikan Islam pada MMT mengutamakan budaya religius penanaman nilai-nilai ajaran Islam cerdas berwawasan luas, berakhlak karimah bertaqwa kepada Allah SWT. Sebuah instansi pendidikan dikatakan bermutu apabila ia memiliki nilai lebih (*add value*) di atas standar minimal yang ditetapkan. Untuk mendapatkan pengakuan sebagai sekolah/lembaga tinggi pendidikan Islam yang bermutu, maka sekolah harus memiliki nilai lebih serta menawarkan berbagai keunggulan atau ciri khas yang tidak dimiliki oleh sekolah lain.

Melihat bentuk sekolah /lembaga tinggi pendidikan Islam sebagai organisasi, maka ia memiliki budaya yang berbeda-beda sesuai dengan sejarah pembentukan budaya masing-masing. Budaya sekolah semakin menaiki *trend* masa kini, untuk menggali berbagai keunikan yang menggambarkan kepribadian sekolah dalam berperan melaksanakan tugasnya dalam mendidik masyarakat yang menggunakan jasa sekolah tersebut.

Suatu lembaga yang memiliki kearifan lokal bertarap internasional akan menjadi pilihan masyarakat untuk belajar di lembaga tersebut, contoh Pesantren Gontor, Pesantren Mambaul Ulum, sekolah Al-Azhar, Sekolah Adz-Dikra, IAIN, UIN,

---

<sup>14</sup> Soemarno Soedarsono, *Character Building Membentuk Watak (Mengubah Pemikiran, Sikap, dan Perilaku untuk Membentuk Pribadi Efektif guna Mencapai Sukses Sejati)*, Jakarta: Gramedia. 2004. h. 166-167.

UIN dan masih banyak lembaga pendidikan Islam yang memiliki keunggulan, dikarenakan penanaman akhlak/kepribadian dan nilai-nilai kemasyarakatan.

Proses pembentukan budaya dapat terangkum dalam tiga cara; *pertama*, melakukan sosialisasi nilai-nilai agama sebagai sikap dan perilaku ideal yang ingin dicapai pada masa yang akan datang; *kedua*, menetapkan action plan mingguan, bulanan maupun tahunan sebagai langkah sistematis untuk melaksanakan nilai-nilai yang disepakati; *ketiga*, pemberian reward pada warga sekolah seperti guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik sebagai usaha pembiasaan (*habit formation*) yang menjunjung pemberian penghargaan terhadap prestasi warga sekolah, seperti guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Dalam tataran simbol kebudayaan, pengembangan yang diperlukan adalah mengganti simbol-simbol yang kurang sejalan dengan ajaran dan nilai dengan simbol-simbol yang agamis. Perubahan ini dapat dilakukan dengan merubah model atau gaya berbusana dengan prinsip menutup aurat, pemasangan hasil karya peserta didik, foto, maupun slogan motivasi yang terpasang di sudut-sudut sekolah.<sup>15</sup>

Model pembentukan budaya religius dapat dibagi menjadi empat model, yaitu:

- a. *Model Struktural*, yaitu penciptaan budaya religius yang dimotivasi oleh adanya peraturan-peraturan, pembangunan kesan, baik dari dunia luar atas kepemimpinan atau kebijakan suatu lembaga pendidikan atau suatu organisasi.
- b. *Model Formal*, penciptaan budaya religius yang didasari oleh pemahaman bahwa pendidikan agama adalah upaya manusia untuk mengajarkan masalah-masalah kehidupan akhirat saja, sehingga pendidikan keagamaan dihadapkan dengan non-keagamaan, pendidikan ke-Islaman dengan non ke-Islaman, begitu seterusnya.
- c. *Model mekanik*, adalah penciptaan budaya religius berdasarkan pemahaman bahwa kehidupan terdiri dari berbagai aspek kehidupan dan pendidikan dipandang sebagai wadah penanaman dan pengembangan seperangkat nilai kehidupan yang masing-masing memiliki fungsinya tersendiri.
- d. *Model organik*, yaitu penciptaan budaya religius yang termotivasi oleh adanya pandangan bahwa pendidikan agama merupakan kesatuan atau sistem yang berusaha mengembangkan pandangan atau semangat hidup agamis yang dimanifestasikan dalam sikap hidup dan ketrampilan hidup yang religius.

Dengan demikian perubahan budaya lembaga pendidikan Islam dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu (MMT) dengan menanamkan nilai-nilai keislaman (budaya religi) dengan menguatkan kompetensi intelektualnya.

#### D. KESIMPULAN

Manajemen mutu terpadu (MMT) sebagai sistem manajemen yang melibatkan semua unsur pelaksana (pimpinan dan karyawan) di lingkungan lembaga pendidikan

---

<sup>15</sup> Muhaimin. 2001. *Paradigma Pendidikan Islam*. Bandung: PT Rosda Karya. h. 287.

Islam yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien dengan prioritas utamanya pelanggan (peserta didik), sedangkan esensi dari MMT memiliki filosofi menunjuk pada perubahan budaya organisasi, menyentuh hati pemikiran pelanggan menuju kualitas yang diidamkan. Perubahan budaya dalam manajemen mutu terpadu (MMT) sesuai dengan nilai-nilai ajaran al-Quran, dengan membiasakan mencatat apa yang dikerjakan dan mengerjakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (SOP) dengan mengutamakan kepuasan pelanggan (peserta didik), mengutamakan budaya religius dengan penanaman nilai-nilai ajaran Islam. cerdas berwawasan luas. Pendidikan Islam suatu usaha secara sadar dilakukan oleh pendidik kepada peserta didik menuju kedewasaan, kecerdasan berwawasan luas didasari pada nilai-nilai ajaran Islam, berakhlak karimah bertaqwa kepada Allah SWT.

#### REFERENSI:

- Abuddin Nata, A. 2015. *Manajemen Pendidikan. Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia, Edisi keempat*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Adnan Sandy Setiawan (200); "Manajemen Perguruan Tinggi Di Tengah Perekonomian Pasar dan Pendidikan Yang Demokratis, INDO News (s)" [indonews@indonews.com](mailto:indonews@indonews.com). 24 Maret 2006
- Ancok, Djameluddin. 1995. *Psikologi Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. h. 76.
- Ani M. Hasan (2003); "Pengembangan Profesional Guru di Abad Pengetahuan", Pendidikan Network : 24 Maret 2006
- Asep Kurniawan (2010); *Manajemen Pendidikan Islam*, Cirebon: CV. Hikmah
- Budiningsih, Asri. 2004. *Pembelajaran Moral Berpijak pada Karakteristik Siswa dan Budayanya*. Jakarta: Rineka Cipta. h.18.
- Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokatis*, (Jakarta: Kencana 2004).
- Departemen agama RI. 2007. *Al-Quran dan Terjemahnya*. Jakarta. CV. Nala Dana.
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1998); *Total Quality Management (TQM)*, Andi Offset : Yogyakarta.
- Frietz R Tambunan (2004); "Mega Tragedi Pendidikan Nasional", Kompas : 16 Juni 2004.
- George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. G.A Ticoalu. Cet. Ketujuh, (Jakarta: Bumi Aksara. 2000).
- Hadari Nawawi (2005); *Manajemen Strategik*, Gadjah Mada Pers : Yogyakarta
- Hafidhuddin, D., & Tanjung, H. (2003). *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: GIP
- Jacobus Ranjabar, *Sistem Sosial Budaya Indonesia; Suatu Pengantar* (Bogor : GHalua Indonesia, 2006) 21.
- Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1993).
- Moloeng, L.J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosda Karya
- Muhaimin. 2001. *Paradigma Pendidikan Islam*. Bandung: PT Rosda Karya. h. 287.

- Muhaimin. 2009. *Rekonstruksi Pendidikan Islam; Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*. Jakarta: RajaGrafindoPersada.
- Mullins, Laurie J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*, Seventh Edition, England, Pearson Education Limited.
- Poster. 2000. *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggul*. Jakarta: Lembaga Indonesia Aditama.
- Ramayulis, (2008) *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia.
- Randall, Julian. (2004). *Managing Change Changing Managers*. London, Taylor & Francis e-Library.
- Roger M. Keesing, *Antropologi Budaya, Suatu Prespektif Kontemporer*, Jilid 1, (Jakarta: Erlangga, 1989), hal 68.
- Rubini, *Jurnal Komunikasi dan Pendidikan Islam*, Volume 6, Nomor 2, Desember 2017
- Sallis. E. 2002. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta : IRCiSoD. h. 23.
- Soemarno Soedarsono, *Character Building Membentuk Watak (Mengubah Pemikiran, Sikap, dan Perilaku untuk Membentuk Pribadi Effektif guna Mencapai Sukses Sejati)*, Jakarta: Gramedia. 2004.
- Suryadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta, PT. Bumi Aksara. 2002), hal. 12.
- Sutarto Hp. 2015. *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Pres
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press. 2005.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, Jakarta: Grasindo 2002.
- Tafsir, Ahmad. 2004. *Metode Pengajaran Agama Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya. h. 112.
- Tasmuji, dkk, *Ilmu Alamiah Dasar, Ilmu Sosial Dasar, Ilmu Budaya Dasar*, (Surabaya: IAIN Sunan Ampel Press, 2011), 160-165. Lihat pula Jacobus Ranjabar, *Sistem Sosial Budaya Indonesia; Suatu Pengantar* (Bogor : Ghalia Indonesia, 2006) 20-23.
- Terry, George R., dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. G.A Ticoalu. Cet. Ketujuh, Jakarta: Bumi Aksara. 2000.
- Thomas B. Santoso (2001), “ Manajemen Sekolah di Masa Kini (1)”, Pendidikan Sutarto Hp, *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan*, Yogyakarta: UNY Press. 2015.
- Umi Hanik, *Implementasi TQM Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan*, Semarang; RaSAIL. 2011. h. 6-8
- Zaini, A.A. (2015). Urgensi Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal Ummul Quro*, 5(1), 24-37.
- Zuhairin, dkk. *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995) 17.