

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Konsep dan Implementasi dalam Pendidikan  
yang Diperkaya dengan Perspektif Islam

DUMNNY



# TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Konsep dan Implementasi dalam Pendidikan  
yang Diperkaya dengan Perspektif Islam

BUNYAMIN



RAJAWALI PERS  
Divisi Buku Perguruan Tinggi  
PT RajaGrafindo Persada  
DEPOK

*Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)*

Bunjamin,

*Total Quality Management: Konsep dan Implementasi dalam Pendidikan yang Diperkaya dengan Perspektif Islam/Bunjamin.*

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

x, 184 hlm., 23 cm.

Bibliografi: hlm. 179

ISBN 978-623-231-233-3

Hak cipta 2019, pada penulis

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

**2019.2470 RAJ**

**Dr. Bunjamin, M.Pd.**

***TOTAL QUALITY MANAGEMENT: Konsep dan Implementasi dalam Pendidikan yang Diperkaya dengan Perspektif Islam***

Cetakan ke-1, Desember 2019

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Editor : Diah Safitri

Setter : Raziv Gandhi

Desain Cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Rajawali Printing

**PT RAJAGRAFINDO PERSADA**

Anggota IKAPI

*Kantor Pusat:*

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

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

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

*Perwakilan:*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Langkapura, Hp. 081299047094.

# KATA PENGANTAR



*Bismillahirrahmanirrahim*

Alhamdulillah rabbil'alamin, bersyukur kepada Allah Swt., yang telah memberikan kekuatan dan kemampuan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan naskah buku "*Total Quality Manajemen: Konsep dan Implementasinya dalam Pendidikan yang Diperkaya dengan Prespektif Islam*" seperti yang ada di tangan pembaca saat ini. Dalam kurun waktu dua tahun tiga bulan buku ini disusun diawali diskusi-diskusi sederhana dengan kawan-kawan hingga akhirnya terwujud sesuai harapan walaupun masih jauh dari kesempurnaan. Terbitnya buku ini dipastikan karena bantuan berupa saran, masukan dan pemberian referensi dari banyak kolega, karenanya penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada para pihak yang telah berkontribusi besar dalam penyelesaian naskah buku ini, teristimewa kepada empat orang kontributor yang luar biasa yaitu Lismawati (ketua prodi PAI FAI UHAMKA), Asih Setiyowati, M. Hafizh Kamil, Hanif Firdaus, dan Amirullah, semoga amal kebaikan para kontributor dibalas sebagai amal soleh oleh Allah Swt.

Teori tentang TQM awalnya adalah bahasan tentang pengelolaan perusahaan hingga perusahaan tersebut sukses, karena kesuksesannya itu maka TQM diadopsi dan digunakan teorinya pada pengelolaan dunia pendidikan karena terinspirasi oleh keberhasilan dunia usaha.

Referensi buku TQM dalam dunia bisnis dan industri, TQM dalam pendidikan pendidikan sudah sangat banyak, karenanya penulis ingin melihat TQM dalam perspektif Islam dan sekaligus hal ini merupakan keistimewaan dari buku ini, tinjauan dalam perspektif Islam didorong oleh semangat penulis untuk mempersempit jurang dikotomi ilmu umum dan ilmu agama, sebuah ikhtiar kecil yang masih sangat jauh dari format integrasi keilmuan.

Manajemen pendidikan adalah ruh dari proses pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan baik secara mikro maupun makro. *Planning, organizing, actuating, dan controlling* yang merupakan unsur-unsur utama dari manajemen sesungguhnya merupakan nilai-nilai Islam yang mengajarkan dalam membuat perencanaan harus mempunyai tujuan jangka pendek (dunia) dan jangka panjang (akhirat), demikian juga dalam memberikan tugas harus kepada ahlinya, karena kalau tidak diserahkan kepada ahlinya tunggulah kehancurannya. Dalam melaksanakan tugas harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan penuh dedikasi serta membangun *self control* adalah yang utama dengan keyakinan seluruh perbuatan diawasi oleh Allah Swt.

Sebagian besar materi buku ini adalah materi perkuliahan yang penulis ampu di program studi Pendidikan Agama Islam pada mata kuliah *TQM in Education* dan di pascasarjana dalam mata kuliah manajemen pendidikan.

Dalam serba kekurangannya, diharapkan buku ini dapat menjadi referensi bagi para dosen, mahasiswa yang menggeluti keilmuan manajemen khususnya manajemen pendidikan, lebih dari itu diharapkan buku ini bermanfaat bagi para praktisi pendidikan, pimpinan satuan pendidikan dan para pengelola yayasan pendidikan yang merupakan para pengambil kebijakan dalam wilayah dan tingkatannya masing-masing.

2 November 2019

Penulis

Bunyamin

# DAFTAR ISI



<b>KATA PENGANTAR</b>	v
<b>DAFTAR ISI</b>	vii
<b>BAB 1 KONSEP MUTU</b>	1
A. Latar Belakang Lahirnya Gerakan Mutu	1
B. Konsep Mutu	3
C. Konsep Mutu dalam Perspektif Islam	9
D. Tokoh Tokoh Mutu dan Pendapatnya tentang Mutu	34
E. Beberapa Sumber Sejarah	40
<b>BAB 2 KONSEP TOTAL QUALITY MANAGEMENT</b>	45
A. Menenal <i>Total Quality Management</i>	45
B. Definisi <i>Total Quality Manajement</i>	47
C. Urgensi TQM dalam Dunia Pendidikan	49
D. Memahami <i>Total Quality Management</i>	51
E. Keuntungan Menerapkan TQM	55
F. Perspektif Islam tentang <i>Total Quality Management</i>	57

<b>BAB 3</b>	<b>TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM DUNIA PENDIDIKAN</b>	<b>63</b>
	A. Karakteristik Sekolah yang Bermutu	63
	B. Implementasi TQM di Sekolah	64
	C. Urgensi <i>Total Quality Management</i> Bagi Sekolah	67
	D. Penghargaan Pelayanan Pribadi	68
<b>BAB 4</b>	<b>STANDAR MUTU</b>	<b>71</b>
	A. Konsep BS5780 dan ISO900	71
	B. Latar Belakang Standar Mutu	73
	C. Implementasi BS5780 dan ISO900	74
	D. Hubungan BS5780 dan ISO900 dengan TQM	76
	E. Standar Mutu	78
<b>BAB 5</b>	<b>KORELASI ANTARA KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS MUTU</b>	<b>81</b>
	A. Peran Pemimpin	81
	B. Tentang Khalifah	82
	C. Perintah Menunaikan Amanah	84
	D. Pemimpin yang Adil	88
	E. Wajibnya Taat Kepada Para Pemimpin Pada Selain Kemaksiatan dan Larangan Taat Kepada Mereka dalam Hal Kemaksiatan	90
	F. Peran Kerja Sama Tim dalam Peningkatan Mutu	91
<b>BAB 6</b>	<b>PERENCAANAAN STRATEGIS MUTU</b>	<b>99</b>
	A. Konsep Manajemen Mutu	99
	B. Perencanaan Mutu	104
	C. Kaitan Visi, Misi, dan Tujuan dalam Peningkatan Mutu	105

<b>BAB 7 INSTRUMEN PEMECAHAN MASALAH</b>	<b>111</b>
A. Perencanaan Mutu	111
B. Pengorganisasian Mutu	113
C. Implementasi Mutu	113
<b>BAB 8 SISTEM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM</b>	<b>119</b>
A. Konsep Pendidikan Islami	119
B. Landasan Teori Pendidikan Islam	122
C. Urgensi Mutu Pendidikan Islam	130
D. Pengembangan Sistem Jaminan Mutu Pendidikan Islam	136
<b>BAB 9 MANAJEMEN MUTU TERPADU PENDIDIKAN</b>	<b>145</b>
A. Pengertian Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan (MMTP)	145
B. Perbedaan MMT dengan Manajemen Lainnya	147
C. Prinsip dan Komponen MMTP	150
<b>BAB 10 MUTU PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH</b>	<b>155</b>
A. Pengertian Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah	155
B. Pola Manajemen Pendidikan Masa Depan	160
C. Konsep Dasar MPMBS	161
D. Fungsi Didesentralisasikan (Dikelola Sekolah)	163
E. Kerangka Kerja dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah	168
F. Strategi Pelaksanaan di Tingkat Sekolah	172
G. Prakondisi MPMBS	176
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>179</b>
<b>BIODATA PENULIS</b>	<b>183</b>

DUMMY

# Bab

# 1

## KONSEP MUTU



### A. Latar Belakang Lahirnya Gerakan Mutu

Bagi setiap institusi, mutu merupakan agenda utama, dan meningkatkan mutu adalah tugas yang sangat penting. Namun demikian, sebagian orang menganggap mutu sebagai konsep yang penuh teka-teki. Mutu dipahami sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit diukur. Dalam pandangan orang yang satu, terkadang mutu dipahami berbeda dengan yang lain. Sehingga sangat wajar ketika dua orang pakar mempunyai pandangan yang berbeda tentang bagaimana menciptakan sebuah institusi yang baik.<sup>1</sup>

Petualangan mencari mutu bukan sebuah ekspedisi yang baru. Dalam dunia industri, sejak dulu selalu ada keharusan untuk merasa yakin bahwa produk yang dihasilkan sudah sesuai dengan spesifikasi agar bisa memberikan kepuasan pada pelanggan yang akhirnya juga akan mendatangkan keuntungan.<sup>2</sup> Gagasan tentang perbaikan

---

<sup>1</sup><http://ejournal.iain-tulungagung.ac.id/index.php/taalum/article/view/576/413>.

<sup>2</sup>Edward Sallis, *Total quality Management ini Education*, Ahmad Ali Riyadi et.al. (terj.), (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), hal. 34.

mutu mulai digulirkan setelah Perang Dunia Kedua.. Kendatipun demikian, perusahaan Inggris dan Amerika mulai tertarik masalah mutu sekitar tahun 1980-an<sup>3</sup> saat mereka bertanya-tanya mengenai keunggulan Jepang merebut pasar dunia.

Meskipun isu mutu terlambat masuk di Barat, tetapi gagasan mutu sudah dikembangkan tahun 1930-an dan 1940-an oleh Dr. W. Edward Deming, seorang ahli fisika dan matematika dan diakui sebagai “Bapak Mutu” yang memperoleh gelar Ph.D. di Universitas Yale.<sup>4</sup> Yang menarik dari aktivitas Deming, bahwa pengaruhnya sebagai teoretikus manajemen bermula di Barat, namun justru Jepang memanfaatkan keahliannya sejak tahun 1950.

Deming awalnya berkenalan dengan manajemen tradisional pada akhir tahun 1920-an, saat ia bekerja di Western electric. Pengalaman ini membawanya pada pertanyaan “Bagaimana cara terbaik perusahaan untuk memotivasi karyawannya?”, kemudian tahun 1930-an ia bekerja sama dengan ahli statistik Walter A. Schewhart mengembangkan teknik kontrol statistik yang diterapkan dalam proses manajemen. Kemudian pada akhir Perang Dunia II ia mendirikan perusahaan konsultan.

Departemen luar negeri sebagai salah satu klien pertamanya, pada tahun 1942 mengirimnya ke Jepang untuk mempersiapkan sensus nasional di Jepang. Sepeninggal Deming, para manajer perusahaan Amerika mulai melupakan ajaran kontrol mutu yang diajarkan Deming dan kembali pada manajemen tradisional dan bersamaan itu Deming dipuja-puja orang Jepang. Keberhasilan ekonomi mereka selalu dikaitkan dengan metodologi mutu Dr. Deming.

---

<sup>3</sup>*Ibid*, hal. 36.

<sup>4</sup>Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, Yosol Iriantara (terj.), (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hal. 6.

Filosofi Dr. Deming cenderung menempatkan mutu dalam pengertian yang manusiawi. Definisi mutu Deming mengacu pada sebuah derajat variasi yang terduga standar yang digunakan dan memiliki kebergantungan pada biaya yang rendah.<sup>5</sup> Inti dari metodologi pendekatan manajemen mutu Deming adalah menggunakan teknik statistik sederhana pada *output* program perbaikan yang berkelanjutan. Baginya hanya melalui verifikasi statistik, seorang manajer mengetahui bahwa dia menghadapi masalah dan mampu mencari akar permasalahannya.

Gerakan mutu dalam dunia pendidikan masih tergolong baru. Hanya ada sedikit literatur yang memuat referensi tentang hal ini sebelum tahun 1980-an. Inggris dan Amerika baru pada awal 1990-an dilanda gelombang metode tersebut, yang kemudian menjadikan peningkatan mutu pendidikan sebagai hal yang urgen bagi sebuah institusi agar diperoleh kontrol serta akuntabilitas yang lebih baik.<sup>6</sup>

## B. Konsep Mutu

Mutu sistem pendidikan suatu negara merupakan penentu utama bagi mutu tenaga kerja. Semakin tinggi mutu tenaga kerja (*labor pool*), semakin tinggi pula mutu penerimaan tenaga kerja (*entry-level employees*). Semakin tinggi mutu penerimaan tenaga kerja, semakin cepat mereka menjadi tenaga kerja yang produktif dan berkontribusi terhadap persaingan dalam pekerjaan. Sebagai konsekuensinya, sistem pendidikan yang bermutu tinggi merupakan komponen penting bagi kompetisi yang seimbang (*competitiveness equation*).<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup>*Ibid*, hal. 7.

<sup>6</sup>Edward Sallis, *Total quality Management in Education*, *Op.cit.*, hal. 43-45.

<sup>7</sup>David L.Goetsch dan Stanley B.Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services* (New Jersey: Prentice-Hall, 2000), Edisi III, hal. 8.

Dengan demikian, indikator majunya suatu bangsa sangat ditentukan oleh sumber daya manusia negeri tersebut.<sup>8</sup> Hal di atas mengimplikasikan bahwa salah satu kriteria lulusan lembaga pendidikan yang bermutu adalah cepat terserapnya mereka di lapangan kerja dan diterimanya mereka di lembaga pendidikan lanjutan.

Mutu terletak pada penilaian orang yang mengamatinya (*beholder*). Dalam pendekatan mutu terpadu (*total quality*) pelanggan (*customer*) adalah penentu mutlak mutu. Sebagai ilustrasi misalnya, pelanggan menilai mutu sebuah restoran dari aspek pelayanan, penyajian makanan, suasana lingkungan, harga, menu pilihan, dan cepat dalam penyajian.<sup>9</sup>

Meskipun tidak ada definisi mutu yang umum yang bisa diterima semua pihak, setidaknya di dalam mutu terdapat komponen umum yaitu: 1) terpenuhinya harapan pelanggan; 2) berfokus pada produk, layanan, orang, proses, dan lingkungan, dan 3) terjadinya perubahan keadaan (*ever-changing state*). Dari ketiga komponen ini Goetsch dan Davis mendefinisikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang melibatkan produk, layanan, orang, proses, dan lingkungan dalam rangka pemenuhan harapan.<sup>10</sup>

Secara absolut mutu dimaknai sebagai sesuatu yang tidak bisa lagi ditawar atau bersifat mutlak. Absolut dalam konteks mutu juga dapat dikatakan sebagai suatu kondisi yang ditentukan secara sepihak, yakni oleh produsen. Dalam pandangan absolut, mutu diartikan sebagai ukuran yang terbaik menurut pertimbangan produsen dalam memproduksi suatu barang maupun jasa.

Mutu dapat juga digunakan sebagai suatu konsep yang relatif. Pengertian ini digunakan dalam TQM. Definisi relatif tersebut

---

<sup>8</sup>Isjoni, *Menuju Masyarakat Belajar: Pendidikan dalam Arus Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hal. 25.

<sup>9</sup>Goetsch dan Davis, *Quality Management*, hal. 49.

<sup>10</sup>*Ibid.*, hal. 50.

memandang mutu bukan sebagai suatu atribut produk atau layanan, tetapi sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Mutu dapat dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Mutu merupakan sebuah cara yang menentukan apakah produk terakhir sesuai dengan standar atau belum.

Definisi relatif tentang mutu tersebut memiliki dua aspek. *Pertama*, adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi. *Kedua*, adalah memenuhi kebutuhan pelanggan. Cara pertama, penyesuaian diri terhadap spesifikasi, sering disimpulkan sebagai ‘sesuai dengan tujuan dan manfaat’. Kadangkala definisi ini sering disebut definisi produsen tentang mutu. Selama sebuah produk sesuai dengan spesifikasi dan standar pabriknya, maka produk tersebut adalah produk yang memiliki mutu. Pendapat tentang mutu yang sedemikian sering kali disebut dengan istilah mutu sesungguhnya (*quality in fact*). Mutu sesungguhnya merupakan dasar sistem jaminan mutu yang dianggap sesuai dengan *British Standard Institution* dalam standar BS 5750 atau standar internasional identik dengan ISO 9000.<sup>11</sup>

Selanjutnya, konsep mutu yang relatif dimaknai sebagai mutu sesuai persepsi (*quality in perception*). Sesuatu disebut bermutu apabila memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Mutu ini bisa disebut sebagai mutu yang hanya ada di mata orang yang melihatnya. Ini merupakan definisi yang sangat penting. Sebab, ada satu risiko yang sering kali diabaikan dari definisi ini, yaitu kenyataan bahwa para pelanggan adalah pihak yang membuat keputusan terhadap mutu. Pelanggan melakukan penilaian tersebut dengan merujuk pada produk terbaik yang bisa bertahan dalam persaingan.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan: Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), hal. 54-55.

<sup>12</sup>*Ibid.*, hal. 56.

Mutu tidak bisa diimplementasikan dalam setiap proses kerja. Kerja dapat dibagi ke dalam empat kuadran: 1) harus dilakukan, 2) prioritas, 3) sebaiknya dan penting dilakukan, 4) sebaiknya dilakukan dan tidak penting. Sistem ini menempatkan kerja dalam empat kuadran dan menetapkan jumlah sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap tugas. Mutu hanya akan bekerja dalam kuadran *prioritas*. Mutu tidak dapat digunakan di kuadran yang lain. Setiap usaha untuk menempatkan prinsip-prinsip mutu ke dalam tugas dalam kuadran di luar kuadran *prioritas* akan gagal. Mutu tidak akan berjalan dalam kuadran *harus dilakukan* karena tidak tersedia waktu untuk perencanaan atau implementasi mutu.<sup>13</sup> Dengan demikian, mutu tidak dapat dihasilkan dari tindakan yang dilakukan secara sporadis.

Pemaknaan mutu dalam konteks pendidikan yang dimaknai sebagai suatu sistem (*input*, proses, dan *output*) ditampilkan korelasinya melalui tabel berikut.<sup>14</sup>

**Tabel. 1**

No.	Keadaan <i>input</i>	Keadaan proses	Keadaan <i>output</i>
1.	Baik	Baik	Pasti baik
2.	Baik	Sedang	Menurun menjadi agak baik
3.	Baik	Jelek	Sedang
4.	Sedang	Baik	Meningkat
5.	Sedang	Sedang	Tetap
6.	Sedang	Jelek	Semakin jelek
7.	Rendah	Baik	Sedang
8.	Rendah	Sedang	Cenderung sedikit meningkat
9.	Rendah	Jelek	Pasti rendah

<sup>13</sup>Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, hal. 191.

<sup>14</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), hal. 207.

Korelasi antara *input*, proses, dan *output* dalam pendidikan Selanjutnya, terkait dengan usaha memproses peserta didik menjadi lebih baik ditampilkan pada tabel di bawah ini.<sup>15</sup>

**Tabel 2.**

No.	Keadaan <i>input</i>	Keadaan proses	Keadaan <i>output</i>
1.	Baik	Sangat baik	Unggul/istimewa
2.	Sedang	Istimewa	Baik sekali
3.	Rendah	Sangat istimewa	Baik

Usaha memproses peserta didik menjadi lebih baik dari tabel 2 dipahami bahwa bila *input* lembaga pendidikan keadaannya baik dan diproses dengan sangat baik, *output* yang dihasilkan memiliki kualitas unggul atau istimewa. Bila *input* pendidikan keadaannya sedang dan selanjutnya diproses secara istimewa akan menghasilkan *output* baik sekali. Selanjutnya, bila *input* yang diterima lembaga pendidikan kualitasnya rendah yang selanjutnya diproses secara sangat istimewa, *output* yang dihasilkan berkualitas baik.

Kualitas atau mutu dalam pendidikan merupakan hal yang sangat penting agar menghasilkan lulusan yang berkualitas dan menjamin setiap orang memperoleh pendidikan yang sesuai.<sup>16</sup> Kualitas merupakan tingkat (*degree*) atau taraf atau derajat kebaikan sesuatu. Menurut Kamus KKBI kualitas atau mutu adalah ukuran baik buruk sesuatu benda, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya). Menurut beberapa ahli, kualitas didefinisikan sebagai berikut.<sup>17</sup>

1. Menurut Philip Crosby, kualitas adalah kesesuaian dengan yang disyaratkan.

---

<sup>15</sup>*Ibid.*, hal. 209.

<sup>16</sup>Barnawi dan M. Arifin, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta, AR-RUZZ Media, 2017), hal. 5

<sup>17</sup>*Ibid.*, hal. 14-15.

2. Menurut Buzzell dan Gale, kualitas apa yang pelanggan katakan tentang hal tersebut, dan kualitas dari produk maupun jasa adalah apa yang pelanggan persepsikan sebagai hal tersebut.
3. Garvin mengatakan, “mutu terletak di mata yang melihat”.

Konsep mutu dalam bidang pendidikan berbeda dengan industri. Perbedaannya terletak pada unsur manusiawi yang diproses sebagai hasil.<sup>18</sup> Oleh karena itu, akhir penilaian mutu yaitu pada mutu lulusan. Mutu lulusan sangat beragam dan kompleks antara satu dengan lainnya dalam kelompok lulusan yang sama. Penilaian sederhana yaitu jika lulusan dapat diterima bekerja sesuai bidang keilmuannya dan diterima di perguruan tinggi terkemuka bagi yang melanjutkan studi, maka lembaga pendidikan tersebut dinilai sangat bermutu. Akan tetapi, berapa orang dan berapa persen dari total lulusan yang mampu demikian; sangat beragam dan kompleks. Guru yang profesional, kepala sekolah atau madrasah yang kompeten, sarana prasarana yang lengkap belum tentu seratus persen menghasilkan lulusan yang bermutu, jika dari siswa itu sendiri tidak memiliki kemauan dan kemampuan untuk bermutu. Oleh karena itu, yang terpenting dalam pembahasan mutu adalah standar dan cara pengukuran standar tersebut.

Konsep mutu dipandang sebagai konsep yang relatif, tidak mutlak. Bermutu menurut satu perspektif belum tentu bermutu menurut perspektif lain. Pandangan ini benar, tetapi perlu ada yang ditegaskan bahwa ada mutu yang pasti dengan ukuran yang pasti, itulah perlunya standar baku. Suatu produk atau jasa baru dapat dinilai mutunya apabila barang atau jasa tersebut telah sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan sebelumnya.

---

<sup>18</sup>Fion Lim C.B., “Quality Assurance of Australian Offshore Education: The Complexity and Possible Frameworks for Understanding the Issues,” dalam post-Script: *Postgraduate Journal of Education Research*, (Vol. 8, No. 1, Agustus 2007), 19-36.

Dalam bidang pendidikan, mutu lulusan baru dapat dinilai mutunya apabila mereka telah memiliki kemampuan sesuai dengan perencanaan dalam kurikulum yang ditetapkan. Salah satu pendapat mengatakan bahwa pihak eksternal memiliki otoritatif dalam penjaminan mutu, sedangkan pendapat lain mengatakan sebaliknya bahwa pihak internal yang memiliki kebutuhan terhadap mutu pendidikan. Pemahaman ini mendorong pada pentingnya teori manajemen mutu pendidikan yang substantif mencapai standar mutu dan memberikan kepuasan *stakeholders* secara nyata. Konsep mutu dalam bidang pendidikan di sini adalah kesesuaian sistem pendidikan dengan standar yang ditetapkan serta memenuhi harapan dan kepuasan *stakeholders* layanan jasa pendidikan.<sup>19</sup>

### C. Konsep Mutu dalam Perspektif Islam

Manajemen mutu tentu mempunyai relasi yang sangat kuat dengan apa yang diajarkan Islam di dalam Al-Qur'an dan Hadis. Hal ini dikarenakan Islam merupakan agama yang universal yang ajarannya mencakup bidang akidah, ibadah, dan muamalah. Islam memberikan prinsip-prinsip pokok dalam mengatur kehidupan sosial dan individu. Dalam ajaran Islam sendiri, untuk melakukan sebuah pekerjaan, Islam memerintahkan untuk dilaksanakan dengan terencana, sistematis, terukur, terarah dan dikerjakan sebaik mungkin berdasarkan keahlian. Sebagaimana Allah sendiri maha pengatur. Dalam Al-Qur'an As-Sajadah [32]: 5 Allah Swt., berfirman:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ  
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

*Artinya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (lihat QS As-Sajdah[32]: 5)*

<sup>19</sup>Deden Makbuloh, *Pendidikan Islam dan Sistem Penjaminan Mutu*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016), hal. 33-34.

Ayat di atas mengindikasikan bahwa sesuatu yang akan dikerjakan haruslah terprogram. Islam memberikan tatanan prinsip-prinsip pokok sebagai sumber nilai mulai dari urusan yang terkecil sampai yang terbesar, khususnya dalam hal mengurus pekerjaan baik dalam sebuah negara, lembaga atau organisasi. Menurut Ramayulis, pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) sebagaimana yang terdapat dalam ayat di atas.

Untuk menjaga dan meningkatkan mutu, Islam juga mengajarkan pentingnya keahlian. Bahkan Islam melarang pekerjaan dikerjakan oleh orang yang bukan ahlinya. Hal ini untuk menjaga profesionalitas dan mutu sebuah produk atau *output* yang akan dilahirkan. Dalam surat Az-Zumar ayat 9 juga Allah Swt., menegaskan:

أَمَّنْ هُوَ قَلْبُكَ عِندَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

Artinya: (Apakah kamu hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: “Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?” Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.

Di ayat lain dalam surat Al-Isra ayat 36 Allah Swt., juga menegaskan:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

*Artinya: Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya.*

Bahkan ada sebuah hadis dari Aisyah r.a., tentang pentingnya bekerja secara profesional untuk sebuah mutu yang baik. Rasulullah Saw., bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional”. (HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334). Penekanan Islam terhadap pentingnya keahlian dan profesionalitas ini menandakan secara jelas bahwa Islam mengutamakan peningkatan mutu sebuah pekerjaan atau output dari pekerjaan.

Pesan dan ajaran Al-Qur’an dan Hadis Nabi di atas menunjukkan bahwa Islam memiliki ajaran yang universal dan komprehensif mencakup seluruh aspek kehidupan manusia yang berfungsi memberikan jalan dan petunjuk bagi mereka untuk memperoleh kebahagiaan dunia dan akhirat. Sejarah telah mencatatkan bahwa banyak sekali konsep-konsep yang bermunculan di alam ini yang lahir dari tokoh-tokoh Muslim yang senantiasa bermujahadah berdasarkan landasan filosofis yang terdapat dalam sumber pokok Islam yaitu: Al-Qur’an dan Sunnah pada zaman keemasan Islam.

Mengenai manajemen mutu terpadu, seperti konsep Edward Sallis yang mengatakan bahwa manajemen mutu terpadu adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.<sup>20</sup> Penulis melihat bahwa dalam pendidikan Islam terdapat ajaran yang dapat dijadikan landasan untuk muncul konsep manajemen mutu terpadu tersebut, seperti firman Allah dalam QS Al-Baqarah 2/208):

---

<sup>20</sup>Edward Sallis, *Op.Cit.*, hal. 73.

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اَدْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ  
الشَّيْطٰنِ ۚ اِنَّهٗ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿٢١٨﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu.

Dalam ayat tersebut terdapat dua konsep yang berkaitan dengan manajemen mutu terpadu, pertama lafadz “السلم” dan lafadz “كافة”. Kata “silm”, selama ini kita artikan “Islam” dalam konteks agama, namun sebenarnya dapat diartikan lebih luas lagi meliputi “kesejahteraan, keselamatan, kemakmuran, kualitas” dan seterusnya yang mengarahkan kepada sebuah kebaikan tingkat tinggi. Dan kata “kaffah”, sudah jelas memiliki arti *total* dan *totalitas*. Terjemahan yang lebih luas dari ayat tersebut “berbuatlah dan bertindaklah kamu untuk meraih kebaikan dan kesejahteraan secara menyeluruh”.

Konsep tersebut diperkuat dengan filsafat hidup Rasulullah yaitu “Tiada hari tanpa peningkatan kualitas hidup.” Berdasarkan itu, menurut penulis jelas bahwa firman Allah dan filsafat hidup Rasulullah tersebut menganjurkan dan mengarahkan pendidikan Islam untuk berbuat secara total dalam rangka mencapai kebaikan dan kualitas terbaik sebagai seorang hamba Allah dan sebagai khalifah di dunia ini. Dan ini berkaitan dengan konsep manajemen mutu terpadu serta prinsip-prinsip yang ada di dalamnya, terutama masalah kualitas dan totalitas. Adapun indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan Islam yaitu hasil akhir pendidikan, hasil langsung pendidikan (hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan, misal: tes tulis, skala rating, dan skala sikap), proses pendidikan, instrumen input (alat interaksi dengan siswa), serta siswa dan lingkungan.

Konsep manajemen mutu terpadu saat ini telah banyak dikenal orang. Filosofi mendahulukan kepentingan pelanggan sudah menjadi hal yang akrab di kalangan pelaku bisnis saat ini. Dasar filosofi manajemen mutu terpadu adalah ide pencegahan kecacatan (*defect*) versus pendeteksian kecacatan. Elemen terpenting dari filosofi ini adalah pencegahan kecacatan dan penekanan pada mutu rancangan. Manajemen yang bermutu menganut konsep *zero defect* (kerusakan nol) yaitu dengan melakukan pekerjaan dengan benar dari awal. Oleh karena itu, ada program Crosby tentang “kerusakan nol” yang terdiri dari 14 langkah yaitu:<sup>21</sup>

1. *Management Commitment*; bisa berupa visi bersama (*shared vision*) yang dikomunikasikan dan selalu disegarkan agar menjadi komitmen bersama.
2. *Quality Improvement Team*; merupakan tim yang memiliki tugas menetapkan dan mengatur program yang akan diimplementasikan pada seluruh organisasi. Tim ini juga berfungsi sebagai pengendali, pemerbaik, dan peningkat mutu.
3. *Quality Measurement*; pengukuran terhadap mutu sangat penting, maka diperlukan berbagai teknik dan metode pengukuran yang tepat melalui monitoring dan evaluasi.
4. *Cost of Quality*; biaya mutu terdiri dari hal-hal yang berkaitan dengan biaya kesalahan, pekerjaan ulang, pembatalan, monitoring dan evaluasi. Sangat penting melakukan identifikasi terhadap biaya mutu.
5. *Quality Awareness*; penting untuk menumbuhkan kesadaran pada setiap orang dalam organisasi tentang kebutuhan program peningkatan kualitas.

---

<sup>21</sup>Engkoswara dan Aan Komariah, *Op.Cit.*, hal. 308

6. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui pertemuan yang teratur antara manajemen dan pegawai untuk membicarakan masalah-masalah khusus dan pemecahannya.
7. *Corrective Action*; supervisi yang insentif dapat menemukan beberapa kesalahan dan mengoreksinya secara benar.
8. *Zero Defect Planning*; dibuat oleh tim manajemen mutu dan diperkenalkan kepada seluruh anggota organisasi.
9. *Supervisor Training*; pelatihan supervisor penting agar ia dapat berperan dalam proses peningkatan mutu.
10. *Zero Defect Day*; suatu ide untuk menetapkan bahwa “setiap hari adalah hari tanpa kesalahan dalam bekerja”.
11. *Goal Setting*; berkaitan dengan *Zero Defect Day*, perlu kiranya ditetapkan tujuan yang spesifik dan dapat diukur.
12. *Error-cause Removal*; penting kiranya ada suatu komunikasi antara pegawai dengan manajemen tentang situasi yang sulit dalam implementasi peningkatan mutu. Cara terbaik untuk mencapainya adalah dengan menetapkan standar sehingga komunikasi dapat sampai pada garis manajer yang tepat.
13. *Recognition*; sangat penting memberikan penghargaan atas partisipasi dan prestasi anggota. Karena pengakuan merupakan salah satu hal yang penting di samping gaji.
14. *Do it Over Again*; program mutu senantiasa tidak pernah berakhir. Satu tujuan tercapai maka perlu dicapai program lain begitu seterusnya, kerjakan secara terus-menerus.

Dalam Al-Qur'an juga ada yang menjelaskan tentang konsep tersebut, Allah Swt., adalah Sang Pencipta yang Maha Sempurna. Kesempurnaan ini membentuk sebuah sistem yang tanpa cacat. Isyarat tanpa cacat yang memberikan inspirasi ini tertera dalam Firman-Nya pada surat (QS Al-Mulk 67/3-4).

الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَوَاتٍ طِبَاقًا مَّا تَرَىٰ فِي خَلْقِ الرَّحْمَٰنِ مِن تَفَٰوُتٍ فَارْجِعِ الْبَصَرَ هَلْ تَرَىٰ مِن فُطُورٍ ﴿٣﴾ ثُمَّ ارْجِعِ الْبَصَرَ كَرَّتَيْنِ يَنقَلِبْ إِلَيْكَ الْبَصَرُ خَاسِئًا وَهُوَ حَسِيرٌ ﴿٤﴾

Artinya: (3) yang telah menciptakan tujuh langit berlapis-lapis. Kamu sekali-kali tidak melihat pada ciptaan Tuhan yang Maha Pemurah sesuatu yang tidak seimbang. Maka lihatlah berulang-ulang, Adakah kamu lihat sesuatu yang tidak seimbang? (4) kemudian pandanglah sekali lagi niscaya penglihatanmu akan kembali kepadamu dengan tidak menemukan sesuatu cacat dan penglihatanmu itupun dalam keadaan payah.

Manajemen mutu merupakan aspek keseluruhan dari fungsi manajemen yang menentukan dan mengimplementasikan kebijakan mutu. Terdapat delapan hal kunci keberhasilan perbaikan kinerja berbasis mutu yang juga dijelaskan dalam pendidikan Islam dengan berlandaskan Al-Qur'an dan Sunnah. Seperti disebutkan dalam ISO 9001:2000, yang merupakan delapan prinsip-prinsip manajemen mutu yaitu sebagai berikut:<sup>22</sup>

## 1. Fokus Pada Konsumen

Prinsip mengutamakan kepuasan dan memenuhi harapan pelanggan adalah hal yang sangat penting. Allah Swt., berfirman pada (QS Asy-Syu'ara 26/ 181-183).

أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾

<sup>22</sup> Ibid., hal. 310.

*Artinya: Sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu termasuk orang-orang yang merugikan dan timbanglah dengan timbangan lurus. Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan.*

Dalam ayat di atas dijelaskan bahwa orang yang beriman diperintahkan untuk mencukupkan takaran dan menimbang dengan betul. Hak orang lain jangan diambil serta jangan membuat kerusakan di muka bumi. Artinya pelanggan akan puas jika perusahaan tidak melakukan sesuatu yang merugikan pelanggan. Salah satunya adalah dengan meningkatkan jasa/pelayanan atau produk yang menyamai atau melebihi kebutuhan dan harapan pelanggan. Sehingga pelanggan dapat merasakan dua jenis kepuasan, yaitu kepuasan saat proses pembelian dan kepuasan menggunakan produk (kualitas). Dalam konsep Islam bahwa menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya dan orang lain merupakan penerapan nilai-nilai keimanan agar bernilai ibadah di sisi Allah Swt., dan mencari rahmat serta ridha-Nya.

Islam mengajarkan bahwa dalam bermuamalah harus didasari dengan rasa suka sama suka, sehingga tidak ada pihak yang dirugikan satu sama lain. Keduanya sama-sama mendapatkan manfaat. Seperti dalam QS An-Nisa' ayat 29 berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا  
أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ  
اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴿٢٩﴾

*Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.*

Dalam menjaga kepuasan pelanggan, Islam mengajarkan tentang prinsip-prinsip etik yang harus dipegang teguh dalam melakukan pemasaran. Menurut Tamamudin setidaknya ada sembilan etika (akhlak) ini diterapkan dalam proses pemasaran untuk menjaga kepercayaan dan kepuasan pelanggan atau konsumen tersebut, yaitu:<sup>23</sup> 1) Memiliki kepribadian spiritual (takwa), 2) Berperilaku baik dan simpatik (shidiq), 3) Berlaku adil dalam bisnis (al-adl), 4.) Bersikap melayani dan rendah hati (khidmah), 5) Menepati janji dan tidak curang, 6) Jujur dan terpercaya (amanah), 7) Tidak suka berburuk sangka (*su'uzh-zhan*), 8) Tidak suka menjelek-jelekan (ghibah), 9) Tidak melakukan sogok (riswah). Dengan prinsip-prinsip yang diajarkan Islam di atas, dapat menjaga dan membangun kepercayaan pelanggan, serta memberikan kepuasan kepada pelanggan.

## 2. Kepemimpinan

Kepemimpinan menentukan kesatuan arah dan maksud. Prinsip ini harus menciptakan dan menjaga lingkungan internal di mana orang-orang dapat terlibat secara penuh dalam mencapai sasaran. Dalam pendidikan Islam kepemimpinan yang ideal adalah seperti apa yang dicontohkan oleh Rasulullah Saw. Yang terdapat dalam firman Allah Swt., dalam (QS Al-Ahzab 33/21)

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ  
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

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

---

<sup>23</sup>Tamamudin, "Merefleksikan Teori Pemasaran ke Dalam Praktik Pemasaran Syariah," *Jurnal Hukum Islam* vol. 12, no. 2 (2014), hal. 273-285.

Ayat di atas menggambarkan bahwa Rasulullah Saw., adalah suri teladan bagi manusia karena beliau adalah seorang yang kuat imannya, berani, sabar, tabah menghadapi segala cobaan, percaya dengan segala ketentuan Allah dan berakhlak mulia. Jika pemimpin ingin kepemimpinannya baik, berbahagia hidup di dunia dan akhirat maka mereka harus mencontoh dan mengikuti nabi. Sebaik-baiknya kepemimpinan adalah kepemimpinan Rasulullah dan sebaik-baiknya pemimpin yang dapat dijadikan teladan yaitu Rasulullah Saw.

Ayat di atas juga dapat dimaknai bahwa kepemimpinan didasarkan pada standar perilaku yang menuntut pemimpin islami bisa menjadi teladan bawahan/staf. Dengan perilaku pemimpin yang baik tentu akan menarik dukungan dan kerja sama dari bawahan/staf. Setiap bawahan/staf akan menemukan dari pemimpin contoh istimewa, bukan saja yang membanggakan organisasi dan bawahan/staf, tetapi juga mendorong mereka untuk mengikuti dan meniru tindakan dan perilaku pemimpin.<sup>24</sup>

Untuk itulah, mengapa dalam Islam, faktor kepemimpinan sangat penting dalam sebuah lembaga, organisasi, atau kelompok. Islam bahkan berpandangan bahwa pada hakikatnya setiap orang adalah pemimpin, sebagaimana hadis yang diriwayatkan oleh Abdullah bin Umar bahwa Rasulullah *Shallallahu 'alaihi Wa Sallam*, bersabda:

---

<sup>24</sup>Al-Buraey, Islam, *Landasan Alternatif*, hal. 378.

أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْإِمَامُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَالِدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَعَبْدُ الرَّجُلِ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: “Ingatlah! Setiap kalian adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Khalifah adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang lelaki adalah pemimpin keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang wanita adalah pemimpin bagi anak dan orang-orang dalam rumah suaminya serta bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang pembantu adalah pemimpin atas harta majikannya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Ingatlah! Setiap kalian adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya.” (HR. Bukhari, 7138).<sup>25</sup>

Dalam Islam, konsep kepemimpinan diyakini mempunyai nilai yang khas dari sekadar kepengikutan bawahan dan pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana Prajudi Atmosudirdjo dalam Ngalim mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang untuk mencontoh atau mengikutinya, atau memancarkan suatu pengaruh tertentu.<sup>26</sup> Tetapi dalam Islam, kepemimpinan juga memiliki makna pada nilai-nilai transendental yang berorientasi keakhiratan. Oleh karena itu, menurut Rahman, kepemimpinan dalam perspektif Islam adalah upaya mengungkap kepribadian Muhammad Saw.,

<sup>25</sup>Abu Abdullah Muhommad bin Ismail al-Bukhari, *Ensiklopedia Hadist 2 Shahih Al-Bukhari 2*, (Jakarta: Almahira, 2012), 784. Lihat juga Muhammad Fuad Abdul Baqi. *Al-Lu'lu' Wal Marjan*. (Jakarta: Ummul Qura, 2013), hal. 835.

<sup>26</sup>Hikmat, *Manajemen Pendidikan*. (Bandung: CV Pustaka Setia, 2009), hal. 249- 251.

dalam menjalankan kepemimpinan. Berdasarkan temuannya, ada beberapa nilai yang menjadikan kepemimpinan Muhammad Saw., sukses, yaitu: 1) mutu kepemimpinan; 2) keberanian dan ketegasan; 3) pengendalian diri; 4) kesabaran dan daya tahan; 5) keadilan dan persamaan; 6) kepribadian; dan 7) kebenaran dan kemuliaan tujuan. Nilai-nilai tersebut dicontohkan langsung, sekaligus menjadi teladan pengikutnya, sehingga menimbulkan kepatuhan dan kepengikutan secara sukarela.<sup>27</sup>

### 3. Keterlibatan Semua Orang

Orang di semua tingkatan adalah inti dari keberhasilan dan keterlibatan penuh mereka memungkinkan untuk digunakan bagi kemanfaatan. Setiap orang pasti membutuhkan satu dengan yang lain, begitu pula dalam semua organisasi di dalamnya harus sudah menyadari bahwa mereka saling memiliki keterkaitan antar satu dengan yang lain, tetapi semuanya mempunyai tanggung jawab masing-masing.

Dalam Islam, keterlibatan semua orang untuk mencapai tujuan bersama adalah penting. Hal ini ditunjukkan Rasulullah Saw., ketika beliau memimpin umat dan para sahabatnya. Rasulullah selalu melibatkan para sahabat untuk bermusyawarah dan bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Bahkan ketika Rasulullah Saw., memimpin Madinah, beliau melibatkan seluruh komponen masyarakat di Madinah yang lintas suku, lintas latar belakang bahkan lintas agama untuk mencapai tujuan bersama, yakni Kota Madinah yang aman, damai, dan maju.

Ada sebuah hadis dari Abu Hurairah ia menghubungkan hadis tersebut kepada Nabi, ia berkata: “Sesungguhnya Allah berfirman: Aku (Allah) adalah pihak ketiga dari dua orang yang berserikat selama salah seorang di antaranya tidak mengkhianati yang lain.

---

<sup>27</sup>fazlur Rahman, *Nabi Muhammad sebagai Seorang Pemimpin Militer*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hal. 62-77.

Apabila salah satunya mengkhianati yang lainnya, maka aku keluar dari dua orang itu”. (HR. Abu Daud).

Dalam Islam, manusia dipandang sebagai makhluk sosial yang harus saling melibatkan, Allah berfirman dalam surat Al-Hujurat ayat: 13.

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا  
وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ  
خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

*Artinya: Hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling takwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.*

Semakin kuat pengenalan satu pihak kepada selainnya, semakin terbuka peluang untuk saling memberi manfaat. Karena itu, ayat di atas menekankan perlunya saling mengenal. Menurut Quraish Shihab, kita tidak dapat menarik pelajaran, tidak juga dapat saling melengkapi, bahkan tidak dapat bekerja sama, tanpa saling mengenal. Saling mengenal yang digarisbawahi oleh ayat di atas adalah “pancing” untuk meraih manfaat, bukan “ikannya”. Yang ditekankan adalah caranya, bukan manfaatnya. Karena, seperti kata orang bijak, “memberi pancing jauh lebih baik daripada memberi ikan”. Demikian Quraish Shihab.

#### 4. Pendekatan Proses

Hasil yang diharapkan dapat dicapai secara lebih efisien ketika aktivitas dan sumber daya dikelola sebagai suatu proses. Keadaan hasil bergantung pada proses atau ikhtiar. Jika ikhtiar ‘sekadar-sekadar’,

sekadar pula hasilnya. Jika ikhtiarnya *full power*, percayalah hasil tidak akan membohongi. Itulah mengapa dalam Islam menekankan pada proses yang harus dilakukan oleh manusia itu sendiri.

Dalam Al-Qur'an surat Ar--Ra'd ayat 11 Allah Swt., menegaskan:

لَهُ مَعْقَبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ  
إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ  
بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

*Artinya: 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.*

Selain ayat di atas, Allah Swt., juga berfirman pada (QS Al-Insyiqaq 84/19).

لَتَرْكَبُنَّ طَبَقًا عَن طَبَقٍ ﴿١٩﴾

*Artinya: Sesungguhnya kamu melalui tingkat demi tingkat (dalam kehidupan).*

Dalam manajemen mutu terpadu perlu dilakukan pendekatan proses. Hal itu sejalan dengan konsep yang ada dalam pendidikan Islam karena pendidikan dalam Islam pun dilakukan secara bertahap, segala sesuatu butuh proses sehingga bisa mencapai tujuannya.

## 5. Pendekatan Sistem Pada Manajemen

Mengidentifikasi, mengerti, dan mengelola proses sehingga saling berhubungan sebagai sistem yang memberi sumbangan pada

keefektifan dan efisiensi dalam mencapai sasarannya. Sebagaimana sistem manajemen alam semesta. Di mana Allah Swt., menciptakan segala sesuatu yang ada, baik di langit maupun di bumi dan Allah pula yang mengurus segala yang ada.

اللَّهُ خَلِقُ كُلِّ شَيْءٍ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ وَكِيلٌ ﴿٦٢﴾

*Artinya: Allah menciptakan segala sesuatu dan Dia memelihara segala sesuatu (QS Al-Zumar [39]: 62).*

Para profesional pendidikan Islam harus belajar mengelola mutu pendidikannya. Pendidikan sebagai sistem memiliki sejumlah komponen, seperti siswa, guru, kurikulum, sarana-prasarana, media, sumber belajar, orang tua dan lingkungan. Di antara komponen-komponen tersebut harus terjalin hubungan yang berkesinambungan dan keterpaduan dalam pelaksanaan sistem.

## 6. Perbaikan Terus-menerus

Jika dilihat dari konteks Islam, perbaikan dari waktu ke waktu atau melakukan evaluasi demi hasil yang lebih baik. Rasulullah mengatakan: “Barangsiapa yang keadaannya pada hari ini kualitas hidupnya lebih baik dari hari kemarin maka dia adalah orang beruntung.” Oleh karena itu, pilihan kita tidak ada lain kecuali tidak ada hari tanpa peningkatan kualitas hidup. Sebagai umat Islam, kedisiplinan, dedikasi, kepandaian, kecerdasan, keterampilan harus kita tingkatkan agar kita termasuk orang yang beruntung.

Isyarat yang terdapat dalam perkataan Rasulullah di atas adalah bahwa manusia harus senantiasa meningkatkan kualitas pribadi dan kehidupannya secara terus-menerus dan berkesinambungan dari waktu ke waktu. Dalam filsafat mutu, menganut prinsip bahwa setiap proses perlu diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna, perlu selalu diperbaiki dan disempurnakan. Ini merupakan proses

yang berkelanjutan dalam rangka pencapaian kualitas yang diharapkan. Dan itu merupakan salah satu konsep manajemen mutu terpadu yang terdapat dalam pendidikan Islam.

## 7. Pendekatan Proses Pengambilan Keputusan

Keputusan-keputusan efektif didasarkan pada analisis data dan informasi. Umat Islam tidak boleh ceroboh dalam mengambil sesuatu keputusan dan dalam mengambil keputusan perlu diambil langkah musyawarah sebagaimana firman Allah Swt., dalam firman-Nya QS As-Syura: 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ  
وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

*Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka”.*

## 8. Hubungan dengan Pemasok dengan Prinsip Saling Menguntungkan

Hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai. Seperti dalam firman-Nya:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ ۖ إِلَّا  
أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ ۚ إِنَّ  
اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴿٢٩﴾

*Artinya: Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil (tidak benar), kecuali dengan jalan perdagangan yang berlaku atas dasar suka sama-suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu. Sesungguhnya Allah Maha Penyayang kepadamu. (QS An-Nisa 4/29).*

Berdasarkan uraian tersebut, menurut penulis jelas sekali bahwa Islam telah memberikan landasan-landasan filosofis yang sesuai dengan konsep-konsep manajemen mutu terpadu sekarang ini, namun karena konsep tersebut muncul dan lahir dari pemikir-pemikir dunia Barat, maka tidak terlihat unsur Islam di dalamnya. Oleh karena itu, menarik kiranya untuk membahas tentang manajemen mutu terpadu secara konsep dan bagaimana ajaran Islam yang berkaitan dengan kualitas dan totalitas. Manajemen mutu terpadu ini mempunyai relasi yang sangat kuat dengan apa yang diajarkan Islam di dalam Al-Qur'an dan Hadis. Namun, dalam penerapannya, umat Islam kalah jauh dengan orang-orang non-Islam yang justru tidak mengetahui seluk beluk isi kandungan Al-Qur'an dan Hadis.

Selanjutnya mengenai karakteristik manajemen mutu terpadu menurut Nasution, karakteristik ini yang harus dipegang teguh untuk keberhasilan suatu perusahaan maupun lembaga pendidikan yang dijelaskan dalam Al-Qur'an dan Hadis, yaitu sebagai berikut:

#### **a. Fokus Pada Pelanggan**

Jika kita tinjau dalam agama Islam, 14 abad yang lalu Rasulullah Saw., menganjurkan kita untuk selalu menghormati para tamu kita, bahkan beliau seringkali lebih mengutamakan para tamunya (pelanggan) daripada dirinya sendiri. Rasulullah Saw., pernah bersabda: "barang siapa beriman kepada Allah dan hari Akhir, maka muliakanlah tamunya". Hal ini telah dijelaskan pada pembahasan di bagian awal, bahwa Islam telah memberikan prinsip-prinsip pokok dalam rangka menjaga kepercayaan dan kepuasan pelanggan.

## b. Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam hal ini, jika dihubungkan dalam Islam, sungguh telah jelas di dalam Al-Qur'an, bahwa kita selaku hamba Allah untuk senantiasa menambah kualitas iman dan takwa kita kepada Allah. Sebagaimana FirmanNya dalam (QS Al-Baqarah 2/197).

وَمَا تَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ يَعْلَمُهُ اللَّهُ وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَىٰ  
وَأَتَّقُوا يَا أُولِيَ الْأَلْبَابِ ﴿١٩٧﴾

Artinya: Dan apa yang kamu kerjakan berupa kebaikan, niscaya Allah mengetahuinya. Berbekallah, dan sesungguhnya sebaik-baik bekal adalah takwa dan bertakwalah kepada-Ku hai orang-orang yang berakal.

## c. Pendekatan Ilmiah

Allah Swt., memerintahkan kita untuk tidak seenaknya berprasangka, atau mengira-ngira suatu perkara, sebagaimana dalam firman-Nya dalam (QS Al-Hujurat 49/12):

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ ﴿١٢﴾

Artinya: “wahai orang-orang yang beriman, jauhilah olehmu banyak berprasangka (mengira-ngira), karena sebagian prasangka itu dosa”.

## d. Komitmen Jangka Panjang

Allah berfirman di dalam (QS Al-Hasyr 59/18):

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

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

#### e. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

Artinya: Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara. Sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat.

Ayat di atas menggambarkan hakikat antara hubungan sesama kaum muslimin yang begitu eratnya. Hubungan antara seorang mukmin dengan mukmin lainnya bagaikan sebuah bangunan yang saling melengkapi. Bangunan tidak akan berdiri kalau salah satu komponennya tidak ada ataupun rusak. Hal itu menggambarkan betapa kokohnya hubungan antara sesama umat Islam. Itulah salah satu kelebihan yang seharusnya dimiliki oleh kaum mukmin dalam berhubungan anantara sesama kaum mukminin. Sifat egois atau mementingkan diri sendiri sangat ditentang dalam Islam. Sebaliknya Islam memerintahkan umatnya untuk bersatu dan saling membantu karena persaudaraan seiman lebih erat daripada persaudaraan sedarah. Itulah yang menjadi pangkal kekuatan kaum muslimin, setiap Muslim merasakan penderitaan saudaranya dan mengulirkan tangannya untuk membantu sebelum diminta yang bukan didasarkan atas “*take and give*” tetapi berdasarkan Illahi.

## f. Perbaikan Secara Berkesinambungan

Karakteristik ini dijelaskan dalam sebuah Hadis, yaitu: “Barangsiapa yang hari ini lebih baik dari hari kemarin, maka dia adalah orang yang beruntung. barangsiapa yang hari ini sama dengan hari kemarin, maka dia adalah orang yang merugi. Barangsiapa yang hari ini lebih buruk dari hari kemarin, maka dia adalah orang yang dilaknat” (HR. Bukhari Muslim).

## g. Kebebasan yang Terkendali

Rasulullah Saw., pernah bersabda: “Berusahalah kamu untuk duniamu, seolah-olah kamu akan hidup selamanya. Dan beribadallah kamu seolah-olah kamu akan mati esok hari”. Dalam Hadis ini sangat jelas, bahwa kita diberi kebebasan berusaha, tapi juga harus terkendali dengan selalu ingat akan kematian.

## h. Kesatuan Tujuan

Allah pun menegaskan di dalam Al-Qur’an tentang satu tujuan Allah menciptakan manusia, (QS Adz-Dzariyat 51/56):

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

*Artinya: Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku.*

Dari penjelasan mengenai delapan karakteristik manajemen mutu terpadu dalam pendidikan Islam yang terdapat dalam Al-Qur’an dan Hadis, terlihat jelas bahwa ajaran Islam yang dibawa oleh Nabi Muhammad Saw., begitu sempurnanya dalam berbagai aspek kehidupan, terutama dalam manajemen kualitas, karena terbukti apa yang diterapkan oleh perusahaan besar di dunia ini, prinsip-prinsip

mereka seperti manajemen mutu terpadu sama persis dengan apa yang diajarkan oleh Islam, baik di dalam Al-Qur'an maupun Hadis.

Adapun menurut Deming ada 14 prinsip yang harus dilakukan untuk mencapai suatu mutu dari produk/jasa, yaitu:<sup>28</sup>

1. Tumbuhkan terus-menerus tekad yang kuat dan perlunya rencana jangka panjang berdasarkan visi ke depan dan inovasi baru untuk meraih mutu.
2. Adopsi filosofi yang baru.
3. Hentikan ketergantungan pada pengawasan jika ingin meraih mutu.
4. Hentikan hubungan kerja yang hanya atas dasar harga.
5. Selamanya harus dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap kualitas dan produktivitas dalam setiap kegiatan.
6. Lembagakan pelatihan sambil bekerja (*on the job training*).
7. Lembagakan kepemimpinan.
8. Hilangkan sumber-sumber penghalang komunikasi antarbagian dan antarindividu dalam lembaga.
9. Hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang merasa takut dalam organisasi agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien.
10. Hilangkan slogan-slogan dan keharusan-keharusan kepada staf.
11. Hilangkan kuota atau target-target kuantitatif belaka.
12. Singkirkan penghalang yang merebut/merampas hak para pimpinan dan pelaksana untuk bangga dengan hasil kerjanya masing-masing.
13. Lembagakan program pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan diri bagi semua orang dalam lembaga.

---

<sup>28</sup>Edward Sallis, hal. 100-103.

14. Libatkan semua orang dalam lembaga ikut dalam proses transformasi menuju peningkatan mutu.

Selain konsep dan karakteristik mengenai manajemen mutu terpadu, prinsip-prinsip yang ada dalam manajemen mutu terpadu juga sudah ada penjelasannya dalam pendidikan Islam, seperti prinsip-prinsip pencapaian mutu Edward Deming berikut ini:

*Pertama*, untuk menjadi lembaga pendidikan Islam yang bermutu perlu kesadaran, niat dan usaha yang sungguh-sungguh dari segenap unsur di dalamnya. Pengakuan orang lain (siswa, sejawat dan masyarakat) bahwa pendidikan Islam adalah bermutu harus diraih. Adapun dalam pendidikan Islam menjelaskan:

Dari Umar radhiyallahu‘anhu, bahwa Rasulullah *Shallallahu‘alaihi wa sallam* bersabda, “Amal itu tergantung niatnya, dan seseorang hanya mendapatkan sesuai niatnya. Barangsiapa yang hijrahnya kepada Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya kepada Allah dan Rasul-Nya, dan barangsiapa yang hijrahnya karena dunia atau karena wanita yang hendak dinikahinya, maka hijrahnya itu sesuai ke mana ia hijrah” (HR. Bukhari, Muslim, dan empat imam Ahli Hadis).

Maksudnya adalah sahnya suatu amal dan sempurnanya hanyalah tergantung benarnya niat. Oleh karena itu, apabila niat itu benar dan ikhlas karena Allah Swt., maka akan sah pula suatu amal dan akan diterima dengan izin Allah Ta’ala. Atau bisa juga maksudnya adalah baiknya suatu amal atau buruknya, diterima atau ditolaknya, mubah atau haramnya tergantung niat. Ada lagi mengenai usaha:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ  
بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ ۗ مِن وَّالٍ ﴿١١﴾

*Artinya: 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).*

Ayat ini adalah ayat yang jelas, yang menunjukkan keadilan Allah di mana Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum kecuali dengan syarat, yaitu kaum itu sendiri yang mengubahnya, yaitu usaha.

*Kedua*, lembaga pendidikan Islam yang bermutu adalah yang secara keseluruhan memberikan kepuasan kepada masyarakat pelanggannya, artinya harapan dan kebutuhan pelanggan terpenuhi dengan jasa yang diberikan oleh lembaga tersebut. Kebutuhan pelanggan adalah berkembangnya sumber daya manusia yang bermutu dan tersedianya informasi, pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat, karya/produk lembaga pendidikan Islam tersebut. Bentuk kepuasan pelanggan misalnya para lulusannya merasakan manfaat pendidikannya dalam meniti kariernya di lapangan kerja. Selain itu di dalam pendidikan Islam tersebut terjadi proses belajar-mengajar yang teratur dan lancar, guru-gurunya produktif, berperan aktif dalam memajukan bangsa dan negara, dan lulusannya berprestasi cemerlang di masyarakat.

*Ketiga*, perhatian lembaga pendidikan selalu ditujukan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan: siswa, masyarakat, industri, pemerintahan dan lainnya, sehingga mereka puas karenanya.

*Keempat*, dalam lembaga pendidikan Islam yang bermutu, tumbuh dan berkembang kerja sama yang baik antarsesama unsur di dalamnya untuk mencapai mutu yang ditetapkan. Sebagai contoh, kelompok pengajar bekerja sama menyusun strategi pembelajaran siswa secara efektif dan efisien. Jika hanya satu atau dua saja guru yang mengajar secara baik tidaklah cukup, karena tidak akan menjamin terjadinya mutu siswa yang baik. Untuk itu, maka harus

semua guru menjadi pengajar yang baik. Sebaliknya, jika gurunya menjadi pengajar yang baik, maka siswanya haruslah ingin belajar secara efektif. Proses belajar mengajar tidak dapat dikatakan efektif dan efisien jika hanya sepihak, gurunya saja atau siswanya saja yang baik. Interaksi yang baik antara sesama unsur dalam pendidikan Islam harus terjalin secara intensif, agar pencapaian mutu dapat berhasil sesuai harapan. Dalam upaya menggiatkan kerja sama antarunsur dalam pendidikan Islam tersebut perlu dibentuk “tim perbaikan mutu” yang diberi kewenangan untuk mencari upaya agar mutu pendidikan Islam lebih baik. Untuk ini pelatihan kepada tim terutama tentang cara-cara bekerja sama yang efektif dan efisien dalam tim sangat diperlukan.

*Kelima*, diperlukan pimpinan yang mampu memotivasi, mengarahkan, dan mempermudah serta mempercepat proses perbaikan mutu. Pimpinan lembaga (kepala sekolah/madrasah, wakil kepala sekolah, hingga kepala bagian-bagian terkait) bertugas sebagai motivator dan fasilitator bagi orang-orang yang bekerja di bawah pengawasannya untuk mencapai mutu. Setiap atasan adalah pemimpin, sehingga ia haruslah memiliki kepemimpinan. Kepemimpinan haruslah yang membuat orang kemudian merasa lebih berdaya, sehingga yang dipimpin mampu melaksanakan tugas pekerjaannya lebih baik dan hasil yang lebih baik pula.

*Keenam*, semua karya lembaga pendidikan Islam (pengajaran, penelitian, pengabdian dan administrasi) selalu diorientasikan pada mutu, karena setiap unsur yang ada di dalamnya telah berkomitmen kuat pada mutu. Akibat dari orientasi ini, maka semua karya yang tidak bermutu ditolak atau dihindari.

*Ketujuh*, Ada upaya perbaikan mutu lembaga pendidikan secara berkelanjutan. Untuk ini standar mutu yang ditetapkan sebelumnya selalu dievaluasi dan diperbaiki sedikit demi sedikit sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

*Kedelapan*, segala keputusan untuk perbaikan mutu pelayanan pendidikan/pengajaran selalau didasarkan data dan fakta untuk menghindari adanya kelemahan dan keraguan dalam pelaksanaannya.

*Kesembilan*, penyajian data dan fakta dapat ditunjang dengan berbagai alat dan teknik untuk perbaikan mutu yang bisa dianalisis dan disimpulkan, sehingga tidak menyesatkan.

*Kesepuluh*, hendaknya pekerjaan di lembaga pendidikan jangan dilihat sebagai pekerjaan rutin yang sama saja dari waktu ke waktu, karena bisa membosankan. Setiap kegiatan di lembaga tersebut harus direncanakan dan dilaksanakan dengan cermat, serta hasilnya dievaluasi dan dibandingkan dengan standar yang ditetapkan. Hendaknya tercipta kondisi pada setiap yang bekerja di lembaga tersebut untuk bersedia belajar sambil bekerja, dan sedapat mungkin diprogramkan baik belajar tentang materi, metode, prosedur dan lain-lain.

*Kesebelas*, dari waktu ke waktu prosedur kerja yang digunakan di lembaga pendidikan Islam perlu ditinjau apakah mendatangkan hasil yang diharapkan. Jika tidak maka prosedur tersebut perlu diubah dengan yang lebih baik.

*Kedua belas*, Perlunya pengakuan dan penghargaan bagi yang telah berusaha memperbaiki mutu kerja dan hasilnya. Para guru dan karyawan administrasi mencoba cara-cara kerja baru dan jika mereka berhasil diberikan pengakuan dan penghargaan.

*Ketiga belas*, Perbaikan prosedur antarfungsi di lembaga pendidikan Islam sebagai bentuk kerja sama harus dijalin hubungan saling membutuhkan satu sama lain. Tidak ada yang lebih penting satu unsur dari unsur yang lain dalam mencapai mutu pendidikan Islam. Misalnya, tenaga administrasi sama pentingnya dengan tenaga pengajar, dan sebaliknya.

*Keempat belas*, tradisikan pertemuan antarpengajar dan siswa untuk me-review proses belajar-mengajar dalam rangka memperbaiki pengajaran yang bemutu. Pertemuan dengan orangtua siswa, pertemuan dengan tokoh masyarakat, dengan alumni, pemerintah daerah, pengusaha dan donatur lembaga pendidikan Islam dapat dilakukan oleh penyelenggara lembaga pendidikan Islam. Pendek kata, hendaknya semua unsur yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan Islam dapat berpartisipasi ikut mengembangkan pendidikan Islam mencapai mutu yang baik.

Berdasarkan 14 prinsip yang diadopsi dari konsep Deming, tampak bahwa sebenarnya prinsip-prinsip dalam konsep *Total Quality Management* juga ada dalam Al-Qur'an dan as-Sunnah. Mutu pendidikan Islam adalah merupakan akumulasi dari cerminan semua mutu jasa pelayanan yang ada di lembaga pendidikan Islam yang diterima oleh siswa, orangtua, tokoh masyarakat serta alumni maupun *stakeholder* yang terkait. Layanan pendidikan Islam adalah suatu proses yang panjang, dan kegiatannya yang satu dipengaruhi oleh kegiatannya yang lain. Bila semua kegiatan dilakukan dengan baik, maka hasil akhir layanan pendidikan Islam tersebut akan mencapai hasil yang baik, berupa “mutu terpadu atau *total quality*.”

## **D. Tokoh-tokoh Mutu dan Pendapatnya Tentang Mutu**

### **1. Pandangan Deming, Juran, Crosby**

Tiga penulis penting tentang mutu adalah W. Edwards Deming, Joseph Juran dan Philip B. Crosby. Ketiganya berkonsentrasi pada mutu dalam industri produksi, meskipun demikian ide-ide mereka juga dapat diterapkan dalam industri jasa. Memang tidak satupun dari mereka yang memberikan pertimbangan tentang isu-isu mutu dalam pendidikan. Namun, kontribusi mereka terhadap gerakan mutu begitu besar dan memang harus diakui bahwa eksplorasi mutu akan mengalami kesulitan tanpa merujuk pada pemikiran mereka.

Pada saat mendiskusikan ide-ide Deming, Juran, dan Crosby, perlu disadari bahwa pendekatan mereka memiliki keterbatasan dan kekurangan, khususnya seperti yang dikembangkan dalam konteks industri. Walaupun demikian, mereka betul-betul memberikan pencerahan dan petunjuk yang jelas. Ada banyak hal yang dapat dipelajari dari mereka, dan tentu saja dapat diterapkan dalam pendidikan. Seperti yang kelak akan kita ketahui, ada banyak hal yang saling melengkapi antara mereka, baik dalam pemikiran, maupun dalam kesimpulan umum mereka.<sup>29</sup>

## 2. Filsafat Mutu Deming

Ada 14 poin Deming:<sup>30</sup>

- a. Ciptakan sebuah usaha peningkatan produk dan jasa, dengan tujuan agar bisa kompetitif dan tetap berjalan serta menyediakan lowongan pekerjaan. Deming percaya bahwa terlalu banyak organisasi yang hanya memiliki tujuan jangka pendek dan tidak melihat apa yang akan terjadi 20 atau 30 tahun mendatang. Mereka harus memiliki rencana jangka panjang yang didasarkan pada visi masa depan dan inovasi baru. Mereka harus terus-menerus berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan mereka.
- b. Adopsi falsafah baru. Sebuah organisasi tidak akan mampu bersaing jika mereka terus mempertahankan penundaan waktu, kesalahan, bahan-bahan cacat dan produk yang jelek. Mereka harus mampu membuat perubahan dan mengadopsi metode kerja yang baru.
- c. Hindari ketergantungan pada inspeksi massa untuk mencapai mutu. Inspeksi tidak akan meningkatkan atau menjamin mutu. Anda tidak dapat menginspeksi mutu ke dalam produk. Deming berpendapat bahwa manajemen harus melengkapi

---

<sup>29</sup>Edward Sallis, *Management In Education*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2012), hal. 95-96.

<sup>30</sup>*Ibid.*, hal. 100-103.

staf-staf mereka dengan pelatihan tentang alat-alat statistik dan teknik-teknik yang dibutuhkan mereka untuk mengawasi dan mengembangkan mutu mereka sendiri.

- d. Akhiri praktik menghargai bisnis dengan harga. Menurut Deming harga tidak memiliki arti apa-apa tanpa ukuran mutu yang dijual.
- e. Tingkatkan secara konstan sistem produksi dan jasa, untuk meningkatkan mutu dan produktivitas, dan selanjutnya turunkan biaya secara konstan, ini merupakan tugas manajemen untuk mengarahkan proses peningkatan dan menjamin bahwa ada proses perbaikan yang berkelanjutan.
- f. Lembaga pelatihan kerja. Pemborosan terbesar terhadap sebuah organisasi adalah kekeliruan menggunakan keahlian orang-orangnya secara tepat. Mempergunakan uang untuk pelatihan tenaga kerja adalah penting, namun yang lebih penting lagi adalah melatih dengan standar terbaik dalam kerja. Pelatihan adalah alat kuat dan tepat untuk perbaikan mutu.
- g. Lembagakan kepemimpinan. Deming mengatakan bahwa kerja manajemen bukanlah mengawasi melainkan memimpin. Makna dari hal tersebut adalah berubah dari manajemen tradisional yang selalu memperhatikan hasil indikator-indikator prestasi, spesifikasi dan penilaian menuju peranan kepemimpinan yang mendorong peningkatan proses produksi barang dan jasa yang lebih baik.
- h. Hilangkan rasa takut, agar setiap orang dapat bekerja secara efektif.
- i. Uraikan kendala-kendala antardepartemen.
- j. Hapuskan slogan, desakan, dan target, serta tingkatkan produktivitas tanpa menambah beban kerja.

- k. Hapuskan standar kerja yang menggunakan quota numerik.
- l. Hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya.
- m. Lembagakan aneka program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatan kualitas kerja.
- n. Tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi.

### **3. Sebab-sebab Umum Kegagalan Mutu dalam Pendidikan**

Sebab-sebab umum rendahnya mutu pendidikan bisa disebabkan oleh beberapa sumber yang mencakup desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumber daya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai. Hal terpenting yang harus dicatat di sini adalah, hanya pihak manajemen yang dapat membenahi masalah tersebut. Kesalahan yang sering kali terjadi dalam dunia pendidikan adalah kurangnya penelitian dan analisis terhadap sebab-sebab rendahnya tingkat pencapaian tujuan, serta belum terwujudnya penelitian dan analisis tersebut sebagai subjek aksi manajerial.<sup>31</sup>

### **4. Manajemen Tahap Joseph Juran**

Juran termasyhur dengan keberhasilannya menciptakan 'kesesuaian dengan tujuan dan manfaat'. Ide ini menunjukkan bahwa produk atau jasa yang sudah dihasilkan mungkin sudah memenuhi spesifikasinya, namun belum tentu sesuai dengan tujuannya. Spesifikasi mungkin salah atau tidak sesuai dengan apa yang diinginkan pelanggan. Dalam beberapa hal tertentu, memenuhi

---

<sup>31</sup>*Ibid.*, hal. 103-105.

spesifikasi bisa menjadi sebuah kondisi mutu yang dibutuhkan, tapi itu bukan satu-satunya.

## 5. Manajemen Mutu Strategis

Untuk membantu manajer dalam merencanakan mutu, Juran telah mengembangkan sebuah pendekatan disebut Manajemen Mutu Strategis (*Strategic Quality Management*). SQM adalah sebuah proses tiga-bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu. Manajemen senior memiliki pandangan strategis tentang organisasi; manajer menengah memiliki pandangan operasional tentang mutu; dan para karyawan memiliki tanggung jawab terhadap kontrol mutu. Ini adalah sebuah ide yang cocok diterapkan dalam konteks pendidikan dan mirip dengan gagasan yang telah dikembangkan oleh *Consultant at Work* dalam upaya peningkatan mutu dalam pendidikan.<sup>32</sup>

## 6. 14 Langkah Philip Crosby untuk Meraih Mutu

Nama Philip Crosby selalu diasosiasikan dengan dua ide yang sangat menarik dan sangat kuat dalam mutu. Yang *pertama* adalah ide bahwa mutu itu gratis. Menurut Crosby, terlalu banyak pemborosan dalam sistem saat mengupayakan peningkatan mutu. Yang *kedua* adalah ide bahwa kesalahan, kegagalan, pemborosan, dan penundaan waktu serta semua hal yang tidak bermutu lainnya bisa dihilangkan jika institusi memiliki kemauan untuk itu. Ini adalah gagasan tanpa cacatnya yang kontroversial. Kedua ide tersebut sangat menarik jika diterapkan dalam dunia pendidikan. Gagasan bahwa peningkatan mutu dapat membantu organisasi menghilangkan kegagalan, khususnya kegagalan pelajar dan murid, merupakan gagasan yang seringkali diabaikan oleh sebagian besar institusi.

---

<sup>32</sup>*Ibid.*, hal. 109.

## 7. Tanpa Cacat (*Zero Defects*)

Tanpa cacat adalah kontribusi pemikiran Crosby yang utama dan kontroversial tentang mutu. Ide ini adalah ide yang harus memiliki gaung dalam pendidikan. Namun yang terpenting dari itu adalah bahwa metode tanpa cacat menginginkan agar seluruh pelajar dan murid dapat memperoleh kesuksesan dan mengembangkan potensi mereka. Tugas peningkatan mutu dalam pendidikan adalah membangun sistem dan struktur yang menjamin terwujudnya metode tersebut. Memang ada banyak pihak yang menentang metode tanpa cacat, terutama sekali ujian normatif yang memustahilkan tujuan metode tersebut, dan di samping itu, muncul pandangan bahwa standar-standar metode tanpa cacat hanya bisa diperoleh setelah melalui tingkat kegagalan yang tinggi.

## 8. Program Crosby

Langkah pertama yang mendasar dalam sebuah program mutu, menurut Crosby, adalah Komitmen Manajemen (*Management Commitment*). Hal ini adalah hal yang krusial menuju sukses dan merupakan poin yang disepakati oleh semua para ahli mutu. Langkah kedua adalah membangun Tim Peningkatan Mutu (*Quality Improvement Team*) di atas dasar komitmen. Langkah ketiga, Pengukuran Mutu (*Quality Measurement*). Langkah keempat dengan mengukur Biaya Mutu (*The Cost of Quality*). Langkah kelima dalam langkah-langkah Crosby menuju mutu adalah membangun Kesadaran Mutu (*Quality Awareness*). Langkah keenam yang bisa diterapkan yaitu Kegiatan Perbaikan (*Corrective Actions*). Salah satu cara untuk menyoroti proses peningkatan mutu adalah melalui langkah ketujuh, Perencanaan Tanpa Cacat (*Zero Defects Planning*).

Langkah kedelapan menekankan perlunya Pelatihan Pengawas (*Supervisor Training*). Selanjutnya, langkah kesembilan adalah menyelenggarakan Hari Tanpa Cacat (*Zero Defects Day*). Langkah

kesepuluh adalah Penyusunan Tujuan (*Goal Setting*). Pada akhirnya, penyusunan tujuan ini mengantarkan pada langkah kesebelas, yaitu Penghapusan Sebab Kesalahan (*Error-Cause Removal*). Langkah kedua belas, yaitu Pengakuan (*Recognition*). Langkah ketiga belas Crosby adalah mendirikan Dewan-dewan Mutu (*Quality Councils*). Sebagaimana ditekankan Crosby dalam langkah keempat belas, Lakukan Lagi (*Do It Over Again*). Program mutu adalah proses yang tidak pernah berakhir. Ketika tujuan program telah tercapai, maka program tersebut harus dimulai lagi.<sup>33</sup>

## E. Beberapa Sumber Sejarah<sup>34</sup>

### 1. Walter A. Shewhart

Pada tahun 1925, Walter A. Shewhart dari laboratorium Telephone Bel memulai penelitian “untuk mengembangkan sebuah dasar ilmiah untuk mencapai kendali mutu dari produk pabrik yang ekonomis melalui pembentukan batas-batas kendali di setiap tahap proses produksi. Ketika produk lebih beragam adalah yang diinginkan secara ekonom.” Shewhart menyumbangkan beberapa elemen kepada Manajemen Mutu Total (TQM): Sebuah definisi mutu, penggunaan pemikiran baik induktif maupun deduktif dalam tindakan korektif, dan penggunaan statistik dalam proses-proses menganalisis dan mengendalikan.

Shewhart merumuskan tiga pendapat sebagai dasar ilmiah untuk pengendalian. Prediksi yang didasarkan pada data tentang suatu proses yang mengubah pemikiran teknik dari pemikiran deduktif menjadi pemikiran induktif berasal dari tiga pendapat tersebut. Shewhart menunjukkan bahwa dengan mempelajari yang tidak diketahui pada akhirnya dapat memprediksikan dan mengendalikan masa depan. Dengan mempelajari proses atau sistem

---

<sup>33</sup>*Ibid.*, hal. 118.

<sup>34</sup>Veithzal Rivai, *Education Management*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), hal. 492-494.

yang beroperasi dalam produksi atau jasa dapat memprediksikan bagaimana mereka bertindak di masa depan.

Dengan mengumpulkan data tentang suatu sistem. Shewhart memperagakan bahwa seseorang dapat menyebabkan apa yang akan terjadi kemudian di dalam sistem itu. Dengan mengontrol sistem penyebab kesempatan, seseorang dapat mengontrol sistem atau prosesnya.

Berikut ini adalah kontribusi yang diberikan oleh Shewhart untuk analisis statistik dan kontrol sistem-sistem dan proses, dan juga metode untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan sistem, yaitu:

- a. Menerangkan kemungkinan dan distribusi diagram kontrol proses mutu.
- b. Mengembangkan definisi-definisi yang dapat dikomunikasikan untuk menyelesaikan masalah-masalah mutu (Daur PDSA: *Plan* (Merencanakan), *Do* (Melakukan), *Study* (Mengkaji) dan *Act* (Bertindak)).
- c. Memercayai kendali mutu karena penting untuk setiap aktivitas sebuah organisasi. Memperkirakan mutu yang ditujukan pada pemenuhan kebutuhan para pelanggan.

## **2. W. Edwards Deming**

W. Edwards Deming, sebagai murid Shewhart, mengadopsi pemikiran Shewhart untuk pekerjaannya sendiri di tahun 1940-an. Di tahun 1954 dia diundang ke Jepang di mana dia telah memengaruhi Persatuan Ilmuwan dan Insinyur Jepang untuk menggunakan dasar-dasar ilmiah Shewhart untuk mengontrol dan menekankan nilai produksi dan jasa yang berorientasi pada pelanggan. Deming meminjam sama persis dari Shewhart untuk dikontribusikan kepada budaya Jepang.

Deming menggambarkan nilai peningkatan berlanjut, konsistensi tujuan, pentingnya pencegahan, pelatihan umum bagi setiap orang untuk pekerjaan yang dilakukannya, mengusir rasa takut di tempat kerja, mengadakan kepemimpinan dalam kapasitas manajemen di tingkat manajemen, membantu orang-orang menentukan tujuan mereka sendiri, meningkatkan kebanggaan di dalam pekerjaan mereka, dan memasukkan setiap orang dalam perubahan organisasi yang bersifat membangun.

Selanjutnya Deming menemukan penyakit mematikan setelah mempelajari manajemen Amerika. Deming menemukan kurangnya konsistensi tujuan bisnis, penekanan pada keuntungan jangka pendek dan perencanaan, manajemen yang bersifat objektif, dan penilaian penampilan yang mengurangi kepemilikan tenaga kerja. Hal ini telah meningkatkan mobilitas manajemen atas. Dia menemukan pengelolaan menggunakan perhitungan finansial sebagai satu-satunya database untuk operasi perusahaan, biaya medis yang membengkak, biaya jaminan yang membengkak dan nafsu yang berlebihan dan membosankan untuk mendakwa segala hal.

Mutu Total (TQ) berutang pada Deming sebagai perluasan tradisi Shewhart dengan penekanan pada pelanggan. Deming juga bertanggung jawab atas filosofi manajemen yang menggerakkan pemberdayaan, kepercayaan pada tim pekerja untuk korektif, dan perhatian yang utama terhadap kebutuhan bagi Amerika untuk mengubah cara manajemennya. Deming mendesak suatu perubahan dalam cara berpikir yang kita miliki (mencoba hal baru dan menggunakan hukum-hukum statistik), apa yang kita pikirkan (pikirkan tentang nilai manusia, tentang masa jangka panjang, dan tentang bagaimana mutu pada akhirnya akan mengurangi biaya), dan mengapa kita harus berpikir (untuk masuk dalam kekuatan otak setiap orang sebagai sumber keunggulan yang terlatih).

### **3. Joseph M. Juran**

Joseph M. Juran pernah bekerja di Jepang tahun 1950-an dan kemudian dengan JUSE. Juran jika mendukung dan memperkuat keyakinan Shewhart dan definisinya terkenal dengan sebutan prinsip Pareto. Analisis Pareto menyebutkan bahwa dampak yang ada kebanyakan berasal dari sebab yang relatif sedikit atau 80% dari masalah berasal dari 20 % sebab. Sebagai tambahan, penelitian Juran telah memberikan kontribusi pada usaha peningkatan berkesinambungan melalui perilaku manajemen partisipatif dan kontrol statistik. Juran mungkin dikenal berkat usahanya dalam menekankan metode Shewhart; berkat ajarannya tentang nilai perencanaan, kontrol dan peningkatan mutu; dan berkat penamaan prinsip Pareto, atau yang penting sedikit, yang sepele banyak.

### **4. Armand V. Feigenbaum**

Armand V. Feigenbaum adalah yang pertama kali menemukan istilah kendali mutu total yang merupakan asal mula istilah Mutu Total (TQ). Ia sering disebut sebagai bapak dari Mutu Total. Feigenbaum telah merakit konsep mutu pada awal tahun 1951: Manajemen Mutu Total (TQM) untuk kepuasan pelanggan, kepemimpinan untuk organisasi, pemberdayaan karyawan dan satu lingkungan yang kondusif untuk kontribusi individu kepada mutu, teknologi teknis untuk proses dan kendali mutu, dan mengukur mutu dan biaya mutu sebagai cara yang paling murah untuk peningkatan yang berlanjut.

### **5. Philip B. Crosby**

Philip B. Crosby merupakan yang termuda dari “Guru” Mutu. Mulanya bekerja dengan Perusahaan Telepon dan Telegraf Internasional, dan dia telah mempopulerkan manajemen Mutu Total (TQ). Dia menemukan konsep kerusakan nol untuk mutu total,

kemudian dia menyadari bahwa kesempurnaan itu tidaklah mungkin bagi proses kemanusiaan, tetapi bahwa kesempurnaan adalah sesuatu yang harus terus dicari oleh manusia. Kontribusi Crosby yang lainnya adalah memasukkan ide-ide tentang gaya manajemen, biaya mutu dan pentingnya peran manusia dalam Mutu Total (TO).

DUMNMY

# Bab

# 2

## KONSEP *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*



### A. Mengenal *Total Quality Management*

Istilah *Total Quality Management* atau di Indonesia dikenal dengan gugus Kendali Mutu (TQM) pertama kali lahir sebagai respons terhadap munculnya persoalan “krisis produktivitas”. Fenomena ini pertama kali mencuat di dunia industri yang melibatkan negara-negara industri terutama di Jepang dan Amerika pada tahun 1970-an dan 1980-an. Pada saat itu terjadi banjir barang buatan Jepang di pasar Amerika dan Kanada. Sementara di Amerika Utara berada dalam periode dengan inflasi tinggi dan pengangguran yang tinggi. Para analisis menduga bahwa sumber terjadinya pengangguran yang tinggi adalah karena krisis produktivitas. Oleh karena itu, pemecahannya disarankan untuk meningkatkan produktivitas (Crocker, dkk., 2004). Akan tetapi, persoalannya ternyata tidak sesederhana itu, karena unsur pembentuk produktivitas yang terdiri dari *input* dan *output* dari proses banyak jenisnya.

Peningkatan produktivitas bisa dilakukan dengan berbagai pendekatan antara lain dengan meningkatkan efisiensi di bidang *input* atau meningkatkan hasil persatuan unit *input* yang digunakan

dalam proses itu. Efisiensi *input* bisa dilakukan dengan menekan biaya produksi terutama biaya tenaga kerja. Namun, pendekatan ini diragukan keberhasilannya karena hal itu akan berarti menurunkan standar hidup buruh, oleh karenanya jika pendekatan ini dilakukan malah akan menyebabkan kontra produktif.

Pengalaman di Jepang untuk meningkatkan produktivitas ini adalah dengan mengintroduksi penggunaan robot, terutama bagi pekerjaan yang dilakukan berulang-ulang, berbahaya dan pekerjaan yang kurang disenangi. Namun, cara itu bagi Amerika Utara dianggap akan menyebabkan pekerja kehilangan pekerjaan.

Munculnya berbagai persoalan tersebut pada akhirnya membawa solusi dengan memberikan perhatian pada faktor manusia. Bagaimana mengarahkan karyawan sedemikian rupa sehingga dapat mencapai kepuasan yang lebih besar, memperoleh motivasi yang lebih tinggi dan dengan demikian menjadi lebih produktif? Kuncinya terletak dalam partisipasi karyawan pada semua tingkatan dalam organisasi dalam proses pengambilan keputusan sehingga muncul konsep “Gugus Kendali Mutu” (TQM) atau disebut juga *Quality Control Circle* (QCC).

Sejalan dengan arus globalisasi, istilah TQM atau QCC semakin sering digunakan sebagai salah satu pendekatan dalam upaya menuju *Total Quality Management* (TQM) atau manajemen mutu terpadu. Suatu sistem manajemen mutu merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktik-praktik standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu.

Selain QCC, istilah-istilah lain yang terkait dengan TQM adalah TQC (*Total Quality Control*) atau Pengendalian Mutu Terpadu, TQL (*Total Quality Leadership*) atau Kepemimpinan Mutu Terpadu, dan lain-lain. Istilah-istilah tersebut sering kita dengar dan baca di media cetak, media elektronik dan perbincangan dalam seminar-

seminar. Istilah manajemen mutu dewasa ini lazim dan merupakan metode yang biasa digunakan oleh manajer untuk memberikan bukti pengendalian yang diperlukan untuk memuaskan pelanggan dan kebutuhan pemegang saham. Elemen yang mendasar dalam manajemen mutu adalah pemecahan masalah, yang keberadaannya harus dipahami secara sungguh-sungguh. Persoalannya adalah bagaimana meyakinkan para karyawan/staf untuk mengubah pemikiran dasar tentang bagaimana harus bekerja, bagaimana keputusan harus diambil, dan bagaimana mereka harus berinteraksi antara satu dengan yang lain, di dalam maupun di luar organisasi. Dalam situasi sumber daya yang sangat terbatas, padahal komitmennya semakin meningkat diharapkan TQM dapat menjadi salah satu jawaban untuk masalah tersebut.<sup>35</sup>

## **B. Definisi *Total Quality Management***

TQM atau *Total Quality Management* jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi Manajemen Mutu Terpadu atau bisa juga Manajemen Kualitas Terpadu. Bagi setiap institusi, mutu atau kualitas tersebut menjadi fokus utama mereka.

Jika dilihat dari asal katanya, TQM merupakan gagasan tentang mutu yang berasal dari Barat. Namun, Edward Sallis mengungkapkan bahwa TQM sendiri terlambat untuk diimplementasikan di Barat. Ide-ide tentang TQM pada mulanya dikembangkan pada 1930-an dan 1940-an oleh W. Edwards Deming yang dilahirkan pada 1900.

*Total Quality Management* (TQM) di Indonesia sering diistilahkan dengan *Manajemen Mutu Terpadu*. Oleh karena itu, untuk memperoleh pengertian TQM kita harus mengetahui terlebih dahulu pengertian dari manajemen dan pengertian dari mutu.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup>Veithzal Rivai, *Op.cit.*, hal. 477-478.

<sup>36</sup>Novan Ardy Wiyani, *Pendidikan Karakter Berbasis Total Quality Management :Konsep & Aplikasi di Sekoah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2018), hal. 27.

Kata *manajemen* tidak dapat dipisahkan dengan kata *organisasi*. Ini karena praktik manajemen dilakukan di suatu organisasi. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat eksis tanpa adanya praktik manajemen. Bahkan, keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh bagaimana praktik manajemen yang dijalankannya.

Secara bahasa, *manajemen* berasal dari bahasa Inggris, yaitu *management*. Kata *management* berasal dari kata kerja *to manage* yang berarti mengurus. Secara lebih detail, Husaini Usman mengungkapkan bahwa manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kemudian, kedua kata tersebut digabung menjadi kata kerja *managere* yang berarti menangani. Kata *managere* itulah yang kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris menjadi *management* dengan kata kerja *to manage*. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan kata *manajemen* yang berarti pengelolaan. Jadi secara sederhana, manajemen bisa diartikan sebagai kegiatan mengelola suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sementara itu, menurut *Wikipedia* manajemen yang berasal dari bahasa Prancis kuno, yaitu *management* yang berarti seni melaksanakan dan mengatur.<sup>37</sup>

Sementara itu, Sayyid Mahmud Al-Hawariy dalam bukunya *al-Idarah al-Ushul wa al-Ushush al-Imaliyah* mengartikan manajemen sebagai suatu sikap seseorang ataupun sekelompok orang untuk mengetahui ke mana arah yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan apa yang harus dijalankan, dan bagaimana mengemudikan kapal serta anggotanya dengan sebaik-baiknya tanpa adanya pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup>Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 3.

<sup>38</sup>Novan Ardy Wiyani, *Manajemen Pendidikan Karakter: Konsep dan Implementasinya di Sekolah* (Yogyakarta: Pedagogia, 2012), hal. 38.

*Quality* diterjemahkan dengan kualitas atau mutu. Konsep mengenai mutu awalnya berasal dari dunia industri. Mutu dijadikan sebagai program utama yang harus diraih dan ditingkatkan sebab kelangsungan dan kemajuan usaha sangat ditentukan oleh mutu yang sesuai dengan tuntutan pengguna produk. Apa yang dilakukan oleh dunia industri lambat laun dilakukan pula dalam dunia pendidikan oleh berbagai lembaga pendidikan. Pada berbagai lembaga pendidikan tertentu, mutu dijadikan sebagai agenda utama yang harus diraih dan ditingkatkan untuk mempertahankan bahkan mengembangkan eksistensi lembaga pendidikan yang bersangkutan.<sup>39</sup>

Dari penjelasan di atas dapatlah disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu adalah metode yang digunakan dalam mengelola sumber daya manusia pada suatu organisasi secara terus-menerus untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

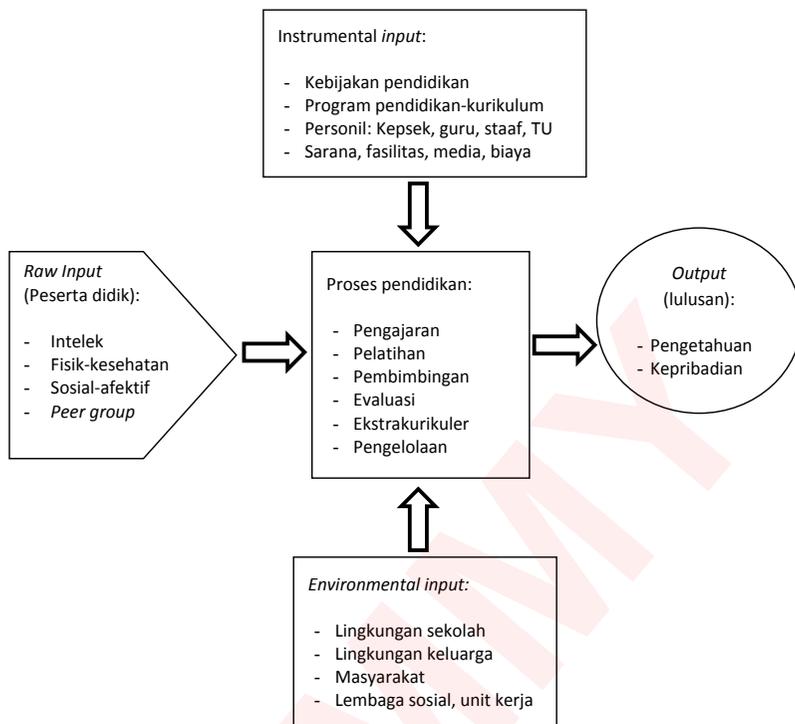
### **C. Urgensi TQM dalam Dunia Pendidikan**

Mutu pendidikan bersifat menyeluruh, menyangkut semua komponen, pelaksana, dan kegiatan pendidikan atau disebut mutu total atau “*total quality*”. Adalah suatu hal yang tidak mungkin, hasil pendidikan yang bermutu dapat dicapai hanya dengan satu komponen atau kegiatan yang bermutu. Kegiatan pendidikan cukup kompleks, satu kegiatan, komponen, pelaku, serta waktu lainnya. Faktor-faktor yang terlibat dalam pengembangan mutu pendidikan secara sistemik dapat dilihat pada gambar berikut.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup>Novan Ardy Wiyani, *Pendidikan Karakter Berbasis Total Quality Management :Konsep & Aplikasi di Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2018), hal. 29-30.

<sup>40</sup>*Ibid.*, hal. 7.



**Skema 1.** Peta Komponen Pendidikan sebagai Sistem

Dari gambar di atas diperoleh pemahaman bahwa pendidikan bermutu dapat dicapai dengan pendekatan sistem baik dalam pendidikan maupun mutu itu sendiri.

Menurut Field sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin, ada delapan keuntungan yang dicapai dengan penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan, yaitu:

1. Memperkuat organisasi pendidikan dan memberikan peta jalan atau arah bagi perubahan;
2. Menolong pengelola untuk bekerja sebagai teman dalam kelompok kerja;
3. Penanganan program pendidikan dengan pendekatan holistik sehingga segala unsur pendidikan mengalami perubahan cara pengaturan;

4. Meningkatkan partisipasi setiap orang yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan (pelajar, fakultas, staf, alumni) dan usaha-usaha masyarakat perguruan;
5. Mengarahkan para orangtua dan pelajar untuk membuat saran-saran untuk memajukan pendidikan;
6. Mengarahkan pembuatan standar mutu pendidikan;
7. Mengembangkan sikap proaktif terhadap sesuatu yang memengaruhi pendidikan; dan
8. Mengendalikan pengaruh segala sesuatu yang dilaksanakan dan cara mengendalikannya.<sup>41</sup>

#### **D. Memahami *Total Quality Management***

Pada dasarnya *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pengendalian mutu melalui penumbuhan partisipasi karyawan. TQM merupakan mekanisme formal dan dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreativitas di antara karyawan. Setiap gugus juga bertindak sebagai mekanisme pemantau yang membantu organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan dalam memantau kesempatan. Bersifat proaktif, tidak menunggu bergerak kalau persoalan timbul dan tidak menghentikan kegiatannya kalau suatu persoalan telah ditemukan dan dipecahkan. Artinya TQM harus bekerja terus-menerus dan tidak tergantung pada proses produksi.

Jumlah anggota TQM bervariasi, tergantung pada besar kecilnya organisasi/perusahaan dan kebijakan organisasi. Variasi jumlah anggota TQM bisa mulai 3 orang hingga 20 orang dengan rata-rata berada dalam kisaran 8-10 orang.

---

<sup>41</sup>Syafaruddin, *et.al. Pendidikan & Pemberdayaan Masyarakat* (Medan: Perdana Publishing, 2012), hal. 40.

Berdasarkan pengertian tersebut, secara definitif TQM diartikan sebagai tim pemecah persoalan atau kelompok pekerja dari unit kerja yang sama secara sukarela, beranggotakan 3-20 orang yang melakukan alat kendali mutu dan proses pemecahan masalah melalui kegiatan identifikasi, memilih dan menganalisis berbagai persoalan.

Kelompok ini kemudian menyampaikan alternatif solusi kepada pimpinan (pihak manajemen) sebagai bahan pertimbangan bagi pengambilan keputusan yang akan diterapkan oleh manajemen. Dalam kerangka ini pengendalian mutu dialihkan dari sekelompok kecil teknisi dengan pengalaman kerja terbatas menjadi tanggung jawab setiap karyawan. TQM merupakan pendekatan yang membina manusia dan bukannya pendekatan penggunaan manusia. TQM bertujuan untuk membuat setiap pekerja menjadi pengambil keputusan sepanjang menyangkut pekerjaannya. TQM ini merupakan salah satu pendekatan yang ditempuh dalam rangka menumbuhkan pengendalian mutu terpadu atau *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* (TQM) adalah satu himpunan prinsip-prinsip alat-alat, dan prosedur-prosedur yang memberikan tuntunan dalam praktik penyelenggaraan organisasi. TQM melibatkan seluruh anggota organisasi dalam mengendalikan dan secara kontinu meningkatkan bagaimana kerja harus dilakukan dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan (*customer*) mengenai mutu atau mutu produk atau jasa yang dihasilkan organisasi. Dalam penerapannya, TQM menuntut pemberlakuan di seluruh organisasi, baik vertikal maupun horizontal. Karakteristik khusus TQM antara lain adalah:<sup>42</sup>

1. partisipasi aktif dari semua pihak, baik pimpinan maupun karyawan;
2. berorientasi pada mutu berdasarkan kepuasan pengguna;

---

<sup>42</sup>Veithzal Rivai, *Education Management*, *Op.cit.*, hal. 478-479..

3. dinamika manajemen, *top down* dan *bottom up*;
4. menanamkan budaya '*team work*' dengan baik;
5. menanamkan budaya *problem solving* melalui konsep PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) *approach* dengan baik;
6. perbaikan berkelanjutan sebagai proses pemecahan masalah dalam TQM.

Salah satu hal yang menonjol dalam TQM adalah perbaikan berkelanjutan (*continuous Improvement*). Perbaikan berkelanjutan didasarkan pada dua ide pokok, perbaikan sistematis dan perbaikan interaktif. Dalam perbaikan sistematis, perbaikan-perbaikan dijabarkan dari penggunaan alat dan pendekatan ilmiah dan suatu struktur untuk upaya tim atau Individu. Pendekatan ilmiah mempertimbangkan berbagai kemungkinan solusi, dan memilih tidak hanya yang paling menonjol, tetapi yang terbaik, yang teridentifikasi secara faktual. Soffe Shiba memodifikasi model W dari Kawakita menjadi model WV untuk penerapannya pada TQM.

Model WV menguraikan bentuk keseluruhan dari pemecahan masalah, sebagai suatu ulang-alik antara pemikiran (refleksi, perencanaan, analisis) dan pengalaman (memperoleh informasi dari dunia nyata melalui wawancara, eksperimen, atau pengukuran-pengukuran). Jejak yang dibentuk di antara dua hal tersebut dalam suatu kurun waktu membentuk huruf W dan V, oleh karena itu dinamakan model WV.

TQM adalah suatu sistem dalam manajemen usaha yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas dan mutu produksi, dalam rangka meningkatkan daya-saing produk yang dihasilkan. Sistem ini dilaksanakan melalui pemasyarakatan cara pandang, cara analisis dan diagnosis dan solusi sesuatu masalah (inefisiensi, produktivitas rendah dan rendahnya mutu pekerjaan/ produk) di lingkungan kerja seluruh jajaran SDM perusahaan,

sehingga dapat membentuk kebiasaan (*habit*) yang diterapkan dalam etos kerja dan budaya produk kompetitif.

## 1. Ciri-ciri Umum

Secara lebih terperinci, ciri-ciri umum atau karakteristik TQM dikemukakan Crocke, dkk., (2004) sebagai berikut.<sup>43</sup>

- a. TQM mempunyai tujuan untuk meningkatkan komunikasi, terutama antara karyawan dengan manajemen serta mencari dan memecahkan persoalan.
- b. Organisasinya terdiri dari satu orang kepala dengan beberapa orang anggota yang berasal dari satu bidang pekerjaan. TQM juga memiliki seorang koordinator dan satu atau lebih fasilitator yang bekerja erat dengan gugus. Fasilitator mempersiapkan program latihan, memberikan latihan dan bimbingan yang terus-menerus bagi para kepala gugus dan atas permintaan memberikan latihan bagi anggota tim.
- c. Partisipasi anggota dalam gugus bersifat sukarela, sedangkan partisipasi kepala mungkin sukarela, mungkin tidak.
- d. Di dalam ruang lingkup persoalan yang dianalisis oleh gugus, tidak bisa memilih sendiri persoalan yang akan dibahasnya; persoalan itu bukan berasal dari bidangnya sendiri dan persoalannya tidak terbatas pada mutu, tetapi mencakup produktivitas, biaya keselamatan kerja, moral dan lingkungan serta bidang lainnya.

Latihan formal dalam hal teknik pemecahan persoalan biasanya merupakan bagian dari pertemuan gugus.

---

<sup>43</sup>Veithzal Rivai, *Op.cit.*, hal. 480.

## E. Keuntungan Menerapkan TQM

Pengendalian Mutu Terpadu (TQM) merupakan suatu sistem manajemen yang melibatkan semua unsur kepegawaian di lingkungan suatu perusahaan, baik sektor barang atau *good product* maupun sektor jasa atau *services*. Tujuan dari penerapan sistem TQM adalah untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan efektivitas produksi, baik di lingkungan industri maupun institusi lainnya. Dalam mengantisipasi pasar global AFTA yang telah berlaku sejak awal 2003 salah satu program strategis dalam peningkatan penerapan standar di Indonesia. Sebagian besar lembaga pendidikan telah membentuk kelompok kerja di lingkungan sekolah masing-masing yang disebut sebagai Gugus Kendali Mutu (TQM). Gugus Kendali Mutu merupakan salah satu elemen dari penerapan sistem TQM, dengan tugas dan fungsi menganalisis semua permasalahan yang terjadi pada saat berjalan selama satu hari dan mencari penyelesaian masalahnya.

Sistem TQM merupakan dasar manajemen dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 series tahun 1994 dan ISO 9001 versi tahun 2000 serta dasar untuk penerapan Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001 tahun 1996. Oleh karena itu, bagi perusahaan atau lembaga pendidikan yang telah menerapkan sistem TQM bila ingin disertifikasi untuk Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 atau Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001 lebih mudah dan lebih cepat dalam proses penyiapan dokumentasinya dan sertifikasinya, apabila dibandingkan dengan perusahaan yang tidak pernah menerapkan sistem TQM, sehingga hal ini merupakan suatu keuntungan yang positif karena terjadi penghematan biaya untuk kegiatan konsultasi dan penulisan dokumentasi.

BSN dalam program pengembangan TQM, meningkatkan penerapan sistem TQM kepada UKM/IKM secara nasional, yaitu mempersiapkan materi TQM yang sifatnya sangat teknis dan mudah diterapkan di lingkungan UKM/ IKM antara lain meliputi:

pembuatan materi baku TQM yaitu diawali dengan materi 5-S (Five S) dalam bahasa Jepang yaitu: *Seiri, Seiton Sofso, Seiketsu* dan *Shitsuke* yang diartikan dalam bahasa Indonesia menjadi: Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Disiplin. Prinsip dari pada Pengendalian Mutu Terpadu (TQM) adalah bahwa sistem manajemen TQM melibatkan semua elemen karyawan mulai dari top pimpinan atau “*Top Management*” sampai dengan pelaksana teknis/operator “*button up management.*”

Sistem TQM harus dimengerti, dipahami dan diterapkan secara sinergis, efisien dan efektif dalam semua aktivitas di lingkungan perusahaan demi tercapainya tujuan, sasaran dan target produktivitas sesuai dengan kebijakan pimpinan puncak.

Beberapa prinsip dalam penerapan sistem TQM adalah sebagai berikut.<sup>44</sup>

1. Merupakan komitmen pimpinan puncak (*Top Management*).
2. Pengertian dari “total” yaitu terpadu yang berarti manajemen yang diterapkan melibatkan seluruh aparat di lingkungan perusahaan.
3. Apabila terjadi kekurangan atau kelemahan baik secara sengaja atau tidak sengaja yang sangat berdampak pada menurunnya efisiensi dan efektivitas produksi, secara serius hal ini harus dicermati dan ditangani secara tuntas serta segera dicari titik permasalahannya dan dilakukan tindakan perbaikan (*continues improvement*) yang berkelanjutan, misalnya meningkatkan kelompok diskusi tingkat supervisor untuk membahas dan menyelesaikan data/statistik pada sore hari (*statistical activities and monitoring*), pemecahan masalah yang diperoleh (*solving problems*), pendidikan dan pelatihan teknis langsung kepada staf yang berkepentingan menangani permasalahan di lapangan (*training and education*).

---

<sup>44</sup>Veithzal Rivai, *Op.cit.*, hal. 481. 481.

4. Ditetapkannya aturan-aturan kesepakatan yang dijadikan sebagai kebijakan tertulis dan merupakan alat atau “tools” dalam operasional sistem TQM.

Memperhatikan keempat prinsip dasar sistem TQM tersebut dapatlah disimpulkan bahwa sistem TQM sangatlah bermanfaat, tepat dan positif untuk diterapkan di lingkungan sekolah, selain itu juga bermanfaat bagi sistem kepemimpinan (*managerial*) pada kondisi saat ini.

## **F. Perspektif Islam tentang *Total Quality Management***

Di atas telah diuraikan bahwa karakteristik khusus TQM antara lain adalah; 1) partisipasi aktif dari semua pihak, baik pimpinan maupun karyawan; 2) berorientasi pada mutu berdasarkan kepuasan pengguna; 3) dinamika manajemen, *top down* dan *bottom up*; 4) menanamkan budaya ‘*team work*’ dengan baik; 5) menanamkan budaya *problem solving* melalui konsep PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) dengan baik; 6) perbaikan berkelanjutan sebagai proses pemecahan masalah dalam TQM. Karakteristik seperti ini sesungguhnya secara umum merupakan anjuran bahkan perintah dari ajaran Islam itu sendiri.

Soal perlunya partisipasi aktif dari semua pihak, baik pimpinan maupun karyawan, Islam juga memerintahkan hal yang serupa. Asas agama Islam adalah hidup bersama dan hubungan seseorang dengan masyarakat karena seorang individu memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, agama Islam memerintahkan kepada pengikutnya dalam mengerjakan pekerjaan-pekerjaan baik selalu bekerja sama dengan orang lain dan ketika individu-individu bekerja sama dan memiliki hubungan kemasyarakatan. Dalam konteks ini, Islam sangat memandang penting partisipasi aktif dari semua pihak untuk mencapai tujuan bersama, selama itu dalam bingkai kebaikan.

Allah Swt dalam QS Al-Maidah ayat 2 berfirman:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

*Artinya: Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.*

Ayat di atas menekankan pentingnya saling bekerja sama atau berpartisipasi dalam upaya tolong-menolong antara sesama. Dalam konteks yang lebih spesifik lagi, ayat di atas dapat pula dimaknai sebagai dorongan untuk partisipasi aktif bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang baik dan unggul. Konsep *Ta'awun* yang diperintahkan Allah Swt., melalui ayat di atas sesungguhnya akan memudahkan pekerjaan, memperluas wilayah maslahat dalam sebuah lembaga atau organisasi.

Dalam konteks lebih luas lagi, Islam menjunjung tinggi nilai “ta’awun”, yakni tolong-menolong antarsesama manusia. Termasuk di dalamnya kerja sama, toleransi, kebersamaan, serta segala kebajikan yang membawa pada kemaslahatan hidup bersama. Sebaliknya Islam mengajarkan umatnya agar menjauhkan diri dari “kerja sama” (persekongkolan) yang membawa pada keburukan dan kemudharatan dalam kehidupan bersama. Demikian karakteristik penting yang termaktub dalam Surat Al Maidah ayat ke-2 di atas.

Partisipasi aktif dalam kehidupan maupun organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam Islam. Berhubungan dengan hal ini, ada sebuah hadis yang diriwayatkan oleh Imam Ahmad yang berbunyi, “Seorang mukmin yang bergaul dengan manusia dan bersabar atas perlakuan mereka adalah lebih baik

dan besar pahalanya daripada mukmin yang tidak bergaul dengan manusia dan tidak bersabar atas perilaku mereka” (Imam Ahmad).

Demikian pula sebuah hadis Nabi yang berbunyi: “*unshur akhaka dhaliman aw madhluman*”, artinya “Tolonglah saudaramu yang menganiaya dan yang dianiaya” [HR Imam Ahmad (11538) dari Anas bin Malik]. Hadis-hadis Nabi ini menunjukkan betapa umat Islam didorong untuk berpartisipasi aktif dalam membangun kebaikan dan keunggulan, serta mampu bekerja sama dengan berbagai pihak. Termasuk pimpinan, bawahan, ataupun pihak terkait dalam upaya “*ta’awun*” sebagaimana yang diperintahkan Allah Swt., dalam Al-Maidah ayat 2 dan hadis-hadis Nabi di atas.

Soal berorientasi pada mutu berdasarkan kepuasan pengguna, pada bab satu buku ini telah dijelaskan pandangan Islam tentang menjaga kepercayaan dan kepuasan konsumen. Namun, akan ditambahkan sedikit ulasan tentang pandangan Islam pentingnya kehidupan umat Islam yang berorientasi pada kemajuan atau mutu. Dengan mutu yang bagus maka kepuasan penggunapun akan dapat tercapai. Untuk itulah, Islam mendorong umatnya untuk terus meningkatkan mutu supaya menjadi umat yang terbaik. Dalam QS Ali-Imran ayat 110 Allah menegaskan:

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

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

Umat terbaik dalam konteks sekarang ini adalah tentu terkait dengan umat yang meningkatkan dan menjaga kualitas mutu di berbagai bidang. Ini yang dimaksud oleh Muhammadiyah, Ormas Islam terbesar di Indonesia dengan istilah Islam berkemajuan, yaitu Islam yang menjaga mutunya untuk menjadi umat terbaik. Sebagaimana dalam Pernyataan Pikiran Muhammadiyah Abad Kedua hasil Muktamar ke-46 (Muktamar Satu Abad) tahun 2010 di Yogyakarta dinyatakan secara tegas bahwa Islam merupakan agama yang mengandung nilai-nilai ajaran tentang kemajuan untuk mewujudkan peradaban umat manusia yang utama. Kemajuan dalam pandangan Islam melekat dengan misi kekhalifahan manusia yang sejalan dengan sunatullah kehidupan, karena itu setiap Muslim baik individual maupun kolektif dalam pandangan Muhammadiyah berkewajiban menjadikan Islam sebagai agama kemajuan (*din al-hadlarah*) dan umat Islam sebagai pembawa misi kemajuan yang membawa rahmat bagi kehidupan.

Selain ayat di atas, dalam surat Al-Maidah ayat 48 juga Allah memerintahkan kepada umat Islam untuk meningkatkan mutu di segala bidang dalam rangka berlomba-lomba dalam kebaikan. Allah Swt berfirman:

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ لَيَبْلُوَكُمْ فِي مَا  
 آتَاكُمْ ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا  
 فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿٤٨﴾

*Artinya: Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan. Hanya kepada Allah-lah kembali kamu semuanya, lalu diberitahukan-Nya kepadamu apa yang telah kamu perselisihkan itu.*

Ayat di atas mendorong umat Islam untuk berlomba-lomba dalam kebaikan. Suatu kebaikan yang bermakna universal, sebagaimana misi kedatangan Islam untuk menjadi rahmat bagi sekalian alam. Berlomba-lomba dalam kebaikan juga dapat dimaknai perintah untuk memacu diri yang diorientasikan pada peningkatan mutu yang terbaik di berbagai bidang.

Sementara terkait dengan perbaikan berkelanjutan sebagai proses pemecahan masalah dalam TQM, merupakan hal yang ditekankan juga dalam ajaran Islam. Dalam QS Al Insyirah ayat 7 Allah Swt., berfirman:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

*Artinya: Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain,*

Ayat di atas sangat jelas memerintahkan kita untuk merawat produktivitas dalam rangka perbaikan berkelanjutan sebagai proses pemecahan masalah sebagaimana salah satu karakteristik TQM. Kata *faraghta* dalam ayat di atas berasal dari kata *faragha* yang berarti kosong setelah sebelumnya terisi penuh. Sementara itu, seorang pakar tafsir, M. Quraish Shihab cenderung untuk tidak menetapkan ragam kesungguhan yang dimaksud dalam ayat di atas karena objeknya tidak disebutkan sehingga bersifat umum dan mencakup segala sesuatu yang bisa dikerjakan dengan kesungguhan, selama dibenarkan syariat. Berarti dapat pula bermakna bersungguhan dalam perbaikan terus-menerus sebagai proses pemecahan masalah. Untuk itulah, dalam Islam mengajarkan bahwa setelah selesai melakukan perbaikan, ada hal lain yang menanti untuk diperbaiki.

Dalam ayat lain juga Allah Swt.,

Allah berfirman:

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ  
الْعَزِيزُ الْغَفُورُ

*Artinya: Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.*

Dalam ayat di atas menggunakan diksi “yang lebih baik amalnya”, bukannya “yang lebih banyak amalnya”, hal ini menunjukkan bahwa ada perhatian lebih pada dimensi kualitas amal, bukan sekadar kuantitas. Ayat ini menunjukkan betapa pentingnya sebuah mutu dalam melaksanakan amal sholeh sebagai tugas kekhilafahan manusia.

Dalam hal perbaikan berkelanjutan sebagai proses pemecahan masalah dalam TQM ini sangat sesuai juga dengan Hadis Nabi yang diriwayatkan Abu Dawud yang mengatakan: “Lakukanlah amal sesuai kesanggupan. Karena sesungguhnya Allah tidak akan bosan sehingga engkau menjadi bosan. Dan sesungguhnya amal yang paling Allah sukai ialah yang terus-menerus dikerjakan walaupun sedikit.” (HR Abu Dawud).

Perbaikan secara terus-menerus merupakan proses seumur hidup. Sebuah hadis yang diriwayatkan dari ‘Aisyah ra. Mengingatkan kita bahwa Rasulullah Saw., pernah ditanya, “Amalan apakah yang paling disukai oleh Allah?” Beliau bersabda, “Amalan yang dikerjakan secara kontinu walaupun sedikit.” (Muttafaqun ‘alaih)

# Bab

# 3

## *TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM DUNIA PENDIDIKAN*



### **A. Karakteristik Sekolah yang Bermutu**

Karakteristik lembaga pendidikan yang memiliki kesungguhan dalam komitmen mutu dicirikan sebagai berikut. *Pertama*, adanya komitmen kepada kebutuhan peningkatan mutu berkelanjutan. *Kedua*, mengidentifikasi siapa saja yang mereka layani dan apakah potensi serta kebutuhan yang dilayani terhadap peserta didik. *Ketiga*, memasukkan kebutuhan pelanggan terhadap pernyataan misi universitas. *Keempat*, mengidentifikasi nilai fundamental yang akan mengarahkan tindakan. *Kelima*, mengembangkan visi berkaitan apa yang diinginkan lembaga pendidikan pada masa depan. *Keenam*, memiliki kepemimpinan yang kuat yang mengomunikasikan visi, tujuan, nilai, dan misi lembaga berkelanjutan kepada manajemen lembaga pendidikan dan *stakeholder*.<sup>45</sup>

*Ketujuh*, mengidentifikasi proses penting dalam bidang pengajaran, penelitian, dan pelayanan. *Kedelapan*, mengutamakan pelaksanaan aktivitas dengan misi dan nilai. *Kesembilan*, memberikan peluang pendidikan lanjutan bagi semua pegawai, baik kelompok

<sup>45</sup>Syafaruddin *et.al*, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, hal. 50.

yang mengerjakan proses harian maupun dalam pekerjaan yang berkaitan dengan keterampilan. *Kesepuluh*, menggunakan tim fungsional untuk meningkatkan proses dan ketergantungan atas pemeriksaan pencapaian kualitas. *Kesebelas*, mendorong pembuatan keputusan pada level rendah yang sesuai, menciptakan suatu sikap saling ketergantungan dan kepercayaan keseluruhan institusi. *Kedua belas*, membuat keputusan atas dasar alokasi sumber daya sesuai data. *Ketiga belas*, memandang masalah sebagai pembelajaran organisasi.<sup>46</sup> *Keempat belas*, mengakui dan menghargai semua orang yang menekuni dan merasakan bekerja untuk meningkatkan kualitas.<sup>47</sup> Dan *Keempat belas*, proses tersebut merupakan langkah, proses, pemikiran, dan cara menyikapi pentingnya komitmen kualitas pada setiap lembaga pendidikan.

## B. Implementasi TQM di Sekolah

Lahmuddin Lubis menjelaskan bahwa terkait dengan usaha pembangunan dan peningkatan mutu pendidikan, terdapat empat perspektif dalam pembangunan sektor pendidikan. *Pertama*, perspektif pemerataan pendidikan (*equality of educational opportunity*). Perspektif ini muncul pada awal tahun 1960-an dengan memandang pendidikan sebagai sarana untuk meningkatkan pemerataan kesejahteraan masyarakat; dengan catatan bahwa kesempatan pendidikan yang semakin merata merupakan faktor yang dapat mewujudkan kesejahteraan yang semakin merata pula. *Kedua*, perspektif pendidikan dan pencapaian kedudukan seseorang

---

<sup>46</sup>Pembelajaran Organisasi (*learning organization*) merupakan sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus untuk mentransformasikan diri. Ciri-ciri pembelajaran organisasi adalah: 1) mempunyai suasana di mana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka, 2) memperluas budaya belajar sampai pada *stakeholder*, 3) menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis, dan 4) berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus. Lihat Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan*, hal. 88.

<sup>47</sup>Syafaruddin *et.al.*, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, hal. 51

(*education and status attainment*). Perspektif ini mulai muncul pada akhir tahun 1960-an dan telah melakukan kajian pendidikan dalam kaitannya dengan peningkatan status dan kedudukan seseorang dalam masyarakat. Pendekatan yang digunakan dalam perspektif ini adalah pendidikan dan ketenagakerjaan (*manpower requirement approach*) yang mengarahkan analisisnya pada keseimbangan antara persediaan dan kebutuhan tenaga kerja terdidik dalam berbagai sektor ekonomi.<sup>48</sup>

*Ketiga*, perspektif *human capital*. Perspektif ini lebih menekankan pada fungsi pendidikan dalam memacu pertumbuhan ekonomi nasional melalui peningkatan penguasaan keterampilan, keahlian, profesi, dan penguasaan keilmuan yang dapat menjadikan para pekerja menjadi lebih produktif. Salah satu model kajian dalam perspektif ini di antaranya adalah analisis tingkat balikan terhadap pendidikan (*rate of return to education*) yang mengarahkan perhatian pada produktivitas tenaga kerja serta pertumbuhan ekonomi.

*Keempat*, perspektif pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia (*education and human resources development*). Perspektif ini muncul sejak mencuatnya isu pertumbuhan ekonomi yang cepat (*economic miracle*) di sejumlah negara wilayah Asia Timur sebagai akibat dari tumbuhnya ekonomi industri dan profesionalisasi. Dalam kaitan ini, pemikiran mengenai kualitas sumber daya manusia dalam kaitannya dengan produktivitas industri dalam konteks persaingan dunia telah berkembang sejak disepakatinya WTO (*world trade organization*) dan mencuatnya isu persaingan global dan pasar bebas baik dalam lingkup regional maupun internasional.

Perspektif ini tidak hanya memandang pendidikan berpengaruh terhadap pemerataan kesempatan belajar, status pekerjaan dan pertumbuhan ekonomi, melainkan juga telah mencoba membalikkan logika. Menurut perspektif ini pendidikan berperan dalam

---

<sup>48</sup>Lahmuddin Lubis dalam penjelasan mata kuliah Perencanaan Strategi Pendidikan, Januari 2014.

menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, yaitu manusia yang kreatif, mandiri, mampu belajar terus-menerus, serta inovatif, sehingga dapat menjadi pelaku utama pembangunan serta dapat menciptakan kesempatan kerja di berbagai sektor pembangunan, dalam rangka memacu pertumbuhan yang berkelanjutan (*sustainable growth*).<sup>49</sup>

Usaha untuk mengoptimalkan peran lembaga pendidikan dilakukan dengan reorientasi penyelenggaraan pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah/madrasah (MBS/MBM). Manajemen ini merupakan suatu sistem pengelolaan sumber daya sekolah/madrasah secara serasi, mandiri, dan melibatkan *stakeholder* yang terkait dengan sekolah/madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah/madrasah atau mencapai tujuan mutu sekolah/madrasah dalam pendidikan nasional.<sup>50</sup>

Dari empat perspektif di atas, penulis menyimpulkan bahwa filosofis dan konsep manajemen mutu terpadu (*total quality management*) merupakan implikasi dari perspektif pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, relasi mutu, pendidikan, dan pengembangan sumber daya manusia di era saat ini menjadi suatu keniscayaan.

Lebih lanjut, manajemen mutu penyelenggaraan pendidikan di sekolah menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) Pasal 51 ayat (1) menyatakan pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan Standar Pelayanan Minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah. Penegasan UUSPN ini diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 49 ayat (1) menyatakan pengelolaan

---

<sup>49</sup>*Ibid.*

<sup>50</sup>Fachruddin, "Manajemen Pemberdayaan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam," dalam Mardianto (ed.), *Administrasi Pendidikan*, hlm. 40.

satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.<sup>51</sup>

Wujud dari amanat undang-undang dan peraturan pemerintah di atas adalah dengan ditetapkannya rencana strategis pendidikan Indonesia dengan mengacu kepada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN [2010-2014])) dan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN [2005-2025]). Dalam rentang tahun 2005-2009 dikenal nomenklatur tiga pilar pendidikan, yaitu: 1) pemerataan dan perluasan akses pendidikan, 2) peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing keluaran pendidikan, dan 3) penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik pendidikan. Selanjutnya, dalam tahun 2010-2014 dikenal nomenklatur empat pilar pendidikan, yaitu: 1) ketersediaan (*availability*), 2) keterjangkauan (*affordability*), 3) kualitas pendidikan (*quality*), dan 4) penjaminan mutu pendidikan (*assurance*).

### **C. Urgensi *Total Quality Management* Bagi Sekolah**

Banyak upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu sekolah oleh para pembuat kebijakan di luar profesi kependidikan dan memfokuskan pada hasil akademis dengan cara meningkatkan atau mengurangi persyaratan sekolah yang tidak perlu. Upaya untuk menekankan pengembangan dan penerapan program sekolah yang dapat meningkatkan hasil akademis melalui penggunaan teknologi, pembelajaran dan sistem penilaian. Pelacakan awal dari kedua kekuatan ini mengindikasikan hasil akademis yang membaik. Perhatian terhadap hasil tersebut akan menjadi standar untuk meningkatkan mutu sekolah.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup>Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

<sup>52</sup>Veithzal Rivai, *Education Management*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009) hal. 482.

Tiap usaha penyelesaian masalah didasarkan pada usaha mencoba tiap potongan teka teki dalam satu waktu, dengan metode kecil atau beberapa prinsip untuk memandu usaha peningkatan. Ini merupakan pemecahan masalah dengan menggunakan metode deduktif, menggunakan informasi yang telah diketahui untuk mendapatkan solusi. Pemecahan masalah seperti ini bergantung pada pengalaman masa lalu, beberapa hal yang dapat diperoleh dari sistem yang berlaku di sekolah, selain karena adanya kesempatan. Solusi yang didapat dari metode ini terikat erat paradigma yang dianut, selain mengikuti sesuatu yang telah dan sedang berjalan. Perhatian yang diberikan kepada sekolah negeri oleh pemerintah yang dalam hal ini adalah Departemen Pendidikan Nasional dirasa berlebihan, sehingga menjadi tantangan bagi sekolah swasta untuk mengantisipasinya.

## **D. Penghargaan Pelayanan Pribadi**

Mutu Total Pendidikan (*TQE/Total Quality Education*) di sini dapat dipahami sebagai manajemen mutu total pendidikan, seperti halnya pada produksi mutu total yang berarti mutu total produksi. Mutu Total Pendidikan (TQE) seharusnya tidak dikacaukan dengan pemikiran tentang pelatihan dalam konsep mutu total. Mutu Total Pendidikan (TQE) di sini berarti setiap orang merasa terikat untuk memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan pendidikan. Kontribusi dari Guru Mutu Total ini akan diterapkan pada pendidikan dalam bentuk prinsip-prinsip.

### **1. Prinsip Mutu Total Pendidikan (TQE)<sup>53</sup>**

#### **a. Komitmen Manajemen Total**

Mutu Total Pendidikan (TQE) merupakan perubahan budaya yang bersifat organisasional sama halnya dengan sebuah cara

---

<sup>53</sup>Veithzal Rivai, *Education Management*, *Op.cit.*, hal. 495-496..

hidup baru bagi setiap orang. Sebelum orang melakukan perubahan, mereka harus percaya bahwa kepemimpinan atas terikat dengan budaya mutu. Hal ini mengharuskan dewan badan sekolah dan petugas administrasi sekolah untuk menggunakan dan menerapkan elemen serta prinsip Mutu Total Pendidikan (TQE) terlebih dahulu.

b. Selalu Mengutamakan Pelanggan

Semua kebutuhan para pelanggan internal (murid, guru dan personel pendukung) harus terpenuhi sehingga secara otomatis kebutuhan para pelanggan eksternal (para pengusaha, lembaga pelatihan, dan kontrak-kontrak sosial) akan terpenuhi.

c. Komitmen terhadap tim kerja

Sebuah tim dibentuk dari orang-orang di dalam organisasi sekolah yang melihat adanya masalah atau yang menjadi bagian dari solusi. Tim bisa berupa tim pemecah masalah maupun tim sumber; satu tim bertugas memecahkan masalah dan yang lainnya menyediakan sumber-sumber untuk solusi. Tim dapat menggunakan metode non-statistik dan metode statistik dalam pendekatan-pendekatan yang mereka gunakan. Tim-tim terikat untuk menentukan tujuan, mengukur dan menunjukkan kemajuan serta prestasi melalui penggunaan daur PDSA.

d. Komitmen terhadap kepemimpinan dan manajemen diri

Pendidikan terjadi karena para pelajar bertanggung jawab untuk belajar. Murid-murid harus dapat mengatur diri sendiri dalam Mutu Total Pendidikan (TQE). Kepemimpinan untuk belajar merupakan tanggung jawab semua pihak, yaitu petugas administrasi, guru, orang tua, agen-agen pelayanan manusia, dan para pelanggan eksternal. Para pendidik dan komunitas bertanggung jawab untuk menyingkirkan semua rintangan sehingga para murid dan belajar dengan penuh kesadaran

untuk mempersiapkan peran mereka sebagai agen pelayanan jasa untuk para pelanggan eksternal.

e. Komitmen terhadap peningkatan yang berkesinambungan

Prinsip ini melibatkan sikap peningkatan di segala kehidupan pada bagian setiap orang/murid, orang tua, guru, penjaga sekolah, supir bis sekolah, petugas administrasi sekolah, pembantu, atau anggota dewan sekolah. Pelatihan dan belajar dibutuhkan oleh setiap orang di dalam sebuah lingkungan yang dicirikan oleh komunikasi terbuka dan akses informasi.

f. Komitmen terhadap keyakinan pada potensi individu dan tim

Setiap orang ada penyokong bagi yang lainnya di dalam Mutu Total Pendidikan (TQE). Setiap orang dapat memberikan kontribusi kepada seseorang atau kepada beberapa proses untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Harapan yang tinggi merupakan normanya karena orang melihat diri mereka sendiri dan orang lain menggapai harapan tersebut saat. Keunggulan yang secara pribadi melampaui penampilan sebelumnya tercermin dalam usaha yang dilakukan setiap orang.

g. Komitmen terhadap mutu

Peran utama dari Mutu Total Pendidikan (TQE) adalah untuk melayani orang lain dengan cara memenuhi mutu berarti bahwa persetujuan, negosiasi, pemecahan konflik, komunikasi, dan berbagai informasi membutuhkan latihan. Mutu Total Pendidikan (TQE) merupakan komitmen setiap orang untuk memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan pendidikan serta kebutuhan mereka.

# Bab

# 4

## STANDAR MUTU



### A. Konsep BS5780 dan ISO900

Standar mutu Inggris BS5750 dan standar internasional ISO9000, baru-baru ini mendapatkan perhatian serius dari dunia pendidikan. Sekitar 17.000 perusahaan di Inggris sudah terdaftar pada standar BS5750. Pertumbuhan gerakan kerja sama pendidikan dan Bisnis telah berhasil merangsang ketertarikan dan perhatian masyarakat terhadap berbagai metodologi bisnis, termasuk BS5750.

Ketertarikan pendidikan terhadap BS5750, bisa dibilang merupakan hal yang baru. Mayoritas perusahaan yang terdaftar pada standar BS5750 adalah perusahaan yang bergerak di bidang produk, namun hal itu kemudian terus merambah kedalam industri jasa dan praktik-praktik profesional, seperti badan amal, arsitek, dan konsultan manajemen. Walaupun demikian, belum ada praktik pendidikan yang memberikan jawaban terhadap kesesuaian BS5750/ISO9000 dalam pendidikan.

BS5750 dipublikasikan pertama kali pada tahun 1979 dengan nama Quality Systems. Pada mulanya adalah sistem yang diterapkan Menteri Pertahanan dan NATO, yang dikenal sebagai AQAP (Prosedur Jaminan Mutu Sekutu), yang menjadi kebutuhan organisasi ini dalam posisi mereka sebagai agen-agen belanja mereka.

Seri-seri BS5750/ISO9000 dikenal sebagai sekma penilaian pihak ketiga. Penilaian pihak Pertama adalah penilaian sebuah organisasi terhadap mutu organisasi mereka dengan standar mereka sendiri. Masalah yang muncul dalam metode ini adalah pelanggan tidak begitu yakin terhadap proses jaminan yang tidak membuka penilaian eksternal secara objektif. Untuk menjawab masalah ini, maka konsumen diberi kesempatan untuk mengirim penilaian kepada pihak pertama, organisasi produsen. Ini dikenal sebagai penilaian pihak kedua dan ini merupakan metode yang sangat terkenal yang digunakan oleh Marks dan Spencer. Masalah penilaian pihak kedua adalah jelas, terutama jika pembelinya adalah organisasi kecil. Sertifikasi pihak ketiga menyebabkan organisasi bekerja dengan menggunakan standar nasional, dengan pemeriksaan dan penilaian yang dilakukan oleh pihak-pihak yang memenuhi syarat.

Satu-satunya keuntungan BS5750/ISO9000 adalah kepemilikan mereka terhadap validasi dan pengakuan eksternal. Dengan demikian, BS5750 dan ISO9000 bukanlah kata akhir tentang mutu. Standar-standar tersebut tidak serta merta memiliki persyaratan-persyaratan yang diperlukan sebuah institusi lokal berhubungan dengan kesehatan dan keselamatan, kesempatan yang sama, tim kerja, manajemen sumber daya manusia, dan dampak aktivitas organisasi terhadap lingkungan dan komunitas lokalnya.

## B. Latar Belakang Standar Mutu

Konsep mutu memerlukan standar sebagai ukuran pasti yang akan dicapai dalam proses kegiatan manajemen. Sebagian pendapat mengatakan bahwa standar mutu ditentukan oleh pihak eksternal. Pendapat lain mengatakan bahwa standar mutu ditentukan oleh pihak internal. Dari keragaman teori tersebut melahirkan banyak standar mutu yang ditawarkan, misalnya *Total Quality Management (TQM)*, *Balanced Scorecard*, *Malcolm Baldrige Award*, *ISO 9000 series* dan sebagainya. Khusus di Indonesia, untuk satuan pendidikan tingkat dasar dan menengah menggunakan standar Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah. Untuk perguruan tinggi menggunakan standar BAN-PT selain standar internasional yang disebutkan tersebut.

Salah satu standar internasional mutu adalah sistem ISO yang dikembangkan pertama kali pada tahun 1987. Ada beberapa produk ISO yang dikeluarkan dan masing-masing memiliki spesifikasi terhadap mutu yang dinilai. Misalnya, sistem ISO 9001:2000 yang menitikberatkan pada proses manajemen, keterlibatan anggota organisasi, dan efektivitas perbaikan organisasi. Ada pula sistem ISO 9001:2008 yang merupakan pengembangan dari sistem ISO 9001:2000. Sistem ISO 9001:2008 lebih memfokuskan pada kualitas kebijakan yang terencana dari berbagai level manajemen, kualitas kebijakan yang dilaksanakan di setiap level manajemen, tujuan kerja personel yang dapat diukur, adanya sistem komunikasi yang dimiliki organisasi dengan pelanggan, dan kinerja organisasi yang secara teratur di-review.<sup>54</sup>

Konsep mutu dalam bidang pendidikan berbeda dengan industri. Perbedaannya terletak pada unsur manusiawi yang diproses sebagai hasil. Oleh karena itu, akhir penilaian mutu yaitu pada

---

<sup>54</sup>David L. Goetsch dan Stanley Davis, *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (New Jersey: Pearson, 2013 ), Edisi VII, hal. 240.

mutu lulusan. Mutu lulusan sangat beragam dan kompleks antara satu dengan lainnya dalam kelompok lulusan yang sama. Penilaian sederhana yaitu jika lulusan dapat diterima bekerja sesuai bidang keilmuannya dan/atau diterima di perguruan tinggi terkemuka bagi yang melanjutkan studi, maka lembaga pendidikan tersebut dinilai bermutu.<sup>55</sup>

Pandangan mengenai mutu di atas mengimplikasikan bahwa barang atau jasa yang diproduksi harus selalu mengutamakan kesesuaian antara mutu dalam perspektif absolut dan relatif. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa mutu sebagai suatu konsep memiliki kriteria, yaitu: 1) adanya kepuasan pelanggan, 2) adanya sistem, dan 3) adanya spesifikasi produk.

### C. Implementasi BS5780 dan ISO9000

BS5750/ISO9000 adalah hal baru dalam pendidikan. BSI mengeluarkan panduan aplikasi standar dalam pendidikan dan pelatihan pada tahun 1992. Sementara ISO belum memiliki garis pedoman untuk pendidikan dan pelatihan, namun sedang dalam proses pengembangan ke arah itu. Karena berasal dari dunia industri produk, istilah standar menjadi tidak akrab bagi kebanyakan masyarakat dalam dunia pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan penerjemahan istilah standar tersebut ke dalam konteks pendidikan.

Salah satu konsep yang ada dalam standar adalah bahwa sistem mutu harus dapat menghasilkan produk dan mutu yang konsisten dan meyakinkan. Hal ini melahirkan masalah metodologis di mana produk dalam pendidikan, apa pun definisinya, tidak dapat diproduksi sesuai dengan ukuran standar sistem mutu. Semula BSI menekankan bahwa pelajar merupakan produk dari proses pendidikan. Namun, menurut pendapat yang berargumentasi

---

<sup>55</sup>Deden Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam: Model Pengembangan Teori dan Aplikasi Sistem Penjaminan Mutu* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), hal. 36.

bahwa murid bukan produk tetapi pelanggan primer, disepakati bahwa program sekolah dan atau proses pembelajaran juga dapat dikualifikasikan sebagai produk. Di samping itu, apa pun definisi produk yang diadopsi, tetap tidak mungkin menghasilkan sebuah produk pendidikan secara konsisten. Masalahnya adalah bahwa di dalam pendidikan, dan jasa industri lain secara umum, interaksi antara pelanggan dan penyedia dapat mengubah mutu jasa yang disediakan. Semua guru tahu bahwa tidak ada kelas yang identik, disebabkan pengalaman dan suasana interaksi dalam kelas, laboratorium dan wilayah belajar yang berbeda. Sama sekali tidak mungkin untuk menyampaikan dan menyeragamkan pengalaman belajar dengan tingkat yang betul-betul sama. Motivasi dan sikap para pelajar merupakan aspek penting dalam mutu pendidikan yang mereka terima.

Sebuah sistem pendidikan pasti menghadapi masalah ini, dan ini adalah sesuatu yang sulit untuk dihadapi. Kebijakan mutu dan strategi pelaksanaannya harus mengenal dampak konsistensi layanan terhadap interaksi murid atau staf. Melalui alasan ini banyak orang berpendapat bahwa sekolah, perguruan tinggi dan universitas lebih baik meninggalkan BS5750/ISO9000 dan menunggu publikasi standar industri layanan, yang mungkin memberikan pendekatan yang lebih simpatik terhadap masalah konsistensi mutu layanan. Skala waktu jelas penting, namun isu-isu produk dan hasil dari proses pembelajaran akan sangat dibutuhkan untuk diarahkan dalam sebuah statemen kebijakan mutu instansi. Metode praktis untuk menghadapi masalah ini adalah tidak secara langsung mengarah pada proses pembelajaran, namun diawali dengan identifikasi hak yang diharapkan para pelajar dari institusi, serta membangun sistem yang menyediakan hak-hak konsisten tersebut. Jika identifikasi hak tersebut didefinisikan terlebih dahulu, maka hal tersebut akan menimbulkan dampak langsung terhadap proses pembelajaran tanpa harus mencari konsistensi dalam interaksi selama proses itu berlangsung.

Khusus dalam industri, dibutuhkan waktu selama 18 bulan untuk memperoleh registrasi kerja BS5750/ISO9000. Beban kerja dan biaya untuk memperoleh standar tersebut adalah hal yang seharusnya tidak diremehkan.

#### **D. Hubungan BS5780 dan ISO900 dengan TQM**

Hubungan antara TQM dan adalah sebuah topik yang selalu diperdebatkan. Hubungan aktual antara TQM dan BS5750/ISO9000 akan menjadi hal yang khas bagi setiap institusi. TQM tidak memaksakan suatu solusi tertentu. Setiap lembaga pendidikan mempunyai kultur unik, kebutuhan dan memiliki cara tersendiri untuk mewujudkannya dalam lingkungan eksternal tertentu. Bagaimanapun juga perlu ditekankan bahwa TQM dan BS5750/ISO9000 dapat secara mudah untuk hadir secara bersamaan dan perlu juga ditekankan bahwa institusi tidak memerlukan hal yang lain. BS5750/ISO9000 bukanlah sebuah standar TQM. TQM adalah upaya serius yang tidak hanya sekadar mendirikan sistem mutu dan ia tidak memerlukan aplikasi standar eksternal.

Ada sejumlah metode yang mungkin dapat membantu melihat hubungan TQM dan BS5750/ISO9000 yaitu:

Model *pertama* yang melihat BS5750/ISO9000 sebagai langkah awal dari TQM. BS5750/ISO9000 dapat menjadi langkah pertama menuju mutu terpadu. BS5750/ISO9000 menangani infrastruktur prosedural yang mengawali terjadinya perubahan kultur dan perilaku. Memperoleh BS5750 atau ISO9000 memberikan kepercayaan diri kepada institusi untuk melangkah ke depan untuk menangani isu-isu besar yang dihubungkan dengan TQM.

Model *kedua*, adalah hampir sama dengan yang pertama. Ia memposisikan BS5750/ISO9000 pada bagian inti dalam TQM. Dalam model ini BS5750/ISO9000 menyelenggarakan TQM dan memberikan pondasi yang solid untuk kemajuan selanjutnya.

Model *ketiga*, BS5750/ISO9000 mempunyai peran yang minor dalam perusahaan TQM yang lebih besar. BS5750/ISO9000 hanya dapat dilihat sebagai satu elemen dalam suatu usaha yang lebih penting. Peranannya hanya sebatas menjamin konsistensi operasional prosedur institusi. Dalam model ini mutu disampaikan oleh partisipasi aktif seluruh pekerja dalam tim pengembangan dan tidak hanya sekadar prosedur-prosedur tertulis.

Model *keempat* memiliki pandangan yang berbeda tentang hubungan TQM dan standar mutu eksternal. Dalam modal ini, BS5750/ISO9000 dipandang sebagai hal yang tidak relevan dengan atau antitetik terhadap mutu. BS5750/ISO9000 dipandang sebagai pengacau birokrasi dalam dunia pendidikan. BS5750/ISO9000 menimbulkan sebuah kekuatan dan perasaan permusuhan. Hal ini dipandang oleh beberapa peneliti sebagai suatu kebingungan dan sekaligus sebagai suatu sikap yang merugikan dan anti pendidikan, yang berkonsentrasi pada birokrasi dengan mengorbankan tujuan pembelajaran. Bahasa industri tentang standar tidak dapat membantu masalah ini. Pada pembacaan pertama bahasa tersebut tampak sedikit relevansi dan membutuhkan sedikit penerjemahan agar menjadi sedikit relevan. Ada suatu pernyataan bahwa sistem BS5750/ISO9000 yang diaplikasikan secara kaku akan menjadi sebuah hal yang kontra produktif bagi tenaga kerja terdidik dan profesional, seperti mengajar. Perhatian berlebihan dan keharusan kerja terlalu keras dan kaku terhadap sistem dan prosedur, dapat merusak moral dan kreativitas staf.

Lembaga-lembaga tertentu akan merasa perlu untuk mengklarifikasi hubungan antara TQM dan BS5750/ISO9000 bagi diri mereka sendiri. Tes yang tajam adalah salah satu contoh sistem yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan. Apabila sejumlah institusi sudah memiliki alasan yang jelas kenapa ia mengejar mutu, maka ia harus memiliki pertimbangan apakah mutu formal mampu membantunya dalam meraih tujuan tersebut.

Pemilihan sebuah sistem bukan sekadar untuk keren-kerenan belaka. Ada perbedaan antara keinginan untuk memperkenalkan sebuah sistem asuransi mutu dengan keberhasilan melakukannya. Memperkenalkan BS5750/ISO9000, seperti yang didiskusikan sebelumnya, merupakan sebuah langkah yang mahal dan memakan waktu, bahkan mungkin sulit untuk dilakukan oleh institusi kecil, khususnya sekolah. Dana adalah hal sangat utama dan substansial, sementara semua bentuk manfaat selalu diharapkan berjangka panjang.

## E. Standar Mutu

Konsep mutu memerlukan standar sebagai ukuran pasti yang akan dicapai dalam proses kegiatan manajemen. Sebagian pendapat mengatakan bahwa standar mutu ditentukan oleh pihak eksternal. Pendapat lain mengatakan bahwa standar mutu ditentukan oleh pihak internal. Dari keragaman teori tersebut melahirkan banyak standar mutu yang ditawarkan, misalnya *Total Quality Management (TQM)*, *Balanced Scorecard*, *Malcolm Baldrige Award*, ISO 9000 series dan sebagainya. Khusus di Indonesia, untuk satuan pendidikan tingkat dasar dan menengah menggunakan standar Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah. Untuk perguruan tinggi menggunakan standar BAN-PT selain standar internasional yang disebutkan tersebut.

Salah satu standar internasional mutu adalah sistem ISO yang dikembangkan pertama kali pada tahun 1987. Ada beberapa produk ISO yang dikeluarkan dan masing-masing memiliki spesifikasi terhadap mutu yang dinilai. Misalnya, sistem ISO 9001:2000 yang menitikberatkan pada proses manajemen, keterlibatan anggota organisasi, dan efektivitas perbaikan organisasi. Ada pula sistem ISO 9001:2008 yang merupakan pengembangan dari sistem ISO 9001:2000. Sistem ISO 9001:2008 lebih memfokuskan pada kualitas kebijakan yang terencana dari berbagai level manajemen, kualitas kebijakan yang dilaksanakan di setiap level manajemen, tujuan

kerja personel yang dapat diukur, adanya sistem komunikasi yang dimiliki organisasi dengan pelanggan, dan kinerja organisasi yang secara teratur di-review.

Konsep mutu dalam bidang pendidikan berbeda dengan industri. Perbedaannya terletak pada unsur manusiawi yang diproses sebagai hasil. Oleh karena itu, akhir penilaian mutu yaitu pada mutu lulusan. Mutu lulusan sangat beragam dan kompleks antara satu dengan lainnya dalam kelompok lulusan yang sama. Penilaian sederhana yaitu jika lulusan dapat diterima bekerja sesuai bidang keilmuannya dan/atau diterima di perguruan tinggi terkemuka bagi yang melanjutkan studi, maka lembaga pendidikan tersebut dinilai bermutu.

Pandangan mengenai mutu di atas mengimplikasikan bahwa barang atau jasa yang diproduksi harus selalu mengutamakan kesesuaian antara mutu dalam perspektif absolut dan relatif dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa mutu sebagai suatu konsep memiliki kriteria, yaitu: 1) adanya kepuasan pelanggan, 2) adanya sistem, dan 3) adanya spesifikasi produk.

DUMMY

# Bab

# 5

## KORELASI ANTARA KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS MUTU



### A. Peran Pemimpin

Kepemimpinan merupakan kunci bagi penerapan manajemen mutu terpadu pendidikan yang perlu dibangun dalam basis yang kuat. Dalam manajemen mutu terpadu, semua manajer organisasi harus menjadi pemimpin dan teladan dalam proses mutu. Mereka perlu mengomunikasikan misi dan sumbernya kepada seluruh unsur SDM dalam organisasi. Untuk mewujudkan perbaikan mutu berkelanjutan, maka yang diperlukan adalah pimpinan yang tidak hanya berhasil (*success*) tetapi juga efektif (*effective*). Pimpinan yang efektif dalam organisasi pendidikan adalah mereka yang memberikan pengaruhnya dan orang lain bergerak ke arah tujuan secara sukarela dan senang tanpa merasa terpaksa. Pengaruh ini berkelanjutan untuk mewujudkan mutu pendidikan sehingga kinerja sekolah dapat dirasakan para pelanggan pendidikan dari lulusan yang bermutu. Kepemimpinan mutu merupakan kepemimpinan efektif yang berimplikasi terhadap produktivitas sekolah. Kinerja

guru dan pegawai menjadi indikator dari kepemimpinan efektif tersebut.<sup>55</sup>

Muhaimin memberikan tiga syarat pokok yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan. *Pertama*, memiliki kompetensi, sebab tanpa kompetensi tidak mungkin seorang pemimpin dapat membuat prestasi-prestasi dalam mengemban tugas yang dibebankan kepadanya. *Kedua*, memiliki integritas dan, *ketiga*, memiliki visi. Tanpa integritas dan visi ke depan, pemimpin akan jatuh pada pragmatisme sesaat dan menjadikan organisasi termarginalisasikan dalam persaingan.<sup>56</sup>

Pemimpin pendidikan harus mampu membuat keputusan yang bermutu. Keputusan yang bermutu diraih dari keterlibatan semua pihak (keputusan partisipatori). Hal ini dikarenakan adanya sejumlah pemikiran orang yang dibawa dalam menyelesaikan masalah. Bagaimanapun, bila orang dilibatkan dalam membuat keputusan, mereka lebih suka untuk melaksanakan keputusan itu secara efektif.<sup>57</sup>

## B. Tentang Khalifah

Arti yang tepat dalam bahasa kita terhadap kata *khalifah* ini hanya dapat kita ungkapkan setelah kita kaji apa tugas khalifah.<sup>58</sup>

1. Ketika Rasulullah Saw., telah wafat, sahabat-sahabat Rasulullah Saw., sependapat mesti ada yang menggantikan beliau mengatur masyarakat, mengepaloi mereka, yang akan menjalankan hukum, membela yang lemah, menentukan perang atau damai,

---

<sup>55</sup>*Ibid.*, hal. 62.

<sup>56</sup>Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam: Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), hal. 18.

<sup>57</sup>Syafaruddin dan Anzizhan, *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2004), h. 128. Lihat pula Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Citapustaka Media, 2007), hal. 69.

<sup>58</sup>Hamka, "*Tafsir Al-Azhar: Jilid 1*", (Jakarta: Gema Insani, 2015), hal. 132-133.

dan memimpin mereka semuanya. Sebab dengan wafatnya Rasulullah, kosonglah jabatan pemimpin itu. Maka sepakatlah mereka mengangkat Sayyidina Abu Bakar ash-Shiddiq r.a. menjadi pemimpin mereka. Dan mereka gelari dia “Khalifah Rasulullah”. Meskipun yang dia gantikan memerintah itu ialah Utusan Allah, dia tidaklah langsung menjadi nabi atau rasul pula. Sebab risalah itu tidaklah dapat digantikan. Jadi, di sini dapat kita artikan bahwa khalifah itu pengganti Rasulullah dalam urusan pemerintahan.

2. Namun, di dalam surat An-Naml: 62 ditegaskan bahwa seluruh manusia ini adalah khalifah di muka bumi:

أَمِّنْ يُجِيبُ الْمُضْطَرَّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ السُّوءَ وَيَجْعَلُكُمْ  
خُلَفَاءَ الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ قَلِيلًا مَّا تَذَكَّرُونَ ﴿٦٢﴾

*“Atau siapakah yang memperkenankan permohonan orang-orang yang ditimpa susah apabila menyeru kepada-Nya? Dan yang menghilangkan kesusahan? Dan yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di bumi? Adakah Tuhan lain beserta Allah? Sedikit kamu yang ingat.”* (QS An-Naml: 62)

Pada manusia itulah Allah menyatakan hukum-Nya dan peraturan-Nya; Dia menjadi khalifah untuk mengatur bumi ini, untuk mengeluarkan rahasia yang terpendam di dalamnya. Dianugerahkan kepadanya akal. Akal itu pun suatu yang ajaib dan gaib. Bentuknya tidak tampak, tetapi bekasnyalah yang menunjukkan bahwa akal itu ada. Manusia yang ketika mulai lahir lemah tadi, kian lama kian diberi persiapan. Kekuatan yang ada padanya amat luas dan keinginan hendak tahu tidak terbatas.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup>*Ibid.*, hal. 135.

### C. Perintah Menunaikan Amanah

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

*Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.*

Sebab turunnya ayat ini ialah, ketika Nabi Muhammad Saw., mengambil kunci Ka'bah dari Utsman bin Thalhan. Ayat ini mencakup semua amanat. Ibnu Abbas dan lainnya berkata, "Ayat ini diturunkan berkenaan dengan para pemimpin dan hendaknya mereka menunaikan amanat yang diamanatkan oleh Allah, yaitu urusan rakyat. Allah Swt., berfirman (QS Al-Ahzab 33/72):

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

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

Ibnu Abbas berkata, "Amanat ialah kewajiban-kewajiban yang diwajibkan oleh Allah kepada para hamba-nya." Adh-Dhahak berkata dari Ibnu Abbas mengenai ayat: "Sesungguhnya Kami telah menawarkan amanat kepada langit, bumi, dan gunung-gunung; tetapi semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir tidak akan

melaksanakannya (berat)...”, “Ketika amanat ditampakkan kepada Nabi Adam, Nabi Adam bertanya, ‘Ya Rabb, amanat apakah itu?’ Ibnu Abbas berkata, “Lalu dijawab (kepada Adam), ‘Jika engkau akan mendapat siksa.’ Nabi Adam berkata, ‘Ya Rabb, baiklah saya mau mengembannya.’ Adh-Dahhak melanjutkan. “Maka, Nabi Adam tinggal di surga hanya selama waktu antara Ashar sampai terbenamnya matahari, karena beliau melakukan kemaksiatan, maka ia dikeluarkan dari surga.”

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ : أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : آيَةُ الْمُنَافِقِ ثَلَاثٌ : إِذَا حَدَّثَ كَذَبَ , وَإِذَا وَعَدَ أَخْلَفَ , وَإِذَا أُؤْتِمِنَ خَانَ (مُتَّفَقٌ عَلَيْهِ) وَفِي رِوَايَةٍ : وَإِنْ صَامَ وَصَلَّى وَرَزَعَمَ أَنَّهُ مُسْلِمٌ .

*Artinya: “Dari Abu Hurairah Radhiyallahu Anhu meriwayatkan bahwa Rasulullah SAW bersabda, “Tanda-tanda orang munafiq ada tiga macam; Jika ia berkata, maka ia berdusta. Jika berjanji, ia tidak menepati. Dan jika diberi amanat, maka ia berkhianat.” (Muttafaq ‘alaih). Dalam riwayat lain disebutkan, “Sekalipun ia berpuasa, melakukan Shalat dan menganggap bahwa ia adalah seorang muslim.”*

Hadis di atas sebagai dalil bahwa semua hal tersebut termasuk dari tanda-tanda kemunafikan. Di dalam hadis riwayat Abdullah bin Amru disebutkan, “Empat perkara apabila terdapat dalam diri seseorang, maka dia adalah seorang munafik tulen. Barang siapa di dalam dirinya terdapat salah satu dari keempatnya, maka ia mempunyai salah satu sifat kemunafikan hingga ia meninggalkannya; yaitu apabila diberi amanat ia berkhianat, apabila berbicara ia berdusta, apabila berdebat ia berbuat curang, apabila berjanji ia mengingkari.”

Perintah bagi para penguasa untuk bersikap lemah lembut, memberi nasihat, dan kasih sayang terhadap rakyatnya. juga

larangan bagi para penguasa untuk berkhianat, bersikap kasar, serta mengabaikan kemaslahatan dan melalaikan kebutuhan mereka.<sup>60</sup> Sebagaimana firman Allah Swt:

وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ ﴿٦٥﴾

Artinya: dan rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang mengikutimu, yaitu orang-orang yang beriman. (QS Asy-Syu'ara 26/215).

Allah Swt., memerintahkan kepada Nabi-Nya, Muhammad Saw., agar merendahkan dirinya terhadap orang-orang yang mengikutinya, yaitu orang-orang yang beriman. Allah juga memerintahkan kepada orang-orang yang beriman agar meneladani beliau. Allah berfirman (QS Al-Ahzab 33/21):

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ  
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٦١﴾

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

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ  
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (QS An-Nahl 16/90).

<sup>60</sup>Faishal bin Abdul Aziz Alu Mubarak, "Riyadhus Shalihin & Penjelasannya: Cetakan II", (Jakarta: Ummul Qura, 2014), hal. 465-467.

Allah memerintahkan untuk berlaku adil, berbuat kebaikan kepada orang lain, menyambung hubungan kekerabatan, melarang perbuatan yang keji baik berupa perkataan maupun perbuatan, melarang perbuatan mungkar yang diingkari oleh syariat, serta melarang memusuhi orang lain.

Sebagian Ulama berkata, “Kalaulah di dalam Al-Qur’an hanya ada ayat ini, sungguh benarlah bahwa ia adalah penjelas segala sesuatu dan petunjuk serta rahmat.”

وَعَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ: الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (مُتَّفَقٌ عَلَيْهِ)

1/653. Dari Ibnu Umar, ia berkata, “Aku mendengar Rasulullah saw. bersabda, ‘Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya. Imam adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas rakyatnya. Seorang suami adalah pemimpin dalam keluarganya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas keluarganya. Seorang istri adalah pemimpin di rumah tangga suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas urusan rumah tangga tersebut. Seorang pembantu adalah pemimpin dalam urusan harta tuannya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas urusannya tersebut. Setiap kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya.’”<sup>61</sup> (Muttafaq ‘alaih)

<sup>61</sup>Shahih: Al-Bukhari, 2558; Muslim, 1829; Abu Dawud, 2928.

Hadis di atas sebagai dalil kewajiban menunaikan hak-hak rakyat, membimbing mereka untuk kemaslahatan agama dan dunia, serta menghindarkan mereka dari segala hal yang membahayakan agama dan dunia mereka.

#### D. Pemimpin yang Adil

Dalam Islam, bersikap adil merupakan hal yang diwajibkan, terutama kepada para pemimpin. Sebagaimana Allah Swt berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ  
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (QS. An-Nahl 16/90).

وَإِن طَآئِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِن بَغَتْ  
إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَىٰ فَقْتُلُوا الَّتِي تَبَغَىٰ حَتَّىٰ تَفِيءَ إِلَىٰ أَمْرِ اللَّهِ  
فَإِن فَآءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ  
الْمُقْسِطِينَ

Artinya: Dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya! Tapi kalau yang satu melanggar perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang melanggar perjanjian itu kamu perangi sampai surut kembali pada perintah Allah. Kalau dia telah surut, damaikanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu berlaku adil; sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil. (QS Al-Hujurat 46/9).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلّٰهِ وَلَوْ عَلَىٰ  
 أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ عَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللّٰهُ  
 أَوْلَىٰ بِهِمَا ۖ فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىَٰ أَن تَعْدِلُوا ۚ وَإِن تَلَوْتُمْ أَوْ تَعْرَضُوا فَإِنَّ  
 اللّٰهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا

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

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ : وَعَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ  
 وَسَلَّمَ قَالَ: سَبْعَةٌ يُظِلُّهُمُ اللَّهُ تَعَالَى فِي ظِلِّهِ يَوْمَ لَا ظِلَّ إِلَّا ظِلُّهُ:  
 إِمَامٌ عَدْلٌ • وَشَابٌّ نَشَأَ فِي عِبَادَةِ اللَّهِ • وَرَجُلٌ قَلْبُهُ مُعَلَّقٌ فِي  
 الْمَسَاجِدِ • وَرَجُلَانِ تَحَابَبَا فِي اللَّهِ • اجْتَمَعَا عَلَيْهِ وَتَفَرَّقَا  
 عَلَيْهِ • وَرَجُلٌ دَعَتْهُ امْرَأَةٌ ذَاتُ مَنْصِبٍ وَجَمَالَ فَقَالَ: إِنِّي  
 أَخَافُ اللَّهَ • وَرَجُلٌ تَصَدَّقَ بِصَدَقَةٍ فَأَخْفَاهَا حَتَّى لَا تَعْلَمَ  
 شِمَالَهُ مَا تُنْفِقُ يَمِينُهُ • وَرَجُلٌ ذَكَرَ اللَّهَ خَالِيًا • فَفَاضَتْ  
 عَيْنَاهُ

Artinya: Dari Abu Hurairah r.a, dari Nabi Saw., beliau bersabda, “Ada tujuh golongan orang yang akan Allah naungi di bawah naungan-Nya pada hari yang tidak ada naungan kecuali naungan-Nya: pemimpin yang adil, pemuda yang tumbuh kembang dengan selalu beribadah kepada Allah, seorang laki-laki yang hatinya terkait dengan masjid, dua orang laki-laki yang saling mencintai karena Allah; keduanya bertemu karena Allah dan berpisah karena Allah, seorang laki-laki yang diajak berbuat zina oleh seorang wanita kaya lagi cantik lalu ia berkata, ‘Aku takut kepada Allah,’ seseorang yang bersedekah lalu menyembunyikannya hingga tangan kirinya tidak mengetahui apa yang diinfakkan oleh tangan kanannya, dan seorang laki-laki yang berzikir kepada Allah dengan mengasingkan diri sendirian hingga kedua matanya basah karena menangis.” (Muttafaq ‘alaih).

## E. Wajibnya Taat Kepada Para Pemimpin Pada Selain Kemaksiatan dan Larangan Taat Kepada Mereka dalam Hal Kemaksiatan

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ  
مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ  
تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur’an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

‘Taatlah Allah,’ yakni ikutilah kitab-Nya. ‘Dan taatilah Rasul-Nya,’ yakni ambilah sunnah-sunnahnya. ‘Dan ulil amri di antara kamu,’ yakni dalam hal apa saja yang mereka perintahkan selama dalam ketaatan kepada Allah, bukan dalam kemaksiatan. Sebab tidak ada ketaatan kepada makhluk dalam hal kemaksiatan kepada Sang Pencipta.

وَعَنِ ابْنِ عَمْرِو رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: وَعَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ  
قَالَ: عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ السَّمْعُ وَالطَّاعَةُ فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ ۖ إِلَّا  
أَنْ يُؤْمَرَ بِمَعْصِيَةٍ ۖ فَإِنْ أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ ۖ فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ

*Artinya: Dari Ibnu Umar r.a, dari Nabi Saw., beliau bersabda, “Setiap Muslim wajib mendengar dan taat dalam perkara-perkara yang ia sukai atau ia benci, kecuali jika ia diperintah dengan suatu kemaksiatan. Jika ia diperintah dengan suatu kemaksiatan maka tidak ada kewajiban baginya untuk mendengar dan taat.” (Muttafaq ‘alaih).*

## **F. Peran Kerja Sama Tim dalam Peningkatan Mutu**

Kepemimpinan adalah urusan penting dalam TQM. Pemimpin harus memiliki visi dan mampu menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik.

### **1. Pemimpin Pendidikan**

Mutu terpadu merupakan sebuah gairah dan pandangan hidup bagi organisasi yang menerapkannya. Pertanyaannya adalah bagaimana membangkitkan mutu pendidikan. Peters dan Austin pernah meneliti karakteristik tersebut dalam bukunya *A Passion for Excellence*. penelitian meyakinkan mereka bahwa yang menentukan mutu dalam sebuah institusi adalah kepemimpinan.

Mereka berpendapat bahwa gaya kepemimpinan tertentu dapat mengantarkan institusi pada revolusi mutu sebuah gaya yang mereka singkat dengan MBWA atau *management by walking about* (manajemen dengan melaksanakan). Keinginan untuk unggul tidak bisa dikomunikasikan dari balik meja. MBWA menekankan pentingnya kehadiran pemimpin dan pemahaman atau pandangan mereka terhadap karyawan dan proses institusi. Gaya kepemimpinan

ini mementingkan komunikasi visi dan nilai-nilai institusi kepada pihak-pihak lain, serta berbaur dengan para staf dan pelanggan.

Peter dan Austin memberi pertimbangan spesifik pada kepemimpinan pendidikan dalam sebuah bab yang berjudul “*Excellence in Schol Leadership*”. Anjuran mereka terhadap pentingnya pemimpin yang unggul dalam mencapai mutu merupakan pertimbangan yang penting. Mereka memandang bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif berikut ini:

- a. Visi dan simbol-simbol. Kepala sekolah harus mengomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, para pelajar dan kepada komunitas yang lebih luas.
- b. MBWA adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi sebuah institusi.
- c. ‘Untuk Para Pelajar’. Istilah ini sama dengan dekat dengan pelanggan dalam pendidikan. Ini memastikan bahwa institusi memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya.
- d. Otonomi, eksperimentasi dan antisipasi terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus melakukan inovasi di antara staf-stafnya dan bersiap-siap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.
- e. Menciptakan rasa ‘kekeluargaan’. Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan di antara para pelajar, orangtua, guru dan staf institusi.
- f. Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme’. Sifat-sifat tersebut merupakan mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

Signifikansi kepemimpinan untuk melakukan transformasi TQM tidak boleh diremehkan. Tanpa kepemimpinan, pada semua level institusi, proses peningkatan tidak dapat dilakukan dan diwujudkan. Komitmen terhadap mutu harus menjadi peran utama bagi seorang pemimpin, karena TQM adalah proses atas ke bawah

(*top-down*). Selama ini, telah diperkirakan bahwa 80% inisiatif mutu gagal dalam masa dua tahun awal. Alasan utama kegagalan tersebut adalah bahwa manajer senior kurang mendukung proses dan kurang memiliki komitmen untuk inisiatif tersebut. Biasanya, masalah peningkatan mutu ini merupakan hal yang amat sangat berat dilakukan oleh manajer senior, karena mereka beranggapan bahwa pelimpahan tanggung jawab pada para bawahan akan ikut memengaruhi wibawa mereka. Itulah sebab mengapa kepemimpinan yang kuat dan jauh ke depan diperlukan dalam kesuksesan peningkatan mutu.

Biasanya, pemimpin organisasi non-TQM menghabiskan 30% waktu untuk menghadapi kegagalan sistem, komplain serta penyelesaian masalah. Sementara itu, manajer yang mengaplikasikan TQM tidak memiliki pemborosan waktu sedemikian sehingga mereka bisa mengalihkan 30% waktu tersebut untuk memimpin, merencanakan masa depan, mengembangkan ide-ide baru dan bekerja secara familiar dengan para pelanggan.

## **2. Mengomunikasikan Visi**

Manajer senior harus memberi arahan, visi dan inspirasi. Dalam organisasi-organisasi TQM, seluruh manajer harus menjadi pemimpin dan pejuang proses mutu. Mereka harus mengomunikasikan visi dan menurunkannya ke seluruh orang dalam institusi. Beberapa manajer, terutama para manajer menengah, mungkin akan beranggapan bahwa mutu terpadu sulit diterima dan diimplementasikan. TQM mencakup perubahan dalam pola pikir manajemen serta perubahan peran tersebut berubah dari mentalitas 'Saya adalah bos' menuju mental bahwa manajer adalah pendukung dan pemimpin para staf.

Fungsi pemimpin mempertinggi mutu dan mendukung para staf yang menjalankan roda mutu tersebut. Gagasan-gagasan tradisional tidak akan bisa berjalan berbarengan dengan pendekatan mutu terpadu. Karena TQM akan mengubah institusi tradisional mulai

dari pimpinan hingga para staf serta memutarbalikkan hierarki fungsi institusi tersebut. TQM memberdayakan para guru dan memberikan mereka kesempatan yang luas untuk berinisiatif. Oleh karena alasan itulah sering kali dikatakan bahwa institusi TQM hanya membutuhkan manajemen yang sederhana dengan kepemimpinan yang unggul.

### **3. Peran Pemimpin dalam Mengembangkan Sebuah Budaya Mutu**

Apakah peran pemimpin dalam sebuah institusi yang mengusahakan inisiatif mutu terpadu? Tidak ada satupun yang menyatakan hal itu secara keseluruhan, namun fungsi utama pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki visi mutu terpadu bagi institusi.
- b. Memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu.
- c. Mengomunikasikan pesan mutu.
- d. Memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi.
- e. Mengarahkan perkembangan karyawan.
- f. Berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain saat persoalan muncul tanpa bukti-bukti yang nyata. Kebanyakan persoalan yang muncul adalah hasil dari kebijakan institusi dan bukan kesalahan staf.
- g. Memimpin inovasi dalam institusi.
- h. Mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggung jawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat.

- i. Memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik yang bersifat organisasional maupun kultural.
- j. Membangun tim yang efektif.
- k. Mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan.

#### **4. Memberdayakan Para Guru**

Aspek penting dari peran kepemimpinan dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru dan memberi mereka wewenang yang luas untuk meningkatkan pembelajaran para pelajar. Stanley Spanbauer, Ketua *Fox Valley Technical College*, yang telah memperkenalkan TQM ke dalam pendidikan kejuruan di Amerika Serikat, berpendapat bahwa, “Dalam pendekatan berbasis mutu, kepemimpinan di sekolah bergantung pada pemberdayaan para guru dan staf lain yang terlibat dalam proses belajar-mengajar.”

Para guru diberi wewenang untuk mengambil keputusan, sehingga mereka memiliki tanggung jawab yang besar. Mereka diberi keleluasaan dan otonomi untuk bertindak.” Spanbauer kembali menekankan pentingnya kepemimpinan dengan pendapat berikut: “Komitmen jauh lebih penting dari sekadar menyampaikan pidato tahunan tentang betapa pentingnya mutu dalam sekolah. Komitmen memerlukan antusiasme dan curahan perhatian yang tiada henti terhadap pemberdayaan mutu. Komitmen selalu menghendaki kemajuan dengan metode dan cara yang baru. Komitmen memerlukan tinjauan ulang yang konstan terhadap masing-masing dan setiap tindakan.”

Spanbauer telah menyampaikan pengarahan bagi para pemimpin dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang baru. Dia berpendapat bahwa pemimpin institusi pendidikan harus memandu dan membantu pihak lain dalam mengembangkan karakteristik yang serupa. Sikap tersebut mendorong terciptanya tanggung jawab

bersama-sama serta sebuah gaya kepemimpinan yang melahirkan lingkungan kerja yang interaktif. Dia menggambarkan sebuah gaya kepemimpinan di mana pemimpin “harus menjalankan membicarakan mutu serta mampu memahami bahwa perubahan terjadi sedikit demi sedikit, bukan dengan serta merta.” Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam memandu guru dan para administrator untuk bekerja sama dalam satu kelompok tim. Pada dasarnya, arahan Spanbauer tersebut sangat berkaitan dengan pentingnya kepemimpinan bagi pemberdayaan. Dalam kesimpulan arahan tersebut para pemimpin harus:

- a. Melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktivitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah dasar, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses.
- b. Memilih untuk meminta pendapat mereka tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekadar menyampaikan bagaimana seharusnya mereka bersikap.
- c. Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka.
- d. Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan pelajar, orang tua dan partner kerja.
- e. Memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan mutu para guru tidak sesuai dengan pendekatan manajemen atas ke bawah (*top-down*).
- f. Memindahkan tanggung jawab dan kontrol pengembangan tenaga profesional langsung kepada guru dan pekerja teknis.
- g. Mengimplementasikan komunikasi yang sistematis dan kontinu di antara setiap orang yang terlibat dalam sekolah.
- h. Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta negosiasi dalam rangka menyelesaikan konflik.

- i. Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa rasa rendah diri.
- j. Menyediakan materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, layanan pelanggan, komunikasi serta kepemimpinan.
- k. Memberikan teladan yang baik, dengan cara memperlihatkan karakteristik yang diinginkan dan menggunakan waktu untuk melihat-lihat situasi dan kondisi institusi dengan mendengarkan keinginan guru dan pelanggan lainnya.
- l. Belajar untuk berperan sebagai pelatih dan bukan.
- m. Memberikan otonomi dan berani mengambil.
- n. Memberikan perhatian sebagai bos risiko. yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orangtua dan lainnya) dan kepada para pelanggan internal (pengajar, anggota dewan guru, dan pekerja lainnya).

DUMMY

# Bab

# 6

## PERENCAANAAN STRATEGIS MUTU



### A. Konsep Manajemen Mutu

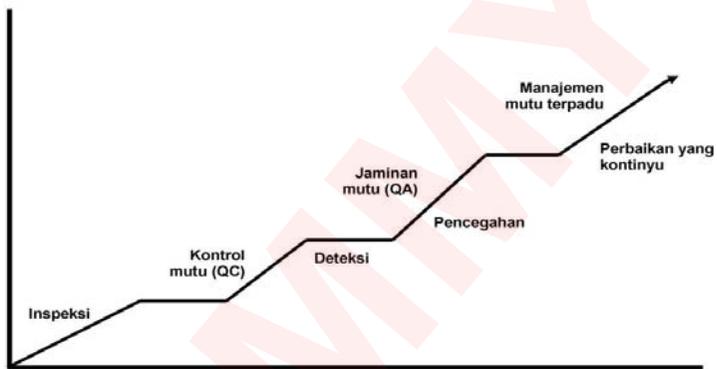
Kebutuhan terhadap lembaga pendidikan yang bermutu sudah menjadi kebutuhan yang sangat penting dewasa ini. Persaingan yang semakin ketat menjadikan pendidikan yang bermutu akan mampu memenangi persaingan tersebut. Persaingan tidak hanya bagi masyarakat sebangsa, akan tetapi juga sudah mengglobal dengan melibatkan antarbangsa. Menghadapi pasar bebas (MEA) yang diambang pintu, menjadikan pendidikan yang bermutu sebagai salah satu persiapan yang harus dilakukan.

Dalam dunia pendidikan konsep Manajemen Mutu Terpadu baru dikenal luas pada awal tahun 1980-an. Konsep Manajemen Mutu Terpadu pada awalnya berkembang pada dunia bisnis. Oleh karena itu, literatur-literatur tentang mutu lebih banyak berbicara tentang produk, bukan layanan atau lebih banyak digunakan pada lembaga profit bukan lembaga nonprofit seperti sekolah.

Dalam pengelolaan pendidikan seperti diketahui bahwa terdapat beberapa standar pendidikan seperti standar kompetensi

lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan. Untuk menjadikan sekolah yang bermutu, semua standar tersebut juga mesti diperbaiki. Perubahan kondisi lingkungan internal dan eksternal menjadikan perbaikan mutu sekolah harus dilakukan secara terus-menerus.

Hirarki konsep MUTU



Konsep mutu pada lembaga pendidikan (sekolah) lebih terlihat dari kepuasan pelanggan. Semakin puas pelanggan terhadap sekolah, maka sekolah tersebut dikatakan bermutu. Kepuasan pelanggan terhadap sekolah biasanya terlihat dari terpenuhinya harapan pelanggan dan perubahan afektif, kognitif dan keterampilan dari siswa atau alumni sebuah sekolah. Davis mendefinisikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.<sup>3</sup> Berikut digambarkan hierarki konsep mutu.

Pengertian mutu dapat juga diartikan sebagai suatu yang relatif. Sallis mengemukakan bahwa mutu memiliki dua aspek, yaitu menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan memenuhi kebutuhan

pelanggan.<sup>4</sup> Aspek menyesuaikan dengan spesifikasinya berarti bahwa produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi standar produk atau pabriknya. Sementara memenuhi kebutuhan pelanggan dapat berarti barang yang dihasilkan berdaya guna atau bermanfaat bagi penggunaannya.

Dalam konteks pendidikan, sekolah yang bermutu dapat dilihat dari spesifikasinya yang berarti standardisasi yang ada. Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang telah memenuhi atau di atas standar minimal, baik standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar kurikulum dan sebagainya. Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang menghasilkan alumni atau peserta didik yang sesuai dengan harapan pelanggan, seperti bisa mengisi peluang dunia kerja, memiliki sikap yang sesuai dengan masyarakat serta berkontribusi aktif terhadap kemajuan masyarakat, daerah ataupun bangsa dan negara. Sekolah yang bermutu bisa menjadi organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar merupakan iklim kerja sama yang dapat menciptakan suasana yang kondusif bagi sumber daya manusia agar mereka memiliki komitmen, integritas dan tanggung jawab secara kolektif terhadap keseluruhan kinerja organisasi.<sup>5</sup>

Mutu diidentikkan dengan penilaian pelanggan dan pemenuhan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, sekolah mesti mengidentifikasi kebutuhan pelanggannya. Untuk mengetahui kebutuhan pelanggan, sekolah hendaknya mengetahui terlebih dahulu siapa pelanggannya. Setelah diketahui pelanggannya, maka sekolah harus mengidentifikasi harapan dan kebutuhan pelanggan. Perbedaan harapan dan kebutuhan pelanggan harus diupayakan dapat dipenuhi secara maksimal. Setiap kelompok-kelompok atau setiap pelanggan memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda, sekolah hendaknya memiliki cara agar semua harapan dan kebutuhan yang berbeda tersebut bisa dipenuhi.

Dalam dunia pendidikan, kita mengenal adanya pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal di antaranya peserta didik, orangtua, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Sementara pelanggan eksternal di antaranya adalah pemerintah, dunia usaha/industri maupun komunitas. Sekolah yang bermutu bisa memenuhi kebutuhan pelanggan internal dan eksternalnya. Peserta didik mesti puas terhadap layanan pendidikan yang diterimanya, para guru senang dan puas terhadap pekerjaan mereka dan orangtua puas terhadap pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah. Pemerintah puas terhadap kinerja sekolah dan dunia usaha puas terhadap sekolah karena mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan mereka.

Dalam kaitannya dengan mutu, kita harus membedakan antara pelanggan yang puas dan pelanggan yang loyal. Pelanggan yang puas adalah pelanggan yang merasa puas terhadap jasa yang diberikan, akan tetapi pelanggan ini bisa saja beralih ke tempat lain jika menilai jasa yang diterima pada tempat yang baru lebih atau sama dengan lembaga kita. Sementara pelanggan yang loyal adalah pelanggan yang tetap memilih lembaga yang kita miliki walau terkadang tidak begitu puas dengan layanan yang kita berikan. Pelanggan yang loyal juga dapat mengajak orang lain untuk ikut memilih lembaga yang kita miliki. Dalam konteks mutu pada lembaga pendidikan kita harus menjadikan pelanggan kita sebagai pelanggan yang puas dan loyal terhadap lembaga pendidikan yang kita miliki.

Begitu juga dalam lembaga pendidikan Islam. Penerapan manajemen mutu terpadu hendaknya menjadi perhatian. Manajemen mutu terpadu dalam pelaksanaannya memiliki beberapa prinsip yang harus dipenuhi, yaitu:

1. Fokus Pada Peserta Didik

Peserta didik merupakan aset berharga dari sebuah sekolah. Diibaratkan sebuah pabrik, peserta didik merupakan bahan

mentah yang akan diolah untuk dijadikan barang siap pakai yang bisa bermanfaat bagi pengguna. Akan tetapi pada dasarnya peserta didik jauh lebih berharga dari input yang akan diolah atau diproses. Peserta didik adalah manusia yang akan melanjutkan generasi suatu bangsa. Untuk menjadikan sekolah yang bermutu fokus ke peserta didik menjadi suatu yang mesti dilakukan. Pembelajaran yang menyenangkan, iklim sekolah yang damai serta hubungan harmonis antara peserta didik dan sivitas lainnya harus selalu menjadi perhatian serius pengelola sekolah.

2. Fokus pada proses

Proses pendidikan merupakan suatu proses yang mesti dilalui oleh peserta didik dalam menyelesaikan tingkat pendidikan tertentu. Pendidikan pada dasarnya tidak hanya *transfer of knowledge* tetapi juga membentuk kepribadian. Kedua kegiatan ini tidak bisa dilakukan secara instan, tetapi butuh proses yang baik, agar ilmu, keterampilan dan kepribadian bisa tertanam dalam diri setiap peserta didik dan orang-orang dalam lembaga pendidikan itu.

3. Fokus pada pelaksanaan evaluasi

Evaluasi merupakan cara yang dapat dilakukan untuk melihat apakah program yang dilaksanakan memperoleh keberhasilan atau kegagalan. Agar hasil evaluasi baik, maka pelaksanaan evaluasi dan alat ukur evaluasi mesti alat ukur yang valid dan reliabel. Kesalahan dalam mengevaluasi akan memberikan gambaran yang salah terhadap proses yang terjadi.

4. Kontinuitas

Peningkatan mutu tidak akan pernah berhenti pada satu titik. Perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perubahan kondisi internal dan eksternal sekolah mengharuskan pelaksanaan manajemen mutu harus terus-menerus dilakukan.

## 5. Komitmen menyeluruh

Mutu sebuah sekolah tidak akan pernah dicapai oleh komitmen sebagian anggota sekolah. Seluruh sivitas sekolah harus memiliki komitmen yang sama untuk mencapai mutu yang diinginkan. Kepala sekolah selaku manajer puncak bertanggung jawab untuk menciptakan dan membentuk komitmen masing-masing sivitas sekolah.

Pendidikan berusaha mengembangkan potensi individu agar mampu berdiri sendiri.<sup>6</sup> Shannon mengemukakan sembilan karakteristik lembaga pendidikan atau sekolah yang bermutu, yaitu: a) *A clear and shared focus*, b) *High standards and expectations for all student*, c) *Effective school leadership*, d) *High levels of collaboration and communication*, e) *Curriculum, instruction and assessment aligned with state standards*, d) *Frequent monitoring of learning and teaching*, e) *Focused professional development*, f) *A supportive learning enviroment*, dan g) *High levels of family and community involvement*.<sup>7</sup>

Selanjutnya konsep Manajemen Mutu Terpadu juga dikemukakan oleh Salusu. Konsep tersebut antara lain: 1) Konsumen adalah penentu kualitas terakhir, 2) Kualitas harus dikembangkan pada awal proses produksi dan tidak ditambahkan kemudian, 3) Mencegah keanekaragaman adalah kunci untuk menawarkan produk yang berkualitas tinggi, 4) Kualitas muncul dari orang-orang yang bekerja dalam sistem, bukan dari usaha perorangan, 5) Kualitas mensyaratkan perbaikan masukan dan proses secara kontinu, 6) Perbaikan kualitas menuntut peran serta yang penuh dari semua karyawan dalam organisasi, dan 7) Kualitas menuntut komitmen organisasi secara terpadu.<sup>8</sup>

## B. Perencanaan Mutu

Mutu tidak terjadi begitu saja. Ia harus direncanakan. Mutu harus menjadi bagian penting dari strategi institusi, dan harus didekati

secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Perencanaan strategis merupakan salah satu bagian penting dari TQM. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sebuah institusi tidak dapat merencanakan peningkatan mutu. Poin pertama dari 14 poin Deming adalah ‘menciptakan tujuan secara konstan. Hal yang harus mendasari strategi tersebut adalah konsep yang memperkuat fokus terhadap pelanggan. Perlu diingat bahwa sebuah visi strategis yang kuat merupakan salah satu faktor kesuksesan yang sangat penting bagi institusi mana pun.

Proses perencanaan strategis dalam konteks pendidikan tidak jauh berbeda dengan yang biasanya dipergunakan dalam dunia industri dan komersial. Alat-alat yang digunakan untuk menentukan misi dan tujuan akhir serta untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman juga hampir sama hanya perlu penerjemahan yang baik. Alat-alat itu sendiri harus sederhana dan mudah dipergunakan. Kekuatan alat-alat tersebut berasal dari fokus yang mereka berikan terhadap proses berpikir institusi. Alat-alat tersebut mempertanyakan keberadaan institusi-institusi tersebut, untuk siapa institusi itu ada, dan apakah ia mengejar tujuan-tujuan yang benar. Semua pertanyaan tersebut adalah pertanyaan-pertanyaan yang penting, khususnya untuk institusi yang sudah memiliki status mandiri atau diakui.

### **C. Kaitan Visi, Misi, dan Tujuan dalam Peningkatan Mutu**

Perencanaan strategis memungkinkan formulasi prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Tanpa strategi, sebuah institusi tidak akan bisa yakin bagaimana mereka bisa memanfaatkan peluang-peluang baru. Perlunya upaya-upaya strategis tersebut tidak hanya untuk mengembangkan rencana instansi. Signifikansi yang nyata adalah bahwa ia menjauhkan perhatian manajer senior dari isu-isu harian

dan menekankan sebuah pengujian kembali terhadap tujuan utama institusi dalam hubungannya dengan pelanggannya.

Gambar 11.1 menunjukkan pertanyaan-pertanyaan dan isu-isu kunci yang khas milik proses perencanaan strategis.



**Gambar 11.1** Proses Perencanaan Strategis

Tidak ada rangkaian aktivitas yang khusus dalam mengupayakan perencanaan strategis, meskipun berangkat dari hal yang bersifat filosofis menuju yang bersifat praktis bisa menjadi salah satu cara yang masuk akal. Meskipun demikian, menggunakan sebuah pendekatan yang sistematis dalam merencanakan masa depan institusi merupakan hal yang penting. Strategi harus didasarkan pada kelompok-kelompok pelanggan dan harapan-harapan mereka yang bervariasi, selanjutnya adalah dengan mengembangkan kebijakan serta rencana-rencana yang dapat mengantarkan instansi pada pencapaian misi dan visinya menjelaskan sebuah rangkaian perencanaan yang bisa diadopsi oleh beberapa institusi pendidikan.

Visi, Misi, dan Tujuan	Apa jenis usaha kita?
Analisis Pasar	Siapa pelanggan kita dan apa yang mereka harapkan?
Analisis SWOT dan Faktor Penting Sukses	Apa yang kita butuhkan agar menjadi baik?
Perencanaan Operasi dan Bisnis	Bagaimana cara agar kita meraih kesuksesan?
Kebijakan dan Perencanaan Mutu	Bagaimana cara kita berbuat dalam menyampaikan mutu?
Biaya Mutu	Biaya apa yang dibutuhkan mutu?
Memonitoring dan Evaluasi	Bagaimana kita tahu bahwa kita sukses?

**Gambar 11.2** Rangkaian Perencanaan yang Dapat Diadopsi

### 1. Visi, Misi, Nilai-nilai, dan Tujuan

Sebagian besar organisasi membedakan visi, misi, nilai-nilai dan tujuan mereka. Mereka membedakan hal-hal tersebut dengan maksud untuk memperjelas jenis institusi seperti apa yang mereka harapkan nantinya dan memperjelas arah mana yang hendak mereka tuju.

a. Visi

Statemen visi mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. Visi harus singkat, langsung dan menunjukkan tujuan puncak institusi. Beberapa organisasi membuat visi yang pendek, singkat, dan mudah diingat kemudian mengembangkan visi tersebut dengan sekumpulan statemen yang menjadikan visi tersebut sempurna. Untuk institusi pendidikan, kalimat seperti 'Menyediakan Standar Belajar yang Unggul' bisa menjadi sebuah statemen visi yang tepat.

b. Misi

Statemen misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Statemen misi membuat visi memperjelas alasan kenapa sebuah institusi berbeda dari institusi-institusi yang lain. Saat ini statemen misi sudah menjadi bagian penting Pendidikan. Yang masih kurang lazim adalah strategi praktis yang mengikuti misi tersebut. Perlu ditekankan bahwa misi harus diterjemahkan ke dalam langkah langkah penting yang dibutuhkan dalam memanfaatkan peluang yang ada dalam institusi.

Institusi-institusi pendidikan sering kali merasa enggan untuk menyampaikan kepada khalayak umum bahwa mereka mencoba untuk menjadi yang terbaik dalam lingkungan kerja mereka sendiri. Ada sebuah kekhawatiran bahwa jika statemen misi tersebut diungkapkan maka peluang mereka untuk gagal akan meningkat. Akan tetapi, jika statemen misi didukung dengan strategi mutu berjangka panjang yang diformulasikan dengan baik, maka tujuan tersebut harus diungkapkan dalam statemen misi.

Ada beberapa poin yang harus diingat dalam menyusun statemen misi:

- 1) Ia harus mudah diingat.
- 2) Ia harus mudah dikomunikasikan.
- 3) Sifat dasar bisnis harus diperjelas.
- 4) Harus ada komitmen terhadap peningkatan mutu.
- 5) Ia harus berupa statemea tujuan jangka panjang dari sebuah organisasi.
- 6) Ia harus difokuskan pada pelanggan.
- 7) Ia harus fleksibel.

Contoh statemen misi:

- a) *Hightown School* bertujuan untuk memberikan mutu pendidikan yang terbaik kepada para pelajarnya.
- b) *Mid-County College of Arts and Technology* bercita-cita untuk menjadi penyedia utama program-program akademik dan kejuruan bermutu yang fleksibel bagi para lulusan sekolah dan remaja-remaja di wilayah tersebut.

c. Nilai-nilai

Nilai-nilai dari sebuah organisasi merupakan prinsip-prinsip yang menjadi dasar operasi dan pencarian organisasi tersebut dalam mencapai visi dan misinya. Nilai-nilai tersebut mengekspresikan kepercayaan dan cita-cita institusi ia harus singkat dan padat. Statemen-statemen nilai harus mudah diingat dan harus bisa dikomunikasikan ke seluruh penjuru institusi. Nilai-nilai tersebut mengemudikan organisasi dan memberikan arah. Ia juga menyediakan tujuan yang konsisten. Nilai-

nilai yang ada dalam sebuah institusi harus disesuaikan dengan lingkungan di mana institusi tersebut beroperasi. Nilai-nilai tersebut harus menancapkan hubungan yang baik dengan pelanggan maupun dengan para staf sebuah institusi harus menentukan nilai-nilainya sendiri, namun ia setidaknya-tidaknya mencakup beberapa hal berikut ini:

- 1) Kita mengutamakan para pelajar kita.
- 2) Kita bekerja dengan standar integritas profesional tertinggi.
- 3) Kita bekerja sebagai tim.
- 4) Kita memiliki komitmen terhadap peningkatan yang kontinu.
- 5) Kita memberi kesempatan yang sama pada semua.
- 6) Kita akan memberikan mutu pelayanan tertinggi.

d. Tujuan

Setelah visi, misi dan nilai-nilai telah ditetapkan, selanjutnya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Sebuah tujuan harus diekspresikan dalam metode yang terukur sehingga hasil akhirnya dapat dievaluasi dengan menggunakan metode tersebut. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.

# Bab

# 7

## INSTRUMEN PEMECAHAN MASALAH



### A. Perencanaan Mutu

Secara konseptual, manajemen pendidikan meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan mengenai (sumber daya manusia, sumber belajar, kurikulum, dana, dan fasilitas) untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien (Engkoswara 1987; ISPI 1995; Manap 1999, 2008). Perencanaan pendidikan mempunyai peran penting dan berada pada tahap awal dalam proses manajemen pendidikan, yang dijadikan sebagai panduan bagi pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan penyelenggaraan pendidikan. Perencanaan merupakan suatu proyeksi tentang apa yang harus dilaksanakan guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan (Kaufman 1972; Hadikumoro 1980).

Sebagai suatu proyeksi, perencanaan memiliki unsur kegiatan mengidentifikasi, menginventarisasi dan menyeleksi kebutuhan berdasarkan skala prioritas, mengadakan spesifikasi yang lebih rinci mengenai hasil yang akan dicapai, mengidentifikasi persyaratan atau kriteria untuk memenuhi setiap kebutuhan, serta mengidentifikasi kemungkinan alternatif, strategi, dan sasaran bagi pelaksanaannya.

Kebutuhan terhadap perencanaan pendidikan diakibatkan oleh adanya kompleksitas masyarakat dewasa ini, seperti masalah jumlah penduduk, kebutuhan akan tenaga kerja, masalah lingkungan, dan adanya keterbatasan sumber daya alam.<sup>62</sup>

Untuk mengatasi permasalahan pendidikan secara komprehensif, Banghart dan Trull (1973: 120) merekomendasikan beberapa hal yang harus dicermati dalam merencanakan pendidikan, di antaranya (1) mengidentifikasi berbagai kebijakan terkait dengan sistem pendidikan; (2) mengevaluasi dan mempertimbangkan berbagai alternatif metode pendidikan dan dalam kaitannya dengan masalah-masalah khusus pendidikan; (3) mencermati masalah-masalah kritis yang memerlukan perhatian, penelitian, dan pengembangan; (4) mengevaluasi keunggulan dan kelemahan sistem pendidikan yang ada; serta (5) melaksanakan kajian terhadap sistem pendidikan dan komponen-komponennya. Perencanaan berfungsi sebagai pemberi arah bagi terlaksananya aktivitas yang disusun secara komprehensif, sistematis, dan transparan.

Perencanaan yang baik adalah perencanaan yang paling mungkin untuk dilaksanakan. Melalui perencanaan dapat dijelaskan tujuan yang akan dicapai, ruang lingkup pekerjaan yang akan dijalankan, orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan itu, berbagai sumber daya yang diperlukan, serta langkah-langkah dan metode kerja yang dipilih berdasarkan urgensi dan prioritasnya. Semua itu menjadi arah dan panduan dalam mengorganisir unsur manusia dalam pendidikan, pengerahan, dan pemanfaatan berbagai sumber daya guna menunjang proses pencapaian tujuan dan dapat dijadikan sebagai alat pengendalian tentang pencapaian tujuan. Kekeliruan dan kesalahan semestinya dapat dihindari dengan adanya rencana yang komprehensif, terintegrasi, dan berdasarkan pada pemilihan strategi yang tepat. Ketepatan dan keberhasilan dalam perencanaan menjadi barometer suksesnya pelaksanaan kegiatan

---

<sup>62</sup>Manap Somantri, *Perencanaan Pendidikan*, Bogor: IPB Press, 2014, hal. 2.

dan bermaknanya proses pengendalian kegiatan serta menjadi kunci bagi efisiensi pemanfaatan berbagai sumber daya dan efektivitas dalam pencapaian tujuan.<sup>63</sup>

## **B. Pengorganisasian Mutu**

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek utama proses susunan struktur organisasi yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi. Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu pada organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.<sup>64</sup>

## **C. Implementasi Mutu**

Berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi telah, sedang, dan akan terus dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan. Strategi pengembangannya antara lain dilakukan dengan menerapkan paradigma baru berupa peningkatan kualitas berkelanjutan di masa mendatang yang dikenal dengan nama *Total Quality Management* (TQM). Prinsip-prinsip dasar yang terkandung di dalamnya telah diadopsi oleh perguruan tinggi. Pelaksanaan program TQM dapat menggunakan nama yang disepakati oleh

---

<sup>63</sup>Manap Somantri, *Perencanaan Pendidikan*, (Bogor: IPB Press, 2014), hal. 2-3.

<sup>64</sup>Yanti Sri Danarwati, *Manajemen Pembelajaran dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan*, 2013, hal. 5.

pihak-pihak yang berkepentingan. Beberapa organisasi memakai filosofi dengan nama sendiri. Apa pun namanya dapat digunakan, misalnya, *Total Quality Control*, *Total Quality service*, *Continuos Improvement*, *strategic Quality Initiatives*, *Service Quality* ataupun Sistem Manajemen Mutu. Melalui penamaan tersebut, diharapkan berpengaruh terhadap budaya kualitas di dalam organisasi yang bersangkutan.

TQM berkaitan dengan penciptaan budaya kualitas yang bertujuan agar karyawan dan staf dapat memuaskan konsumen sekaligus didukung oleh struktur organisasi mereka dalam melakukan hal. TQM dianggap sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Organisasi yang menggunakan TQM berupaya untuk mengadakan perbaikan secara berkelanjutan dalam rangka memenangkan persaingan dalam era global mendatang. Upaya yang dimaksudkan berupa langkah-langkah untuk meningkatkan perbaikan berkelanjutan, seperti:

1. *Customer focus*
2. *Improvement process*
3. *Total involvement.*

Esensi TQM adalah suatu filosofi yang menunjuk pada perubahan budaya dalam suatu organisasi, serta dapat menyentuh hati dan pikiran orang menuju mutu yang diidamkan.

Beberapa indikasi keberhasilan organisasi yang mengimplementasikan TQM ditunjukkan melalui:

1. Komitmen yang tinggi dari seluruh jajaran organisasi (pimpinan tertinggi sampai dengan karyawan terendah)
2. Organisasi yang mantap.
3. Motivasi dan disiplin yang tinggi.

Keberhasilan TQM juga sangat ditentukan oleh lima pilar penyangganya, yaitu:

1. Produk
2. Proses
3. Organisasi
4. Kepemimpinan
5. Komitmen.

Memang tidak sepenuhnya TQM berhasil diimplementasikan pada organisasi karena berbagai faktor penyebab. Tjiptono dan Diana menyatakan bahwa faktor yang menyebabkan kegagalan dalam mengimplementasikan TQM, antara lain:

1. Perubahan yang menyeluruh (paradigma manajemen, komitmen, tujuan, dan pelatihan) tidak dipenuhi.
2. Usaha setengah hati dan harapan tidak realistis.
3. Kesalahan delegasi dan kepemimpinan, tim, proses penyebarluasan, pendekatan terbatas, dan pemberdayaan yang prematur.

Kendala lain yang dihadapi oleh organisasi antara lain penciptaan lingkungan yang mendukung usaha perbaikan dan berorientasi pada mutu masih kurang, pemahaman terhadap perencanaan strategis dan dialogis masih kurang, pemberdayaan sumber daya manusia masih kurang, komitmen dan partisipasi karyawan program perbaikan mutu masih kurang, dan sistem informasi manajemen pendukung pelaksanaan program peningkatan mutu kurang mendapat perhatian.

Implementasi TQM pada SMM pembelajaran dapat diadopsi dari Tenner dan DeToro. Model tersebut mengandung tiga hal utama, yaitu tujuan, prinsip, dan elemen-elemen TQM. Tujuan utama TQM dalam pendidikan adalah meningkatkan mutu pendidikan

secara berkelanjutan, terus-menerus, dan terpadu. Pencapaian tujuan dapat diwujudkan menggunakan prinsip-prinsip pemfokusan pada pengguna, peningkatan kualitas pada proses, dan pelibatan semua komponen pendidikan. Beberapa elemen pendukung untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan, yaitu kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, penghargaan, pengukuran.

Ada beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi TQM ke dalam SMM di institusi pendidikan di perguruan tinggi. Beberapa pakar di bidang ini telah menyumbangkan hasil kajian maupun penelitiannya. Hasil penelitian *Change Management Learning Center* atau CMLC telah menemukan lima besar yang menjadi variabel pendukung perubahan dan penghambat kesuksesan (*the top-five contributors to success and the top-five greatest CM obstacles*). Ada lima faktor yang mendukung kesuksesan dalam perubahan organisasional, yaitu dukungan yang efektif, persatuan dan kesatuan dari barisan manajer dan para pegawai, tim khusus, perubahan terus-menerus dan komunikasi sesuai target, perencanaan yang baik dan pendekatan yang diorganisir.

Beberapa faktor penghambat perubahan organisasional penolakan dari pegawai dan staf, penolakan dari manajemen menengah, dan dukungan pelaksana yang buruk, waktu, anggaran biaya, sumber daya terbatas, dan kelembaman dan politik organisasi. CMLM menyatakan, bahwa "*An organization's culture, history, values and capacity for change are potential obstacles for change management teams*", ... "*consultants and change management teams often address these potential barriers with assessments*". Artinya, tidak saja dari sisi manusianya saja yang dapat menjadi rintangan dalam perubahan organisasional, tetapi ada rintangan potensial yang berasal dari budaya organisasi, sejarah, nilai, dan kapasitas untuk perubahan. Penolakan terhadap perubahan organisasional sangat membutuhkan

penanganan yang serius dari pihak-pihak yang berkompeten (agen perubahan). Ada beberapa strategi yang dapat dijadikan pedoman untuk mengatasinya.<sup>65</sup>

DUMMMY

---

<sup>65</sup>A Supriyanto - *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 2011 - lppmp.uny.ac.id

DUMMY

# Bab

# 8

## SISTEM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM



### A. Konsep Pendidikan Islami

Dalam ilmu pengetahuan, konsep itu sangat penting. Dalam konsep terdapat definisi yang menggambarkan ciri-ciri khusus. Konsep pendidikan Islami perlu dijelaskan di sini mengingat masih baru, sebab yang sudah lama umumnya konsep pendidikan Islam. Artinya, pendidikan Islam sangat berbeda dengan pendidikan Islami. Dalam buku ini, saya menggunakan istilah pendidikan Islami.<sup>66</sup>

Pendidikan Islami merupakan “sistem” pendidikan yang berdasarkan nilai-nilai Islam.<sup>67</sup> Teori-teori yang digunakan dalam pendidikan Islami yaitu teori yang disusun berdasarkan Al-Qur’an dan Al-Hadis. Al-Qur’an banyak dikembangkan oleh para mufasir dalam berbagai karya tafsir. Al-Hadis juga banyak dikembangkan oleh para ahli hadis. Jadi para ahli tafsir dan ahli hadis dapat dijadikan rujukan dalam menyusun teori pendidikan Islami.

---

<sup>66</sup>Deden Mabuloh, *Pendidikan Islam dan Sistem Penjaminan Mutu*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016), hal. 75.

<sup>67</sup>Ahmad Tafsir, *Filsafat Pendidikan Islam; Integrasi Jasmani, Rohani, dan Kalbu Memanusiakan Manusia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 276.

Sedangkan pendidikan Islam merupakan pendidikan agama Islam. Islam nama agama, sehingga pendidikan Islam dalam istilah yang sama yaitu pendidikan agama Islam. Pendidikan Agama Islam dibakukan sebagai kegiatan dalam mendidihkan agama Islam.<sup>68</sup> Materi yang dibahas dalam PAI yaitu materi-materi pokok ajaran Islam, yaitu akidah, syariah dan akhlak dengan segala cabang-cabangnya. Hal ini menjadi nama mata pelajaran di sekolah maupun nama mata kuliah di perguruan tinggi. Hal ini sejajar dengan pendidikan olah raga, pendidikan fisika, pendidikan biologi, pendidikan ekonomi, pendidikan politik, dan seterusnya.

Pendidikan Islami sebagai sistem pendidikan membahas komponen-komponen utama pendidikan, yaitu:

1. Tujuan pendidikan,
2. Kurikulum pendidikan,
3. Proses belajar mengajar,
4. Tenaga pendidik-kependidikan,
5. Peserta didik,
6. Metode,
7. Sarana-prasarana, dan
8. Evaluasi pembelajaran.

Semua komponen bermula pada terwujudnya sosok manusia yang diidealkan. Dalam pendidikan Islami, yang diproses adalah manusia. Manusia akan dijadikan apa? Memanusiakan manusia. Dalam pendidikan Islami, manusia dibantu untuk mewujudkan dirinya berdasarkan nilai-nilai Islam.

Pendidikan Islami sebagai sub sistem pendidikan nasional di Indonesia harus memenuhi delapan standar, yaitu:

---

<sup>68</sup>*Ibid.*, hal. 277.

1. Standar isi,
2. Standar proses,
3. Standar lulusan,
4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan,
5. Standar pengelolaan,
6. Standar pembiayaan,
7. Standar sarana prasarana,
8. Standar penilaian.

Komponen-komponen dalam standar nasional pendidikan tersebut dapat dipakai untuk mewujudkan sosok manusia berdasarkan nilai-nilai Islam. Dalam hal ini dapat diterapkan dalam sistem pendidikan Islami. Mutu pendidikan Islami dapat dikembangkan dengan mengembangkan teori manajemen mutu yang dianut dan diimplementasikan secara berkesinambungan. Pendidikan Islami harus berhasil mengembangkan mutu dengan melakukan penjaminan mutu internal di samping penjaminan mutu eksternal. Namun, umumnya para pengelola pendidikan Islami mendapat kesulitan dalam meraih mutu tertinggi karena tidak mengenali teori-teori manajemen mutu yang cocok untuk mengembangkan mutu pendidikan Islami.

Sistem pendidikan Islami di Indonesia walaupun milik masyarakat Muslim, tetapi menjadi aset bagi Pemerintah Indonesia. Ironis jika di negara penduduk mayoritas Muslim, tetapi sistem pendidikan yang dimiliki umat Islam terbelakang. Oleh karena itu, pendidikan Islami menjadi ukuran fundamental kemajuan umat Islam sehingga perlu usia yang dikembangkan sistem pendidikan yang benar-benar Islami.

## B. Landasan Teori Pendidikan Islam

Pendidikan Islami harus memiliki landasan teori yang kuat pada nilai-nilai Islam.<sup>69</sup> Pendidikan Islami harus tegas menolak sekularisasi ilmu. Sebab sekularisasi akan menyebabkan manusia hidup hanya untuk duniawi. Hidup hanya duniawi akan terjebak dalam materialisme, yang sangat bertentangan dengan nilai-nilai Islam. Hidup manusia menjadi hampa, kering makna, dan putus asa. Dalam proses pendidikan yang sekuler sering terjadi hal-hal tersebut.

Perkembangan ilmu pengetahuan modern di Barat hanya terjadi penggunaan rasio yang menyaring data dari pancaindra, sehingga sangat mungkin tidak terkendali dalam menghasilkan ilmu.<sup>70</sup> Ilmu menjadi berat sebelah pada rasio yang menganalisis fenomena lahiriah yang materialistis. Jika ilmu yang diperoleh sudah menafikan hal-hal yang metafisik, menafikan keyakinan, dan menolak yang gaib maka akan jauh dari Tuhan Pencipta yang tampak dan yang tidak tampak pancaindra. Peradaban Barat yang bertolak dari rasionalisme sesungguhnya sudah hancur.<sup>71</sup> Pendidikan Islami tidak boleh terpesona oleh pendidikan Barat (pendidikan yang berdasarkan nilai-nilai Barat/Rasionalisme).

Orang Muslim harus menggunakan ilmu yang berdasarkan nilai-nilai Islam. Al-Qur'an dan Al-Hadis harus dijadikan referensi untuk membua hipotesis atau asumsi ilmu. Watak dari hipotesis/asumsi yaitu tertolak atau diterima. Jika hipotesis/asumsi yang disusun ternyata tertolak dalam pembuktian ilmiah, maka hipotesisnya atau asumsinya keliru; bukan Al-Qur'an atau Al-Hadis yang tertolak. Sebab Al-Qur'an dan Al-Hadis harus diletakkan sebagai petunjuk

---

<sup>69</sup>Deden Maboloh, *Op.cit.*, hal. 77.

<sup>70</sup>AM. Saefuddin, *Desekularisasi Pemikiran: Lansadan Islamisasi*, (Bandung, Mizan, 1993), hal. 35.

<sup>71</sup>Fritjof Capra, *Titik Balik Peradaban*, (penerjemah M. Thoyibi), (Yogyakarta: Yayasan Bentang Budaya, 1998), hal. 9.

yang sudah diyakini kebenarannya. Sedangkan hipotesis/asumsi adalah ijtihad manusia untuk mengimplementasikannya dalam kegiatan pendidikan Islami. Oleh sebab itu, perlu disusun hipotesis/asumsi yang baru. Demikian seterusnya sehingga ilmu berkembang dalam pendidikan Islami.

Ilmu dalam pendidikan Islami penerapannya pun perlu menggunakan akhlak Islam guna kepentingan keselamatan umat manusia di dunia maupun di akhirat. Praktik yang baik adalah berdasarkan teori yang baik. Demikian juga teori yang baik adalah teori yang dipraktikkan. Pendidikan Islami jangan terjebak oleh pragmatisme. Alasan pragmatis sering kali menabrak nilai-nilai Islam. Pragmatis berbeda dengan praktis. Nilai-nilai Islam pasti praktis, bukan sesuatu yang sulit dipraktikkan. Oleh sebab itu, praktiknya adalah justru untuk mengamalkan nilai-nilai Islam. Pendidikan Islami harus menjadi contoh dalam mengamalkan nilai-nilai Islam dalam sistem pendidikan. Sistem pendidikan di Indonesia harus mendapatkan contoh terbaik dari pendidikan Islami yang menjamin keselamatan manusia di dunia dan di akhirat; yang memadukan penggunaan rasio akal sehat dan keyakinan kalbu sehat; membina jasmani dan rohani; mewujudkan kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual.

Dalam mengembangkan gagasan pemikiran mengenai niscayanya perumusan teori dalam perspektif Islam, terlebih dahulu perlu memahami Islam sebagai paradigma berpikir. Paradigma berpikir yang benar sangat penting karena pada dasarnya realitas sosial itu dikonstruksi oleh *mode of thought* atau *mode of inquiry* tertentu, yang pada gilirannya akan menghasilkan *mode of knowing* tertentu pula.<sup>72</sup> Paradigma dalam pengertian ini berarti suatu konstruksi pengetahuan. Konstruksi pengetahuan itu dibangun dalam Islam berdasarkan Al-Qur'an dan Al-Hadis dengan tujuan agar manusia memiliki hikmah yang atas dasar itu dapat dibentuk perilaku yang sejalan dengan nilai-nilai ideal Al-Qur'an dan Al-

---

<sup>72</sup>Kuntowijoyo, *Paradigma Islam*, (Bandung: Mizan, 1990), hal. 328.

Hadis, baik pada level teoretis maupun praktis. Jadi, di samping memberikan gambaran aksiologis, paradigma Al-Qur'an dan Al-Hadis juga dapat berfungsi untuk memberikan wawasan epistemologis.

Pendekatan untuk memahami Islam salah satunya adalah dengan pendekatan integratif. Pendekatan ini memposisikan bahwa pada dasarnya kandungan Al-Qur'an dan Al-Hadis itu terdiri dari prinsip-prinsip universal. Pada konsep-konsep didapati banyak istilah Al-Qur'an maupun Al-Hadis yang merujuk kepada pengertian-pengertian normatif, doktrin- doktrin etik, aturan-aturan legal dan ajaran-ajaran keagamaan. Istilah-istilah itu diangkat dari konsep-konsep yang dikenal oleh masyarakat Arab pada waktu Al-Qur'an diturunkan, atau dapat juga merupakan istilah baru yang dibentuk untuk mendukung adanya konsep-konsep yang ingin diperkenalkan oleh Allah Ta'ala. Istilah-istilah itu kemudian diintegrasikan ke dalam pandangan dunia Al-Qur'an. Konsep-konsep dalam Al-Qur'an yang dimaksudkan untuk membentuk pemahaman yang komprehensif mengenai ajaran Islam, maka perlu disertai dengan kisah-kisah historis dan perumpamaan, sehingga dapat melakukan perenungan dalam rangka mendapatkan petunjuk dan pelajaran.

Jika pada bagian norma, konsep, dan petunjuk diperkenalkan dengan berbagai idealisme tentang apa yang harus dilakukan, maka dalam bagian kisah dan perumpamaan diajak untuk mengenal realisme tentang kondisi nyata yang unik tetapi maknanya bersifat universal. Tujuannya agar manusia dapat menarik pelajaran moral dari peristiwa empiris yang terjadi dalam sejarah. Artinya bukan peristiwa sejarahnya yang dipentingkan, tetapi pesan moralnya yang bersifat universal dan abadi. Hal ini, perlu merenungkan pesan-pesan moral dalam rangka mensintesisakan penghayatan dan pengalaman dengan ajaran Al-Qur'an dan Al-Hadis. Inilah

pendekatan dalam memahami Islam sebagai landasan yang dapat dikembangkan dalam sistem pendidikan Islami.

Dalam pendekatan memahami Islam sebagai landasan pendidikan Islami dapat saja subjektif. Oleh karena itu, masih perlu pendekatan lain yang perlu dipakai untuk mengoperasionalkan konsep-konsep normatif menjadi empiris. Jika sudah menjadi bukti empiris, maka akan bersifat objektif pendekatan lain memposisikan Al-Qur'an dan Al-Hadis sebagai sumber data.

Dalam pendekatan ini, ayat-ayat Al-Qur'an sesungguhnya merupakan pernyataan-pernyataan normatif yang harus diterjemahkan pada level yang objektif. Hal itu berarti Al-Qur'an perlu dirumus dalam bentuk konstruk-konstruk teoretis yang baru untuk kepentingan operasional manusia. Sebagaimana kegiatan analisis data akan menghasilkan konstruk, maka demikian pula terhadap data-data dari Al-Qur'an dan Al-Hadis akan menghasilkan konstruk teoretis Islam. Elaborasi terhadap konstruk-konstruk teoretis Islam inilah yang pada gilirannya merupakan kegiatan perumusan teori pendidikan Islami.

Informasi wahyu itu amat penting dalam epistemologi Islam. Hal ini yang membedakan dengan epistemologi Barat yang besar, seperti rasionalisme dan empirisme yang mengakui sumber pengetahuan sebagai hanya berasal dari akal saja atau observasi saja.<sup>73</sup> Epistemologi dalam pendidikan Islami yaitu berdasarkan informasi wahyu, akal, kalbu, dan pancaindra.

Pernyataan bahwa “apa yang tidak logis adalah tidak real” seperti dalam doktrin Rasionalisme, dan pernyataan “apa yang tidak real adalah tidak logis” seperti dalam doktrin Empirisme, tampak menjadi terlalu sederhana jika dilihat dari perspektif epistemologi Islam. Menurut epistemologi Islam, unsur petunjuk transendental yang berupa wahyu juga menjadi sumber pengetahuan yang penting.

---

<sup>73</sup>*Ibid.*, hal. 331.

Konstruksi pengetahuan yang menempatkan wahyu sebagai salah satu sumbernya berarti mengakui adanya struktur transendental sebagai referensi untuk menafsirkan realitas. Meskipun Al-Qur'an dapat dianggap sebagai suatu dokumen historis karena hampir setiap pernyataannya mengacu kepada peristiwa-peristiwa aktual sesuai dengan konteks sejarahnya ketika ia diturunkan, tetapi pesan utamanya sesungguhnya bersifat transendental dan melampaui zaman.

Untuk keperluan pemahaman ini, diperlukan metodologi yang mampu mengangkat teks Al-Qur'an dan Al-Hadis dari konteksnya. Warisan dan khazanah pemikiran Muslim, dalam hal ini akan membantu dalam memperkaya perspektif. Oleh karena itu, hasil-hasil pemikiran para pemikir Muslim terutama dalam bidang pendidikan Islami, amat berharga dalam rangka merumuskan teori-teori yang dikembangkan.

Pengembangan eksperimen-eksperimen ilmu pengetahuan yang didasarkan pada perspektif Islam, jelas akan memperkaya khazanah ilmu pengetahuan umat manusia. Kegiatan ini, bahkan dapat menjadi alternatif bagi munculnya ilmu-ilmu pengetahuan. Jadi, premis-premis ajaran Islam dapat dirumuskan menjadi teori-teori yang empiris dan rasional. Ilmu-ilmu empiris dan rasional yang diwariskan oleh peradaban Barat pun berasal dari paham-paham etik dan filosofis yang bersifat normatif. Dari ide-ide normatif, perumusan ilmu-ilmu dibentuk sampai kepada tingkat yang empiris, dan sering dipakai sebagai basis untuk kebijakan-kebijakan aktual.

Perumusan teori yang didasarkan pada perspektif Islam, adalah sebuah ide normatif dan filosofis yang dapat dirumuskan menjadi perspektif teoretis. Ia akan memberikan kerangka bagi pertumbuhan ilmu pengetahuan empiris dan ilmu pengetahuan rasional yang relevan dengan kebutuhan amal saleh masyarakat Muslim, yaitu mengaktualisasikan misinya sebagai khalifah di muka bumi. Islam mewarisi sumbangan ilmu pengetahuan yang dihasilkan untuk kepentingan amal saleh umat manusia.

Sehubungan dengan hal di atas, Allah Swt., menurunkan ajaran Islam kepada Nabi Muhammad Saw., untuk menjadi *rahmat li al-'alamin* (rahmat bagi semesta alam); berguna bagi seluruh kehidupan umat manusia. Jika Islam dipandang bukan hanya untuk sebagian umat manusia melainkan untuk keseluruhan umat. Ini artinya bahwa, dalam Islam sudah terkandung eksplanasi (penjelasan) tentang segala sesuatu. Al-Qur'an merupakan sumber rujukan utama yang menempati posisi sentral bagi seluruh disiplin ilmu keislaman. Kitab suci tersebut, di samping menjadi *huda* (petunjuk), juga *bayyinah minal-huda* (penjelasan bagi petunjuk-petunjuk tersebut) serta menjadi *furqan* (tolak ukur pemisah antara yang benar dan yang salah).

Firman Allah Swt., dalam surat Al-Baqarah (2): 185.

شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدًى لِّلنَّاسِ وَبَيِّنَاتٍ مِّنَ  
الْهُدَىٰ وَالْفُرْقَانِ

*Artinya: (Beberapa hari yang ditentukan itu ialah) bulan Ramadhan, bulan yang di dalamnya diturunkan (permulaan) Al Qur'an sebagai petunjuk bagi manusia dan penjelasan-penjelasan mengenai petunjuk itu dan pembeda (antara yang hak dan yang bathil).*

Melalui petunjuk dan penjelasan Al-Qur'an tersebut, manusia dapat memahami, memikirkan, dan menafsirkan maknanya untuk kemudian menghimpun ilmu pengetahuan. Selanjutnya, ilmu pengetahuan tersebut diamalkan dalam segala aspek kehidupan. Dengan ilmu pengetahuan yang diamalkan tersebut (ilmu sekaligus amal), maka secara esensial Islam benar-benar akan menjadi rahmat bagi semua umat manusia. Karena sifatnya yang demikian, maka dalam Al-Qur'an tidak ada sesuatu pun yang terlewatkan, bahkan

menjadi petunjuk segala sesuatu.<sup>74</sup> Firman Allah Swt. Tiadalah Kami apakan sesuatu pun di dalam Al-Kitab.

Selanjutnya firman Allah dalam surat An-Nahl (16): 89:

وَيَوْمَ نَبْعَثُ فِي كُلِّ أُمَّةٍ شَهِيدًا عَلَيْهِمْ مِّنْ أَنفُسِهِمْ وَجِئْنَا بِكَ  
شَهِيدًا عَلَىٰ هَؤُلَاءِ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ  
وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ ﴿٨٩﴾

*Artinya: (Dan ingatlah) akan hari (ketika) Kami bangkitkan pada tiap-tiap umat seorang saksi atas mereka dari mereka sendiri dan Kami datangkan kamu (Muhammad) menjadi saksi atas seluruh umat manusia. Dan Kami turunkan kepadamu Al Kitab (Al Qur'an) untuk menjelaskan segala sesuatu dan petunjuk serta rahmat dan kabar gembira bagi orang-orang yang berserah diri.*

Sudah merupakan keyakinan yang aksiomatik pada orang-orang Muslim bahwa Agama Islam mendukung ilmu pengetahuan. Keyakinan ini didasarkan kepada adanya berbagai ungkapan Al-Qur'an dan Al-Hadis yang memerintahkan kepada kaum beriman agar berpikir, menggunakan akal dan memerhatikan gejala-gejala dalam kehidupan manusia. Dalam Al-Qur'an bertebaran ayat-ayat yang memerintahkan, mendorong serta membimbing umat Islam, misalnya menggunakan akal, berpikir, bertafakur, bertafakkuh, menggunakan ra'yu, mengadakan penyelidikan, penelitian dan sebagainya.<sup>75</sup> Hal tersebut menunjukkan bahwa Islam secara jelas memerintahkan manusia untuk mengembangkan ilmu pengetahuan melalui pengembangan teori-teori.

Perintah Nabi Muhammad Saw., dalam banyak Hadis agar kaum beriman menuntut ilmu pengetahuan. Lafadz al-ilma dalam Hadis tentang: Tuntutlah ilmu pengetahuan sejak dari buaian sampai ke

<sup>74</sup>Lihat QS Al-An'am (6): 38 QS An-Nahl (16): 89

<sup>75</sup>Zuhairi, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal. 109.

liang lahat” bersifat ‘aam, mencakup jenis ilmu pengetahuan, baik itu ilmu yang berkaitan dengan keimanan, hukum, maupun ilmu-ilmu yang berkaitan dengan teknologi, industri, ilmu pengetahuan alam, ilmu logika dan sebagainya.<sup>76</sup> Jadi, semua ilmu pengetahuan harus dikembangkan, karena diperlukan dalam kehidupan manusia.

Semua ilmu pengetahuan yang didasari oleh iman maka akan menghantarkan seseorang pemilik ilmu kepada derajat kemanusiaan yang lebih mulia. Oleh karena itu, Islam tidak melarang untuk mengambil dan mempelajari ilmu pengetahuan apa pun selama ia tidak bertentangan dengan nilai-nilai Islam.

Seluruh ilmu pengetahuan yang diterima seorang Muslim haruslah berdasarkan ajaran Islam; baik hal itu yang berkaitan dengan kehidupan pribadi, hubungan antara sesama Muslim, masalah politik, ekonomi, sosial, pendidikan dan masalah apa pun yang berkaitan dengan kehidupan dunia dan akhirat. Islam sebagai standar penilaian, diterima atau tidaknya suatu ilmu pengetahuan. Selama serasi dan konsisten dapat dilaksanakan dengan tidak bertentangan dengan nilai-nilai Islam, maka tidak dilarang untuk mengambalnya.

Selanjutnya, ilmu pengetahuan dapat dipelajari dari siapa saja yang telah mempunyai ilmu tersebut. Ilmu pengetahuan yang bersifat umum boleh dipelajari tanpa melihat asal (sumber ilmu tersebut), baik itu dari bangsa Barat maupun Timur, dengan syarat tidak menyimpang dari kurikulum dan tujuan pendidikan Islam. Masyarakat Islam adalah masyarakat yang terbuka, bisa menerima pengaruh yang baik dari masyarakat lain.<sup>77</sup>

Islam dalam kerangka di atas ditempatkan sebagai tolok ukur yang memberikan landasan nilai bagi penggalan dan diskursus-

---

<sup>76</sup>Abdurrahman Al-Baghdadi, *Sistem Pendidikan Islam di Masa Khalifah Islam* (terjemahan), (Jawa Timur: al-Izzah, 1996), 47.

<sup>77</sup>Al-Syaibany, *Falsafah Pendidikan Islam* (Terjemahan), (Jakarta: Bulan Bintang, 1979), 177-178.

diskursus ilmu pengetahuan apa pun jenis dan bentuknya, termasuk dalam hal ini teori pendidikan Islami. Al-Qur'an merupakan kitab suci berisi tentang pendidikan dan pengajaran moral dan spiritual secara umum, dan juga pendidikan sosial, moral dan spiritual secara khusus. Islam menganjurkan seorang Muslim untuk memandang bukan hanya kulit luar kandungan Al-Qur'an, tetapi mensistematisasikan ajaran-ajaran yang terkandung dalam Al-Qur'an supaya dapat mengambil pelajaran darinya. Al-Qur'an dan Al-Hadis sebagai petunjuk yang dapat memperkuat kesadaran moral sekaligus meningkatkan kemampuan bertindak sesuai dengan kehendak Allah Swt.<sup>78</sup>

### C. Urgensi Mutu Pendidikan Islam

Pendidikan Islam merupakan lembaga pendidikan milik pemerintah Indonesia, sekaligus menjadi milik masyarakat Muslim sebagai penduduk mayoritas di Republik Indonesia ini. Ironis jika di negara penduduk mayoritas Muslim, tetapi sistem pendidikan yang dimiliki umat Islam terbelakang. Oleh karena itu, pendidikan Islam menjadi ukuran fundamental kemajuan umat Islam. Mutu Pendidikan Islam dapat dikembangkan dengan mengembangkan teori manajemen mutu yang dianut dan diimplementasikan pada Pendidikan Islam tersebut. Pendidikan Islam yang berhasil mengembangkan mutu dengan melakukan penjaminan mutu internal di samping penjaminan mutu eksternal BAN-S/M, dapat peringkat akreditasi tinggi. Sedangkan Pendidikan Islam yang baru menggunakan penjaminan mutu eksternal, belum mengembangkan penjaminan mutu internal, dapat akreditasi lebih rendah.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup>Deden Mabuloh, *Pendidikan Islam dan Sistem Penjaminan Mutu*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016), hal 84.

<sup>79</sup>Deden Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam: Model Pengembangan Teori Aplikasi Sistem Penjaminan Mutu*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011), hal. 135-134.

Pengembangan pendidikan Islam adalah proses peningkatan dari kondisi pendidikan Islam saat ini menuju kondisi mutu pendidikan Islam yang lebih sempurna melalui pemikiran dan tindakan terhadap teori manajemen mutu yang dikembangkan. Dalam pengembangan teori dapat dilakukan melalui proses penyempurnaan teori dengan rekayasa ulang atas teori-teori yang telah dibangun. Menurut Ahmad Tafsir, pengembangan teori dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu: merevisi teori, mengganti teori lama dengan teori baru, dan membuat teori.<sup>80</sup>

Revisi teori artinya merevisi teori yang sudah ada untuk disempurnakan. Dalam revisi teori, tidak semua teori lama dibuang, tetapi diubah untuk disesuaikan dengan kebutuhan zaman. Jika teori lama diganti semuanya dengan teori baru pasti ada penyebabnya, misalnya teori lama tidak dapat dipertahankan lagi karena bertentangan dengan hasil-hasil temuan baru, sehingga teori lama tidak mampu menyelesaikan masalah. Jika sudah demikian, maka teori itu perlu diganti dengan teori baru. Adapun membuat teori artinya menciptakan atau menemukan teori yang sebelumnya tidak ada. Dalam hal ini bukan membuat teori baru tetapi membuat teori, karena sama sekali belum ada sebelumnya.

Semua model pengembangan teori di atas, dapat dilakukan dalam pengembangan teori manajemen mutu pendidikan Islam. Pengembangan manajemen mutu pendidikan Islam berkaitan dengan model manajemen yang dianut oleh pendidikan Islam. Manajemen mutu meletakkan mutu di atas segala-galanya. Mutu perlu dikelola dengan baik, yaitu dengan mengembangkan model-model manajemen mutu.

Model merupakan gambaran kognitif yang menunjukkan kerangka ideal sebagai acuan bagi aktivitas-aktivitas lainnya. Model pada umumnya disusun dalam bentuk bagan. Hal ini dapat dipahami

---

<sup>80</sup>Ahmad Tafsir, *Epistemologi untuk Ilmu Pendidikan Islam*, (Bandung: Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung, 1995), hal. 1.

untuk memudahkan pemahaman sehingga mudah dijadikan sebagai acuan dalam aktivitas praktis. Namun, tidak berarti model ini merupakan sesuatu yang sempurna. Oleh karena itu, model umumnya mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh si pembuat model. Pembuat model banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal sebagai cita-cita dan obsesi pribadi. Selanjutnya faktor eksternal yaitu perkembangan dunia luar yang menimbulkan inspirasi-inspirasi kognitif sehingga merespons dengan cara menyusun model tertentu. Namun demikian, perpaduan antara faktor internal dan eksternal akan melahirkan entitas tersendiri yang cara bernilai bagi pengembangan pola pikir yang menghantarkan pada terbentuknya sebuah model yang teruji baik secara teoretis maupun empiris. Hal ini yang disebut dengan validitas teori oleh para pakar dan validitas empiris oleh hasil pengujian empiris dalam kegiatan praktis. Model yang sudah divalidasi tersebut, dapat dijadikan sebagai acuan bersama tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu. Model hanya dibatasi oleh model-model lainnya sebagai alternatif yang baru. Dengan demikian, model akan meningkat baik kualitas maupun kuantitasnya.

Dalam bidang pengajaran agar berkualitas, model banyak ditawarkan, seperti: model SPSS, model Gerlack, dan model IDI. Model-model tersebut yang dirumuskan oleh para ahli pendidikan tersebut merupakan representasi kognitif yang akan dijadikan khususnya dalam pembelajaran. Dalam implementasinya, guru dalam pembelajaran dapat memilih salah satu di antara model model tersebut dengan model pengembangannya. Khusus berkaitan dengan model pengembangan, diperlukan rumusan yang memiliki landasan kuat secara teoretis sehingga dapat dipertanggungjawabkan sebagai sesuatu yang dapat dijadikan acuan oleh para teoretikus dan praktisi pendidikan.

Menurut Winardi, model merupakan satu pendekatan untuk memahami atau mendekati realitas.<sup>81</sup> Menurut Neale, model merupakan abstraksi dari RLS (*real life system*), dan bukanlah RLS yang sebenarnya.<sup>82</sup> Pengertian model tersebut adalah abstraksi visual atau konstruksi dari suatu konsep. Lebih lanjut diartikan bahwa model adalah pola, pendekatan atau konstruksi terhadap manajemen yang dapat digunakan untuk mengelola sumber daya organisasi. Pendapat lain dijelaskan oleh Laura Desimone, bahwa suatu model pengembangan evaluasi yang diwujudkan untuk melakukan perubahan-perubahan meliputi: *homeostatic change*, *incremental change*, dan *neomobolitic change*.<sup>83</sup>

Lebih lanjut dalam tataran implementasi, Johansson memandu penyusunan model dengan mengemukakan empat kriteria antara lain: kognitif (*human concepts*) yang diwujudkan dalam penalaran dan persepsi termasuk pembuatan keputusan normatif (*purpose oriented*) diwujudkan dalam penggambaran fungsi-fungsi suatu sistem, deskriptif (*descriptive models*) yang diwujudkan orientasi tingkah laku untuk tujuan saintifik dan teknologikal, fungsional (*action and control oriented*) yang direalisasikan dalam tindakan nyata dan berorientasi pada pengawasan terhadap fungsi dalam melaksanakan model yang efektif.<sup>84</sup>

R.Clark menjelaskan bahwa dalam pembelajaran ada empat rumpun model, yaitu: *information processing*, *persional social*, dan *behavioral* yang semuanya bermuara kepada tujuan. Oleh karena itu, pertimbangan utama dalam memilih model pengembangan madrasah

---

<sup>81</sup>Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 1992), hal. 20.

<sup>82</sup>I. M. Naele, *Modeling Expertise for KBS Development*, (London: Great Britian, 1990), hal. 447.

<sup>83</sup>Laura Desimone, "How Can Comprehensive School Reform Models be Successfully Impelented?", dalam *Jurnal Review of Educational Research*, (Vil. 72, No. 3, 2002), hal. 433.

<sup>84</sup>Johansson et.all, *System Modelling and Identification*, (New York: Prentice-Hall International Inc, 1993), hal. 2.

adalah tujuan atau sasaran apa yang akan dicapai. Model yang mutlak untuk diberlakukan pada setiap keadaan sulit ditemukan, karena perubahan terus terjadi berkaitan erat dengan sistem dan tuntutan kehidupan. Model yang diterapkan selama bertahun-tahun diyakini memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja, dalam kurun tertentu dapat saja gugur disebabkan tuntutan zaman sudah berubah. Demikian pula pergeseran model pengembangan mutu pendidikan Islam sepertinya harus menyesuaikan diri dengan zaman.<sup>85</sup>

Model kebijakan yang dikembangkan oleh Darling Hammond disebut sebagai *the top down approach*. Menurutnya, untuk dapat mengimplementasikan kebijaksanaan organisasi secara sempurna (*perfect implementation*) diperlukan sejumlah persyaratan, antara lain: perkecil hambatan eksternal persediaan waktu yang memadai, perpaduan dan persedian sumber-sumber, hubungan kausalitas yang handal dengan meminimalkan mata rantal, saling bekerja secara mandiri, pemahaman dan kesepakatan terhadap tujuan, dan loyalitas.<sup>86</sup>

Berbeda dengan model kebijakan yang dikembangkan oleh M. G. Fullan disebut sebagai *a model of the policy implementation process* yang bertolak dari suatu argumen bahwa perbedaan-perbedaan dalam implementasi dipengaruhi oleh sifat kebijaksanaan. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan adanya perubahan, kontrol, dan kepatuhan bertindak. Ketiga konsep tersebut merupakan sarana efektivitas kebijaksanaan, serta mengarahkan berbagai kegiatan sesuai dengan pedoman kegiatan.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup>R. Clark, *Effective Professional Development Schools: Agenda for education in a Democracy*, (San Francisco: Jossey Bass Publisher, 1999), hal. 13.

<sup>86</sup>Darling Hammond, "Policy for Restructuring", dalam a Liberman (Ed), *The Work of Restructuring Schools: Building from the Ground Up*, (New York: Teacher College Press, 1995), hal. 157-175.

<sup>87</sup>M. G. Fullan, "Coordinating top-down and bottom-up Strategies For Educational Reform", dalam R.J Anson (ed.), *System Reform: Perspectives on Personalizing Education*, (Washington DC: Departemen of Education, 1994), hlm. 35.

Selanjutnya, model kebijaksanaan yang dikembangkan oleh Fuhrman, sebagai *a framework for implementation analysis* bertolak dari asumsi bahwa model kebijaksanaan tergantung pada hasil analisis tentang suatu variabel. Oleh karena itu, dalam model tersebut diperlukan analisis variabel yang akurat sebelum kebijakan diputuskan. Sebab, dalam variabel terkandung variasi nilai dan keragaman pola yang secara potensial dapat dikembangkan secara terpadu.<sup>88</sup>

Pengembangan mutu pendidikan Islam dapat dilakukan pada fase pertama, mendiagnosis kebutuhan pengembangan kebutuhan ini berkaitan erat dengan kebutuhan siswa, guru, pemerintah, masyarakat, dan kebutuhan kelembagaan. Rencana pengembangan tersebut harus menjawab kebutuhan secara komprehensif yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan khusus ditandai dengan pengetahuan spesifik dan keahlian tertentu dalam jabatan dan profesi. Potensi yang dimiliki sumber daya manusia menjadi bekal untuk dikembangkan dan semuanya tentu harus diawali dengan diagnosis untuk kepentingan rencana pengembangan dengan fokus pada mutu pendidikan Islam.

Fase kedua, merancang rencana pengembangan dengan menyusun program pengembangan sebagai pendahuluan. Pada fase ini perlu ripsi tujuan khusus dan seleksi tujuan berdasarkan adanya dampak yang diharapkan. Agar program dapat berjalan, perlu menentukan pihak-pihak yang turut berpartisipasi, merekrut SDM. Agar terukur masing-masing kinerja, perlu menyusun deskripsi standar operasional prosedur, menetapkan mekanisme monitoring evaluasi kegiatan secara keseluruhan.

Fase ketiga, melaksanakan program pengembangan yang sesuai dengan rencana dan dukungan berbagai komponen untuk menilai relevansi program yang dipilih dan dilaksanakan pada

---

<sup>88</sup>Fuhrman, *Design Coherent Education Policy: Improving the System*, (San Francisco: Jossey Bass, 1993), hal. 67.

kesempatan tersebut, serta melakukan koordinasi terutama dalam rangka mewujudkan profesionalisme. Fase keempat, tindakan evaluasi program pengembangan. Arah kegiatan evaluasi melihat kinerja administrasi dan rasionalisasi prosedur yang digunakan selama program pengembangan dilaksanakan. Intinya adalah untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan pengembangan dilihat dari jalur yang tidak menyimpang dari rencana.

Urgensi pengembangan mutu pendidikan Islam melihat pada kondisi realitas yang berkembang, tidak dapat ditunda-tunda lagi. Ilmu pengetahuan semakin berkembang. Teori manajemen mutu sudah banyak dikembangkan oleh para pakar mulai bidang industri hingga bidang pendidikan dan sosial kemasyarakatan. Pendidikan Islam di Indonesia perlu melakukan internasionalisasi mutu agar sejajar dengan kemajuan-kemajuan di berbagai belahan dunia. Semua dapat dilakukan terlebih dahulu dengan penguatan kapasitas pendidikan Islam secara internal dengan melakukan penjaminan mutu internal yang konsisten, terencana, dan berkelanjutan.

Dalam konteks ini untuk pengembangan pendidikan Islam diperlukan sistem manajemen mutu yang memadukan kekuatan internal dengan eksternal, sehingga mampu meraih prestasi terbaik. Jika pendidikan Islam sudah bermutu, maka masyarakat pun akan percaya menjadikan pendidikan Islam sebagai tempat menimba ilmu pengetahuan.

#### **D. Pengembangan Sistem Jaminan Mutu Pendidikan Islam**

Sistem jaminan mutu internal pendidikan Islam perlu dikembangkan berkaitan dengan potensi kekuatan yang dimiliki pendidikan Islam yang mengarah pada kebutuhan nyata terhadap mutu secara substansial. Dalam sistem jaminan mutu pendidikan Islam, perlu disusun rencana mutu pengembangan yang menjadi awal rangkaian kegiatan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan

pendidikan Islam secara makro. Kemudian secara mikro melakukan analisis kebutuhan dengan menerapkan pendekatan SWOT untuk menawarkan program yang sesuai kebutuhan.

Pendidikan Islam yang memiliki masa bersaing sehingga tetap eksis diwujudkan melalui sistem jaminan mutu internal. Perlu disadari oleh komunitas pendidikan Islam bahwa terdapat ciri-ciri program pendidikan yang baik dalam praktik, antara lain *high expectation, coherence in learning, integrated education and experience, active learning, ongoing practice of learned skill, assessment and prompt feedback respect for diverse talents*.<sup>89</sup> Jika dikembangkan aspek-aspek tersebut, bagaimana madrasah menjadi harapan yang sangat tinggi dari kalangan masyarakat pengguna jasa pendidikan Islam. Lebih dari itu, menjadikan satu-satunya pilihan pendidikan yaitu kepada pendidikan Islam. Dalam hal ini, pendidikan Islam harus mampu bersaing dengan sekolah lainnya dalam berbagai bidang ilmu pengetahuan yang menjadi dasar pengembangan keahlian.

Proses kegiatan yang berjalan di pendidikan Islam memiliki koherensi dengan proses pembelajaran. Jika proses pembelajaran dijadikan komitmen komunitas pendidikan Islam, maka apa pun yang terjadi dan apa pun yang dihadapi dipandang sebagai proses pembelajaran yang baik. Banyak hal yang terjadi di kalangan praktisi pendidikan, meletakkan persoalan hanya sebagai kejadian yang sambil lalu, tidak direfleksikan sebagai pembelajaran, sehingga tidak mendapatkan hikmah dan perbaikan di masa-masa dalam hal ini menyebabkan praktisi pendidikan terjebak pada masalah yang sama dan berulang dari waktu ke waktu. Berbeda sekali dengan depannya. Kecerobohan pandang pembelajaran, maka kegagalan cara pun dapat dipandang sebagai proses menuju sukses.

---

<sup>89</sup>G. Stanly, "International Trends in Quality in Higher Education", dalam Judith Chapman (ed), *School Based Decision Making and Management*, (London: The Falmer Press, 1997), hal. 47.

Pengalaman merupakan modal yang berharga dalam pendidikan. Integrasi antara pengalaman dan pendidikan melahirkan kematangan berpikir, bersikap, dan bertindak menjadi lebih baik. Demikian pula dalam manajemen pendidikan Islam, dapat memanfaatkan pengalaman yang ada dengan perkembangan teori manajemen pendidikan.

Sebagai pendidikan Islam modern, madrasah perlu menerapkan sistem pembelajaran aktif sebagaimana berkembang di dunia Internasional. Pembelajaran aktif menjadi populer di kalangan pendidikan karena sejalan dengan tuntutan kebutuhan untuk mengaktifkan kedua belah pihak antara pendidik dan peserta didik. Peserta didik dipandang sebagai manusia dinamis yang aktif. Melalui keaktifan tersebut, maka dipandang akan lebih cepat dan mudah memahami apa yang menjadi isi pesan dan materi pembelajaran yang diajarkan seorang pendidik.

Dalam era yang penuh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi maka pendidikan Islam dituntut agar memberikan keterampilan kepada peserta didik bersifat *on going* (berjalan). Yang artinya tidak kembali ke masa lalu, melainkan maju ke masa depan masa depan perlu ditatap dengan kekuatan prediksi akan terjadi perubahan sehingga ajarkanlah kepada peserta didik dalam pendidikan Islam tentang apa yang akan terjadi di masa depan berikan keterampilan untuk digunakan di masa kemampuan membaca masa cukup bekal pengalaman, sehingga mampu menghubungkan antara masa lalu, masa kini, dan masa depan.

Kebutuhan komunitas pendidikan Islam semakin berkembang, oleh karena itu perlu pengukuran kebutuhan dengan melakukan berbagai strategi hubungan timbal balik dari apa yang telah dikerjakan. Kebutuhan sifatnya berkembang sealar dengan perkembangan zaman. Pendidikan Islam perlu memberikan respons terhadap perkembangan kebutuhan tersebut. Dalam hal ini pendidikan Islam menjadi wahana untuk memenuhi kebutuhan

pelanggan pendidikan, sehingga mereka menjadi puas. Kepuasan *customers* menjadi fokus dalam manajemen mutu modern termasuk dalam manajemen mutu pendidikan yang tidak terlepas dari adanya *stakeholders* sebagai *customers* yang dipenuhi kebutuhannya. Pendidikan Islam berhubungan dengan *customers* (pelanggan) yang harus dipenuhi kebutuhannya. Komunitas pendidikan Islam perlu menghubungkan antara pelanggan dengan pihak pendidikan sehingga terjadi sinergi yang berkelanjutan.

Atas dasar itu semua, pendidikan Islam perlu responsif terhadap pengembangan bakat. Semua komunitas pendidikan Islam baik tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan siswa itu sendiri memiliki bakat yang harus dikembangkan. Oleh karena itu, program pengembangan tidak semata-mata karena faktor tuntutan dari pihak eksternal, tetapi secara alami, pihak internal memiliki bakat yang perlu dikembangkan. Hal ini harus direspons dalam lembaga pendidikan Islam masa depan sebagai indikator kemajuan mutu pendidikan Islam.

Ada atau tidaknya manajemen mutu pada pendidikan Islam dapat diukur dengan beberapa indikator sebagaimana dijelaskan oleh Thomas C. Powell, misalnya: *committed leadership, adoption and communication of TQM, closer customer relationships, benchmarking, increased training, open organization employe empowerment, zero-defects mentality, process inprovement and measurement*.<sup>90</sup>

Seperti dijelaskan pada pembahasan lainnya bahwa faktor dominan yang memengaruhi manajemen mutu adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang diperlukan dalam menerapkan manajemen mutu, yaitu komitmen. Komitmen merupakan bukti nyata bahwa apa yang disepakati dan direncanakan bersama, kemudian dilaksanakan sesuai kesepakatan. Oleh karena itu, komitmen kepemimpinan dapat

---

<sup>90</sup>Thomas C. Powell, "Total Quality Management As Competitive Advantage. A Review and Emperical Study", dalam Jurnal, *Strategic Management Journal*, (John Wiley & Sons Ltd. Final Revision Received 21 February 1995, Volume 16), hal. 15-37.

diukur jika perencanaan mutu melibatkan semua madrasah. Tidak ada komitmen, jika tidak ada kesepakatan bersama terlebih dahulu. Dalam manajemen mutu terpadu, keterlibatan semua komponen anggota organisasi sifatnya mutlak. Jika dalam madrasah, mulai kepala madrasah, dewan guru, tenaga teknis, siswa dan pembuat kebijakan semua harus terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan mutu.

Eduardo Morato memberikan panduan untuk memahami pengembangan manajemen mutu terpadu, dengan akronim BIG (*Blindly, Insiglitful, Guideline*). **BIG 1**, *management and workers must both be coached in empowerment and TOM, and ilese two transitions must occur in parallel-simultaneously*. **BIG 2**, *the competencies and values needed to function in an committed to empowerment and TQM apply to team members and their facilitators just should-)* receive the same training and coaching. **BIG 3**, *given BIG 2. team members, team leaders and managers can now train and coach new employees, thereby relieving the training department. The responsibility for training with the people responsible for TQM in the workplace...everyone.*<sup>91</sup>

Diagram *fishbone* memetakan dan menginventarisasi faktor-faktor yang memengaruhi mutu proses pencapaian hasil, berdasarkan teknik “*brainstorming*”. Diagram ini merupakan visualisasi yang terstruktur dari saling ketergantungan antarfaktor, untuk membantu mengidentifikasi penyebab timbulnya masalah serta faktor pendukung terhadap perbaikan mutu. Menurut Ishikawa, TQM telah menghasilkan berbagai inovasi manajerial, yaitu: *quality circles, equity circles, supplier Partnerships, cellular manufacturing, just-in-time production, and hoshin planning.*<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup>Eduardo Morato, “The Essence of Quality: Two Essays”, dalam Jurnal *The Asian Manage*, (Januari, 2003), hal. 55.

<sup>92</sup>Kaoru Ishkawa, *Guide to Quality Control, Asian Productivity Organization*, (New York: UNIPUB,1996), hal. 47.

Jerry Banks menyarankan agar dalam mengembangkan mutu organisasi seyogianya diawali dari semangat (*human Spirit*) dengan arah/saluran komunikasi *bottom-up*, kemudian memperkenalkan kepemilikan yang terpadu, pemberian wewenang (pembagian tugas) dalam *team work*, serta akuntabilitas sampai pada level yang terbawah.<sup>93</sup> Oleh karena itu, dalam operasionalnya lebih menekankan pada desentralisasi dan *self-correcting*. Bill Creech mengemukakan lima pilar yang memberikan dasar kuat sebagai tumpuan sistem manajemen mutu. Produk (barang atau jasa) merupakan mata pencaharian suatu organisasi. Produk yang bermutu tidak akan tercapai tanpa proses kerja yang bermutu. Proses kerja yang bermutu tidak akan timbul tanpa adanya organisasi yang dikelola dengan baik. Organisasi akan sia-sia tanpa kepemimpinan yang benar dan profesional. Pilar tersebut tidak akan seperti yang diharapkan tanpa adanya komitmen. Dalam melaksanakan manajemen mutu, kelima pilar tersebut tidak terpisah, melainkan satu sama lain saling mendukung dan saling memengaruhi, demi tercapainya standar mutu yang dapat memuaskan seluruh pengguna (internal maupun eksternal).

Implikasi dari kelima pilar di atas terhadap manajemen mutu madrasah, dapat dilukiskan dalam uraian berikut. Madrasah sebagai unit organisasi terdepan yang berhubungan langsung dengan proses pembelajaran peserta didik memerlukan seorang kepala madrasah sebagai pemimpin yang profesional dan dapat memotivasi guru dan stafnya, agar menampilkan unjuk kerja yang bermutu disertai komitmen tinggi terhadap visi dan misi madrasah. Pada akhirnya, kerja sama seluruh personel dalam ikatan kerja yang terpadu, diharapkan dapat menghasilkan lulusan madrasah yang memuaskan para pengguna, baik orang tua di rumah, masyarakat, pengusaha, dan pemerintah.

---

<sup>93</sup>Jerry Banks, *Principles of Quality Control*, (Singapore: John Willey & Sons, 1994)., hal. 23.

Selanjutnya, Juran mengemukakan konsep the Juran trilogy dalam pengembangan manajemen mutu. Trilogi ini mencakup tiga langkah penting, yaitu: pertama, *quality planning: set goals, identify customers and their needs, develop products and processes*. Kedua, *quality control: evaluate performance, compare to goals and adapt*. Ketiga, *quality improvement: establish infrastructure, identify projects and teams, provide resources and training, establish oleh pada akan controls*.<sup>94</sup>

Langkah *pertama*, perencanaan mutu berdasarkan pada data hasil-hasil audit mutu internal sebelumnya. Dalam perencanaan mutu ditetapkan tujuan-tujuan mutu terbaik. Tujuan yang ditetapkan menempatkan *quality first* sebagai patokan yang diukur pada proses-proses lanjutannya. Dalam perencanaan pula diidentifikasi siapa yang menjadi pelanggan dan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Jika madrasah mengidentifikasi para siswa sebagai pelanggan, maka perlu diketahui dengan baik apa yang dibutuhkan pada siswa tersebut. Selanjutnya mengembangkan mutu proses dan mutu hasil berupa lulusan. Jika mutu lulusan sebelumnya mencapai angka cukup, maka kemudian dikembangkan menjadi angka baik untuk lulusan berikutnya hingga mutu terbaik.

Langkah *kedua*, untuk memastikan bahwa apa yang direncanakan tersebut berjalan dengan baik sesuai dengan aturan yang ditetapkan dalam rangka mencapai mutu terbaik, maka diperlukan kontrol mutu. Mutu dapat dikontrol dengan diperlukan audit kinerja secara internal. Sebab, cacat mutu dapat disebabkan oleh kinerja pegawai yang lemah, tidak terampil, dan tidak sesuai aturan. Oleh karena itu, kontrol mutu dapat dibandingkan antara pelaksanaan dan rencana yang ditetapkan. Jika pelaksanaan sudah benar-benar seratus persen sesuai dengan apa telah direncanakan, maka dapat dinilai sudah bermutu.

---

<sup>94</sup>Juran, *The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality*, (Quality Progress, Nomor 19. Vol. 8, 1996), hal. 19.

Langkah *ketiga*, perbaikan mutu mengingat apa yang telah dicapai dalam mutu perlu terus ditingkatkan. Perbaikan mutu dilakukan jika terdapat kesalahan yang menyebabkan mutu tidak tercapai dengan baik. Akan tetapi, jika mutu sudah tercapai, maka yang dilakukan adalah peningkatan standar mutu untuk kemudian diukur kembali pencapaian hasil yang baru. Dalam memperbaiki dan mengembangkan mutu ini diperlukan infrastruktur yang mapan, tim yang solid, tersedianya sumber-sumber daya terlatih profesional dan pengawasan yang teratur dan berkala.

Berdasarkan uraian di atas, maka sistem penjaminan mutu internal madrasah mutlak diperlukan seiring dengan tuntutan kebutuhan madrasah itu sendiri terhadap mutu. Sebab, mutu madrasah akan menentukan masa depan madrasah secara keseluruhan. Semakin baik mutu madrasah, semakin meningkat kepercayaan masyarakat dan pemerintah pada madrasah. Jika kepercayaan sudah meningkat, semakin sejahtera para komunitas madrasah. Madrasah akan mampu bersaing dengan tuntutan mutu yang terus berkembang dengan adanya sistem penjaminan mutu internal di samping penjaminan mutu eksternal. Sistem penjaminan mutu internal berfungsi sebagai penguatan kapasitas kelembagaan secara substansial, sedangkan penjaminan mutu eksternal sebagai nilai tambah kompetitif dalam perbandingan mutu dengan madrasah/sekolah lainnya.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup>Deden Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam: Model Pengembangan Teori Aplikasi Sistem Penjaminan Mutu*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011), hal. 152.

DUMMY

# Bab

# 9

## MANAJEMEN MUTU TERPADU PENDIDIKAN



### A. Pengertian Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan (MMTP)

Definisi MMT (TQM), seperti definisi-definisi lainnya, berbeda-beda tergantung sudut pandang orang yang mendefinisikannya. Akar dari MMT ialah QC, kemudian berkembang menjadi QA dan Akhirnya menjadi MMT.

MMT menurut Tjiptono dan Anastasia Diana (1995) ialah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus-menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan. MMT sebuah konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen mutu kelas dunia. MMTP menurut West-Burnham (1997) ialah semua fungsi dari organisasi sekolah ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, produktivitas, dan prestasi, serta kepuasan pelanggan. MMTP ialah suatu sistem manajemen yang menyangkut mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. MMTP menurut Sallis (2003) ialah menciptakan budaya mutu di mana tujuan setiap anggota ingin

menyenangkan pelanggannya, dan di mana struktur organisasinya mengizinkan untuk mereka berbuat seperti itu.

Definisi mengenai MMTP mencakup dua komponen yakni apa dan bagaimana menjalankan MMTP. Dalam MMTP, pelanggan adalah yang berkuasa atau sebagai raja yang harus dilayani dengan sebaik-baiknya.

Pendekatan MMT dipopulerkan oleh Peter & Waterman pada tahun 1982. MMT ialah budaya organisasi yang ditentukan dan didukung oleh pencapaian kepuasan pelanggan secara terus-menerus melalui sistem terintegrasi yang terdiri dari bermacam alat, teknik, dan pelatihan-pelatihan tindakan perbaikan terus-menerus dalam proses organisasi diharapkan akan menghasilkan produk dan pelayanan yang bermutu tinggi. Ada tiga kesalahan dalam memahami konsep MMTP: (1) MMTP bukanlah suatu beban atau gangguan dan tidak dibuat untuk Anda; (2) MMTP bukanlah pekerjaan untuk seseorang atau agenda lainnya kecuali agendanya sama dengan keinginan pelanggan; (3) MMTP bukanlah sesuatu yang hanya dikerjakan oleh para manajer senior kemudian memberikan petunjuknya kepada bawahannya. Akan tetapi, MMTP adalah totalitas yang memerintahkan setiap orang dalam organisasi dilibatkan dalam upaya melakukan peningkatan atau perbaikan. MMTP diartikan sebagai setiap orang dalam lembaga apa pun yang stats posisi, dan perannya adalah manajer dari tanggung jawab yang dimilikinya.

MMTP menyangkut filosofi dan metodologi. Filosofinya ialah berpikir untuk mengadakan perbaikan terus-menerus, dan metodologinya ialah menjelaskan alat-alat dan teknik-teknik seperti curah pendapat dan analisis medan kekuatan yang digunakan sebagai sarana untuk melakukan perbaikan terus-menerus. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa MMTP ialah budaya peningkatan mutu pendidikan secara terus-menerus, fokus

pada pelanggan sekolah demi kepuasan jangka panjangnya, dan partisipasi warga sekolah, keluarga, masyarakat, dan pemerintah.

## **B. Perbedaan MMT dengan Manajemen Lainnya**

Ada empat perbedaan pokok antara MMT dengan manajemen lainnya, sebagai berikut:

1. Asal intelektualnya berasal dari ilmu-ilmu sosial. ilmu ekonomi mikro merupakan dasar dari sebagian besar teknik-teknik manajemen keuangan (misalnya analisis *discounted cash flow*, dan penilaian sekuritas); ilmu psikologi mendasari teknik pemasaran dan *decision support system*; dari sosiologi memberikan konseptual bagi desain organisasi. Inti dari TOM adalah Pengendalian Proses Statistikal (SPS/*Statistical Process Control*) yang didasarkan pada sampling dan analisis varians.
2. Sumber inovasi. Apabila sebagian besar ide dan teknik manajemen bersumber dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan manajemen terkemuka maka inovasi MMTP sebagian besar dihasilkan oleh para pionir yang pada umumnya adalah insinyur teknik industri dan ahli fisika yang bekerja di sektor industri dan pemerintah.
3. Asal negara kelahirannya, kebanyakan konsep dan teknik dalam manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategik, dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat dan kemudian menyebar ke seluruh dunia. MMT berasal dari Amerika Serikat, tetapi kemudian lebih banyak dikembangkan di Jepang, kemudian berkembang ke Amerika Utara dan Eropa. Jadi, MMT mengintegrasikan keterampilan teknis dan analisis dari Amerika, keahlian implementasi dan pengorganisasian Jepang, serta tradisi keahlian dan integritas Eropa dan Asia.

4. Diseminasi atau penyebaran, penyebaran sebagian besar manajemen modern bersifat hierarkis dan *top-down*. Yang memeloporkannya perusahaan gerakan perbaikan kualitas merupakan proses *bottom up* yang dipelopori perusahaan kecil. Dalam implementasi MMT, penggerak utamanya tidaklah selalu CEO, tetapi sering kali malah manajer departemen atau raksasa seperti *General Electric*, IBM, dan General Motors. Sedangkan manajer devisi. Keempat perbedaan di atas diperjelas oleh Tabel 9.1 berikut.

**Tabel 9.1** Perkembangan, Difusi MMT, dan Manajemen Lainnya

No.	Asal/ Sumber	MMT	Manajemen Lainnya
1.	Asal Interlektual	Teori Statistik: Analisis Sampling dan Varians	Ilmu Sosial Ekonomi makro, Psikologi, dan Sosiologi
2.	Sumber Inovasi	Insinyur industri dan Fisikawan yang bekerja di sektor industri dan lembaga pemerintah	Sekolah bisnis yang terkemuka dan perusahaan konsultan manajemen
3.	Asal Negara Kelahirannya	Internasional: dikembangkan di USA, kemudian ditransfer ke Jepang setelah itu tersebar ke Amerika Utara dan Eropa	Amerika Serikat kemudian ditransfer secara internasional
4.	Proses Penyebaran ( <i>dissemination</i> )	Populist: Perusahaan-perusahaan kecil dan manajer madnya memainkan peranan yang menonjol	Hierarkis: dari perusahaan-perusahaan industri terkemuka ke perusahaan-perusahaan yang lebih kecil dan kurang menonjol dan dalam perusahaan dari manajemen di bawahnya.

Di samping perbedaan asal muasal, ada pula perbedaan mendasar antara MMT dengan beberapa teknik manajemen modern lainnya, seperti *reengineering*, *rightsizing*, *restructuring* dan *automation* seperti pada Tabel 9.2.

**Tabel 9.2** Perbedaan antara MMT dan Teknik Manajemen Modern Lainnya.

Aspek	TQM	Rekayasa (Reengineering)	Pembentukan	Restrukturisasi (Restruk)	Otomatisasi (Automation)
Asumsi yang ditanyakan ( <i>assumption questioned</i> )	Keinginan dan kebutuhan pelanggan ( <i>costumer wants and needs</i> )	Fondamen ( <i>fundamental</i> )	Pengaturan staf ( <i>staffing</i> )	Laporan hubungan manusia ( <i>reporting relationship</i> )	Penerapan teknologi ( <i>technology aplications</i> )
Skop perubahan ( <i>scope of change</i> )	Dari bawah ( <i>bottom up</i> )	Radikal ( <i>radical</i> )	Pengaturan staf, tanggung jawab pekerjaan ( <i>Staffing, job, responsibility</i> )	Organisasi ( <i>organization</i> )	Sistem ( <i>system</i> )
Orientasi ( <i>orientation</i> )	Proses ( <i>processes</i> )	Proses ( <i>processes</i> )	Fungsional ( <i>functional</i> )	Fungsional ( <i>functional</i> )	Prosedur ( <i>procedures</i> )
Tujuan peningkatan ( <i>improvementsgoals</i> )	Nilai Tambah ( <i>incremental</i> )	Dramatis ( <i>dramatic</i> )	Nilai tambah ( <i>incremental</i> )	Nilai tambah ( <i>incremental</i> )	Nilai tambah ( <i>incremental</i> )

## C. Prinsip dan Komponen MMTP

MMTP merupakan suatu konsep yang berusaha melaksanakan sistem manajemen mutu kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar budaya dan sistem nilai suatu organisasi.

### 1. Prinsip-prinsip MMTP

Menurut Hensler dan Brunell (dalam Sceuning dan Christopher, 1993) ada empat prinsip utama dalam MMTP, yaitu sebagai berikut.<sup>96</sup>

#### a. Kepuasan Pelanggan

Dalam MMTP, konsep mengenai mutu dan pelanggan diperluas. Mutu tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi mutu tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pendidikan adalah pelayanan jasa. Sekolah harus memberikan pelayanan jasa sebaik-baiknya kepada pelanggannya. Pelanggan sekolah meliputi pelanggan internal dan eksternal sekolah. *Pelanggan eksternal* sekolah adalah orang tua siswa, pemerintah, dan masyarakat termasuk komite sekolah. *Pelanggan internal* sekolah adalah siswa, guru, dan staf tata usaha. Dalam arti lain, sekolah mempunyai pelanggan primer, sekunder, dan tersier. *Pelanggan primer* sekolah adalah siswa. *Pelanggan sekunder* sekolah adalah orang tua. *Pelanggan tersier* sekolah adalah pemerintah dan masyarakat. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, aktivitasnya harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka peningkatan kualitas hidup pelanggan, semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan pelanggan. Esensi MMTP adalah semua pelanggan dalam MMTP harus dipuaskan.

---

<sup>96</sup> *Ibid.*, hal. 607-609.

## **b. Respek Terhadap Setiap Orang**

Dalam sekolah yang bermutu kelas dunia, setiap orang di sekolah dipandang memiliki potensi. Orang yang ada di organisasi dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai dan dipandang sebagai aset organisasi. Oleh karena itu, setiap orang diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk berprestasi, berkarier, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

## **c. Manajemen Berdasarkan Fakta**

Sekolah kelas dunia berorientasi pada fakta, maksudnya setiap keputusan selalu didasarkan pada fakta, bukan pada perasaan (*feeling*) atau ingatan semata. Ada dua konsep yang berkaitan dengan hal ini: (1) prioritatisasi, yakni Suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan menggunakan data, manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu; (2) variasi atau variabilitas kinerja manusia data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi.

## **d. Perbaikan Terus-menerus**

Untuk dapat sukses setiap sekolah perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku adalah siklus PDCA, yang terdiri langkah perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Perbedaan MMTP dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menyelenggarakan sekolah adalah apa komponen-komponennya dan bagaimana menggunakan komponen-komponen tersebut.

## 2. Komponen-komponen MMTP

Komponen-komponen MMTP mempunyai 10 unsur utama (Goetsch & Davis, 1994) sebagai berikut.<sup>97</sup>

### a. Fokus pada Kepuasan Pelanggan

Dalam MMTP, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan driven Pelanggan eksternal menentukan mutu lulusan, sedangkan pelanggan internal menentukan mutu, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan lulusan.

### b. Obsesi Terhadap Mutu

Dalam organisasi yang menerapkan MMTP, pelanggan menentukan mutu. Dengan mutu tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi yang diinginkan pelanggan yang berarti bahwa semua karyawan berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya. Apabila suatu organisasi terobsesi dengan mutu maka berlaku prinsip *good enough is never good enough*.

### c. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ini sangat diperlukan terutama untuk mendesain pekerjaan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data lapangan Pendekatan Ilmiah sangat diperlukan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

### d. Komitmen Jangka Panjang

MMTP merupakan paradigma baru, untuk itu dibutuhkan budaya sekolah yang baru pula. Komitmen jangka panjang sangat diperlukan guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan MMTP dapat berjalan dengan baik.

---

<sup>97</sup> *Ibid.*, hal. 609-611.

#### **e. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)**

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional sering tercipta persaingan antarguru. Akan tetapi, persaingan internal ini cenderung hanya menghabiskan energi saja, yang pada gilirannya tidak meningkatkan daya saing eksternal. Sebaliknya, organisasi MMTP menerapkan kerja sama tim, kemitraan dijalin dan dibina, baik antarwarga sekolah maupun luar sekolah

#### **f. Perbaikan Sistem secara Terus-menerus**

Setiap produk memanfaatkan proses tertentu dalam suatu sistem sehingga sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar mutu dapat meningkat.

#### **g. Pendidikan dan Pelatihan**

Dewasa ini banyak sekolah yang menutup mata akan arti pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa sekolah bukanlah perusahaan sehingga sekolah yang demikian ini hanya memberikan pelatihan sekadarnya untuk memenuhi persyaratan formal atau perintah atasannya. Sedangkan dalam sekolah yang menerapkan MMTP, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang mendasar, dengan pendidikan dan pelatihan setiap guru dan staf tata usaha akan meningkat keterampilan teknisnya. Esensi dari diklat bagi guru adalah untuk meningkatkan keterampilan dan profesionalismenya.

#### **h. Kebebasan yang Terkendali**

Keterlibatan dan pemberdayaan guru dan staf tata usaha dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sangat penting karena dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keputusan yang dibuat, serta dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan

tersebut merupakan hasil pengendalian yang terencana. Pengendalian dilakukan terhadap metode pelaksanaan setiap proses, dalam hal ini karyawan yang melakukan standardisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur tersebut.

### **i. Kesatuan Tujuan**

Agar MMTP dapat diterapkan dengan baik maka sekolah harus memiliki kesatuan tujuan yang jelas. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti harus selalu ada persetujuan antara pihak kepala sekolah dengan guru dan staf tata usaha mengenai upah dan kondisi kerja.

### **j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Guru dan Staf Tata Usaha**

Keterlibatan guru dan staf tata usaha merupakan hal yang penting dalam penerapan MMTP. Usaha dalam melibatkan mereka mempunyai manfaat: (1) dapat menghasilkan keputusan yang baik dan perbaikan yang lebih efektif karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja, (2) meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang yang harus melaksanakan.

# Bab

# 10 MUTU PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH



## A. Pengertian Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah

Secara umum, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar bagi sekolah, dan didukung oleh sekolah, guru, murid, kepala sekolah, karya wan dan masyarakat (orang tua murid, tokoh masyarakat, peneliti, pengusaha, dan sebagainya) untuk meningkatkan dukungan pendidikan atas kebijakan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku (Catatan: MPMBS tidak dibenarkan menyimpang dari peraturan perundang-undangan yang berlaku).

Bervariasinya kebutuhan siswa akan belajar, beragam kebutuhan guru dan staf lain dalam pengembangan profesionalnya, berbedanya lingkungan sekolah satu dengan lainnya dan ditambah dengan harapan orang tua atau masyarakat terhadap pendidikan yang berkualitas bagi anak-anak dan bantuan dunia usaha untuk meningkatkan tenaga kerja individu yang menjadi pemimpin kelompok harus merespons dan mengapresiasi kondisi tersebut

di dalam proses pengambilan keputusan. Ini memberikan keyakinan pada proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan kualitas pendidikan mungkin dapat digunakan berbagai teori, perspektif dan persetujuan referensi (kerangka kerja) dengan melibatkan berbagai kelompok masyarakat yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan karena sekolah berada pada bagian terdepan dari proses pendidikan, hal ini memberi pertimbangan tentang sekolah harus menjadi bagian utama dalam proses pembuatan keputusan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Sementara itu, masyarakat dituntut berpartisipasi lebih untuk pendidikan, sedang pemerintah pusat mengumpulkan dukungan untuk hal-hal yang menentukan landasan pendidikan.

Strategi ini berbeda dengan konsep tentang sekolah yang selama ini kita kenal. Dalam konsep lama, birokrasi pusat sangat menentukan proses mengambil atau membuat keputusan pendidikan, yang bukan hanya kebijakan makro saja, tetapi lebih jauh untuk hal-hal yang bersifat mikro. Sementara sekolah hanya mengerjakan kebijakan-kebijakan yang belum tentu sesuai dengan kebutuhan belajar siswa, lingkungan sekolah, dan harapan orang tua. Pengalaman menunjukkan bahwa konsep lama sering menimbulkan kontradiksi antara apa yang menjadi kebutuhan sekolah dengan kebijakan yang harus dilaksanakan di dalam proses peningkatan mutu pendidikan. Fenomena memberikan kemandirian ke sekolah ini mengembalikan cara mengubah dari yang berpikir dan menganalisis di dalam pengambilan keputusan pendidikan untuk memahami akan rumitnya pengambilan keputusan di dalam pendidikan dan organisasi yang mungkin dapat diapresiasi oleh birokrat pusat. Hal inilah yang kemudian mendorong pembaharuan untuk berpindah ke konsep manajemen peningkatan keikutsertaan di Indonesia, yang merupakan bagian dari desentralisasi pendidikan yang tengah dikembangkan.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan cara terbaru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreativitas lembaga pendidikan. Konsep ini diperkenalkan oleh teori sekolah efektif yang lebih fokus pada perbaikan proses pendidikan (Edmond, 1979). Beberapa kondisi yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini antara lain: (1) lingkungan sekolah yang aman dan tertib; (2) sekolah memiliki visi, misi dan target yang ingin dicapai; (3) sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat; (4) kehadiran harapan yang tinggi dari pribadi sekolah (pimpinan, guru, dan staf lain termasuk murid) untuk berprestasi; (5) keberadaan pengembangan staf yang terus menerus sesuai dengan keinginan yang terus berkembang; (6) kontribusi yang terus meningkat terhadap berbagai aspek akademik, dan kontribusi untuk perbaikan; dan (7) keberadaan komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat/pengguna. Pengembangan konsep manajemen ini dirancang untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam hal perubahan pendidikan yang disetujui dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, perencanaan strategi, perencanaan kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendidikan ini memerlukan perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah; Pimpinan, guru dan tenaga administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sambil memantau dan mengevaluasi dalam mengelola sekolah yang didukung dengan mengelola informasi yang presentatif dan valid. Akhir dari semua yang diperuntukkan bagi keberhasilan sekolah untuk menyiapkan pendidikan yang bermutu bagi masyarakat.

Dalam pengimplementasian konsep ini, sekolah bertanggung jawab untuk mengelola pertanggungjawaban administrasi, keuangan dan fungsi setiap orang sekolah di dalam pengarahan arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama-sama

dengan orang tua dan masyarakat, sekolah harus membuat skala prioritas di sekolah harus menyediakan lingkungan bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta masyarakat tentang sekolah atau pendidikan. Kepala sekolah harus tampil sebagai motivator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat sekolah dan pribadi yang harus terlibat dalam setiap proses perubahan di sekolah melalui penerapan prinsip-prinsip kerja sama mendukung total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam sekolah itu sendiri maupun sekolah lain.

Ada empat hal yang terkait dengan prinsip-prinsip manajemen jaminan total, yaitu: (1) perhatian harus disetujui untuk proses dengan terus-menerus mengumandangkan peningkatan mutu, (2) kualitas harus ditentukan oleh penyedia layanan sekolah, (3) pencapaian harus diperoleh Melalui pemahaman visi bukan dengan aturan pemaksaan, (4) sekolah harus membahas hasil siswa yang memiliki pengetahuan, keterampilan, keahlian, sikap yang berbakat, karakter, dan memiliki kematangan emosional. Sistem kompetisi tersebut akan mendorong sekolah untuk meningkatkan diri, sedangkan penghargaan akan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap orang sekolah, khusus siswa. Jadi sekolah harus mengatur semua sumber daya termasuk SDM yang ada, dan lebih lanjut harus menggunakan lebih efisien sumber daya untuk hal-hal yang bermanfaat lagi peningkatan mutu khusus. Sementara itu, kebijakan makro yang dirumuskan oleh pemerintah atau otoritas pendidikan lain masih diperlukan dalam rangka menjamin tujuan-tujuan yang nasional dan akuntabilitas yang berlingkup nasional.

Dengan demikian, pemahaman tentang standar umum, mutu mengandung arti derajat (tingkat) keunggulan tentang suatu produk (hasil kerja atau upaya) baik mengandung barang maupun jasa;

baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini membahas pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam “proses pendidikan” yang bermutu beragam input, seperti bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik). Dengan dukungan sesuai kebutuhan guru, sarana sekolah, dukungan administrasi dan prasarana dan sumber daya lainnya serta dukungan kenyamanan yang kondusif manajemen sekolah, dukungan kelas mengelola mensinkronkan berbagai masukan tersebut atau menyinergikan semua komponen dalam hubungan (proses) belajar mengajar baik antarguru, murid dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas: atau konteks kurikuler maupun tambahan kurikuler, baik di dalam subtansi yang akademis maupun yang non-akademis di dalam lingkungan yang mendukung proses pembelajaran. Mutu dalam konteks “hasil pendidikan” pada pencapaian yang disetujui oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (setiap akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang berhasil atau hasil pendidikan (prestasi siswa) dapat melebihi hasil tes kemampuan akademis (misalnya: TPA, IP, IPK, NEM, ulangan umum, ulangan/ujian harian, Ehta atau Ehtanas). Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di beberapa cabang olah raga, senior atau keterampilan tambahan tertentu: beragam jenis teknik, jasa. Mengapa prestasi sekolah tidak dapat dipegang (tidak berwujud) seperti disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya.

Antara proses dan hasil pendidikan yang saling terkait. Akan tetapi, agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka kualitas dalam artian hasil (*output*) harus dirumuskan lebih dari sekolah, dan harus jelas target yang akan diperoleh untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai input dan proses harus selalu sesuai pada hasil-hasil (*output*) yang ingin dicapai. Dengan kata lain, tanggung jawab sekolah di dalam sekolah peningkatan kualitas tidak hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya pada hasil yang

diterima. Untuk mengetahui hasil/pencapaian yang disetujui oleh sekolah yang membahas tentang aspek kemampuan akademik atau “kognitif” dapat dilakukan *benchmarking* (menggunakan titik acuan standar, misalnya: IP, IPK, NEM). Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada setiap sekolah baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan ekstra-kurikuler) dilakukan oleh individu sekolah sebagai evaluasi diri dan digunakan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya.

## B. Pola Manajemen Pendidikan Masa Depan

Bukti empirik lemahnya pola lama manajemen pendidikan nasional dan digulirkannya otonomi daerah, telah mendukung penyelamatan diri dari pola lama manajemen pendidikan pola masa depan pendidikan yang lebih bernuansa otonomi dan yang lebih memilih.

Tabel 10.1. Berikut menunjukkan dimensi-dimensi perubahan pola manajemen, dari yang lama menuju yang baru.

**Tabel 10.1** Pola Manajemen Pendidikan Nasional

Pola Lama	Menuju	Pola Baru
Subordinasi	————>	Otonomi
Penambilan keputusan terpusat	————>	Pengambilan keputusan partisipatif
Ruang gerak kaku	————>	Ruang gerak luwes
Pendelegasian	————>	Pemberdayaan
Organisasi hierarkis	————>	Organisasi datar
Informasi terpribadi	————>	Informasi terbagi
Pendekatan birokratik	————>	Pendekatan profesional
Sentralistik	————>	Disentralistik
Diatur	————>	Motivasi
Overregulasi	————>	Deregulasi
Mengontrol	————>	Memengaruhi

Mengarahkan	————>	Memfasilitasi
Menghindari risiko	————>	Mengelola risiko
Gunakan uang semuanya	————>	Gunakan uang seefisien mungkin
Indivisual yang cerdas	————>	<i>Team work</i> yang cerdas

Pada pola lama, tugas dan tugas sekolah lebih lanjut pada pelaksanaan program, Memperbaiki Merencanakan dan Program yang dibuat sendiri oleh sekolah. Sedang pada pola baru, sekolah memiliki wewenang lebih besar dalam pengelolaan lembaganya, dukungan diambil dilakukan partisipatif dan bagian partisipasi masyarakat semakin besar, sekolah lebih lanjut dalam mengelola lembaganya, mencari profesionalisme lebih diutamakan dari birokrasi, sekolah lebih banyak desentralistik, lebih banyak sekolah lebih banyak dicari oleh motivasi-sekolah untuk mengatur dari luar sekolah, mengatur tentang pendidikan lebih sederhana, mengatur pusat bergeser dari mengontrol menjadi memengaruhi dan dari difasilitasi ke memfasilitasi, dari menghindari risiko menjadi mengolah risiko, menggunakan uang lebih efisien untuk meningkatkan anggaran pengeluaran tahun ini digunakan untuk anggaran tahun depan (Panganggaran berbasis efisiensi), lebih mengutamakan kerja tim, informasi terbagi ke semua warga sekolah, lebih mengutamakan pemberdayaan, dan struktur organisasi lebih datar sehingga lebih efisien.

Pada dasarnya, MPMBS dijiwai oleh pola baru manajemen pendidikan masa depan.

### **C. Konsep Dasar MPMBS**

Selanjutnya MPMBS dapat ditentukan sebagai model manajemen yang memberikan persetujuan/keluwesannya lebih besar untuk sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah dan mendorong sekolah meningkatkan dana bantuan bagi masyarakat dan masyarakat untuk meningkatkan kebutuhan sekolah atau untuk mencapai tujuan

mendukung esensi MBS-otonomi + fleksibilitas + Partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah.

Otonomi dapat diartikan sebagai wewenang/kemandirian, yaitu kemandirian sesuai dan mengatur sendiri, dan merdeka/tidak bergantung. Kemandirian dalam program dan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah. Pada saat kemandirian yang berkelanjutan akan terus terjamin dan berkelanjutan sekolah (*sustainability*). Istilah otonomi juga sama dengan istilah “*swa*”, misalnya *swasembada*, *swadana*, *swakarya*, dan *swalayan*. Jadi, sekolah ekonomi adalah sekolah yang sesuai dengan peraturan dan peraturan yang berlaku bagi warga sekolah sesuai dengan prakarsa sendiri sesuai dengan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.

Tentu saja kemandirian yang mendukung harus didukung oleh kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara kerja yang terbaik, kemampuan mendukung cara yang efektif, kemampuan mengatasi masalah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhan itu sendiri.

Fleksibilitas dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesannya yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, menggunakan dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan sekolah, maka sekolah akan lebih lincah dan tidak perlu menunggu arahan dari atasan untuk membantu, menggunakan dan memberdayakan sumber daya. Dengan cara ini, sekolah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menyelesaikan semua tantangan yang dikeluarkan. Namun demikian, keluwesan-keluwesannya yang harus tetap dalam kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada.

Peningkatan partisipasi yang dikeluarkan adalah Lingkungan yang terbuka dan demokratik, di mana warga sekolah (guru, murid, karyawan) dan masyarakat (orang tua murid, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dan lain-lain) mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa ada seseorang yang terlibat dalam pendidikan formal, maka yang disetujui akan memiliki “rasa memiliki” terhadap sekolah, sehingga yang bertanggung jawab juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi untuk mencapai tujuan sekolah. Semakin tinggi tingkat partisipasi, semakin tinggi pula rasa memiliki. Makin besar rasa memiliki, semakin besar pula rasa tanggung jawab, dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula dedikasinya. Tentu saja pelibatan warga sekolah dalam penyelenggaraan sekolah harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan, dan relevansinya dengan tujuan menerima. Peningkatan partisipasi sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan keterbukaan, kerja sama yang kuat, akuntabilitas, dan demokrasi pendidikan. Keterbukaan yang mendukung keterbukaan dalam program dan keuangan. Bekerja sama yang menarik perhatian dan bertindak lahiriah kebersamaan/ mengumpulkan untuk meningkatkan mutu sekolah.

#### **D. Fungsi Didesentralisasikan (Dikelola Sekolah)**

Adapun fungsi-fungsi yang sebagian besar porsinya dapat digarap oleh sekolah dalam rangka MPMBS ini adalah sebagai berikut.

##### **1. Proses Belajar Mengajar**

Proses belajar mengajar bidang layanan sekolah. Sekolah yang diberi kebebasan memilih strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran dan perdebatan yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik

siswa, karakteristik guru, dan sumber daya nyata yang tersedia di sekolah. Secara umum, strategi/metode/teknik pembelajaran dan dukungan yang berpusat pada siswa (kemampuan siswa) lebih mampu memberdayakan pembelajaran yang menekankan pada keaktifan belajar siswa, bukan pada keaktifan mengajar guru. Oleh karena itu, cara-cara belajar siswa aktif seperti pembelajaran aktif, pembelajaran kooperatif, dan pembelajaran kuantum perlu diterapkan.

## **2. Perencanaan dan Evaluasi**

Sekolah berhak untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (rencana berbasis sekolah). Misalnya, kebutuhan untuk meningkatkan mutu sekolah. Oleh karena itu, sekolah harus melakukan analisis kebutuhan mutu. Berdasarkan hasil analisis, inilah sekolah kemudian membuat rencana peningkatan mutu.

Sekolah berhak atas untuk melakukan evaluasi, evaluasi khusus yang dilakukan secara internal. Evaluasi internal dilakukan oleh warga sekolah untuk proses pelaksanaan dan untuk hasil program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri. Evaluasi diri harus jujur dan transparan agar benar-benar dapat mengungkap informasi yang sebenarnya.

## **3. Pengelolaan Kurikulum**

Kurikulum yang dibuat oleh pemerintah pusat adalah kurikulum standar yang berlaku nasional. Sementara kondisi sangat beragam. Oleh karena itu dalam implementasinya, sekolah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, dan menggabungkan), tetapi tidak dapat mengurangi isi kurikulum yang dapat digunakan secara nasional. Sekolah dibolehkan memperdalam kurikulum, apa saja yang diperbolehkan dipertanyakan dengan aplikasi yang bervariasi. Sekolah juga diizinkan memperkaya

apa yang disetujui, berarti apa yang diperbolehkan, tetapi harus disetujui. Demikian pula, sekolah dibolehkan memperbolehkan kurikulum, apa saja yang disetujui dapat dikembangkan agar lebih kontekstual dan selar peserta didik. Selain itu, sekolah juga berhak untuk mengembangkan kurikulum lokal.

#### **4. Pengelolaan Ketenagaan**

Keberhasilan sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam pengelolaan tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan manusia di tempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern.

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan mendukung untuk mendayagunakan tenaga kependidikan yang efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Namun, tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

#### **5. Pengelolaan Fasilitas (Perlengkapan dan Perlengkapan)**

Pengelolaan fasilitas sudah selesai dilakukan oleh sekolah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan, hingga pengembangan. Hal ini didasari oleh kenyataan yang paling memahami kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, kemutakhirannya, fasilitas khusus yang sangat terkait dengan langsung dengan proses belajar mengajar.

Standar sarana dan prasarana pendidikan mengikuti:

- a. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang lengkap, perlengkapan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

- b. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang mencakup lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat wisata, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Manajemen sarana dan prasarana edukasi yang resmi dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal dan bermakna pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan yang memuat Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penyimpanan juga penataan.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik dapat dibuat sekolah yang bersih, rapih, indah sehingga menciptakan yang menyenangkan bagi para guru maupun murid untuk bisa di sekolah. Di samping itu, juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai, kuantitatif, dan relevan dengan kebutuhan juga dapat digunakan secara optimal untuk keperluan proses pendidikan dan memfasilitasi, baik oleh guru sebagai pengajar maupun siswa-siswa sebagai pelajar.

## 6. Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan, sebagian besar pengalokasian/penggunaan uang sudah dilakukan oleh sekolah. Hal ini juga didasari oleh kenyataan bahwa sekolahlah yang paling memahami kebutuhannya sehingga desentralisasi pengalokasian/penggunaan uang sudah dibutuhkan dilimpahkan ke sekolah. Sekolah juga harus memberi kebebasan untuk melakukan “kegiatan-kegiatan yang mendatangkan

diskusi” (kegiatan yang menghasilkan pendapatan dengan sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pendanaan yang mengandung potensi yang sesuai dan yang tidak terpisahkan Dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan di suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari dan tidak disadari. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola dengan baik, agar dana-dana yang tersedia dapat optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting, terutama dalam rangka MBS, yang menyediakan dana untuk sekolah untuk mencari dan memanfaatkan sumbernya sesuai dengan kebutuhan masing-masing sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah dana, dimasukkan dalam masalah krisis seperti sekarang ini.

Kepala sekolah, sebagai manajer. bekerja sebagai otorisator, dan dilimpahkan fungsi ordonator untuk melakukan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melakukan fungsi pengantar karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, di samping memiliki fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk mengatur hak atas pembayaran.

## **7. Pelayanan pada Peserta Didik**

Pelayanan murid, mulai dari penerimaan murid baru, pengembangan/pembinaan/pembimbingan, penempatan untuk memperbaiki sekolah atau untuk menghubungkan dunia kerja, sampai pada pengurusan alumni, sebenarnya dari dahulu memang sudah didesentralisasikan. Karena itu, diperlukan adalah peningkatan dan ekstensitasnya.

Manajemen peserta didik berpartisipasi untuk berbagai kegiatan di bidang kemuridan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut bidang manajemen kemuridan melibatkan tiga tugas utama yang harus dipertimbangkan, yaitu penerimaan siswa baru, kegiatan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin berdasarkan tiga tugas utama tersebut Sutisna (1985) menjabarkan tanggung jawabnya hal-hal berikut:

- a. Kehadiran siswa di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengannya.
- b. Penerimaan, tujuan, klasifikasi, dan penunjukan siswa ke kelas dan program studi.
- c. Evaluasi dan evaluasi perbaikan belajar.
- d. Program supervisi untuk murid yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, perbaikan, dan pengajaran luar biasa.
- e. Pengendalian disiplin murid.
- f. Program bimbingan dan penyuluhan.

## **E. Kerangka Kerja dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah**

Dalam manajemen peningkatan mutu ini diharapkan sekolah dapat bekerja dalam koridor khusus tertentu. Hal ini terkait dengan manajemen Peningkatan Mutu.

Sumber daya sekolah harus memiliki sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan lokal. Selain pembiayaan operasional, administrasi keuangan harus disetujui untuk: (1) Mendukung sekolah sesuai dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditentukan untuk proses peningkatan mutu; (2)

transisi antara biaya yang dapat diubah dari proses pengadaannya; dan (3) Kebutuhan birokrasi pusat.

Pertanggungjawaban (*accountability*). Sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas, baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar yang berhasil dan harapan/kepercayaan orang tua/masyarakat. Pertanggungjawaban (*accountability*) ini mendukung untuk dana masyarakat diperdebatkan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan jika perlu untuk menyediakan informasi mengenai apa yang telah dikerjakan. Untuk itu setiap sekolah harus memberikan pertanggungjawaban dan mengomunikasikannya kepada orang-orang dan pemerintah, dan melaksanakan kaji ulang terkait dengan pelaksanaan program prioritas sekolah dalam proses peningkatan mutu.

Kurikulum, berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan, sekolah yang bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum, baik dari standar materi (konten) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan tentang materi tersebut Manfaat dan relevansinya terhadap siswa, sekolah harus menciptakan pembelajaran yang menyenangkan dan melibatkan semua indra dan lapisan otak serta menciptakan perjuangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan ilmu pengetahuan, mendorong, memiliki, arif dan menggunakan, karakter dan memiliki kematangan emosional.

Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini, yaitu:

1. Pengembangan kurikulum ini harus memenuhi kebutuhan siswa;
2. Bagaimana mengembangkan keterampilan mengelola untuk siswa sedapat mungkin dengan efektif dan efisien dengan sumber daya yang ada;

3. Pengembangan berbagai bantuan yang dapat digunakan untuk mengubah alamiah di sekolah.

Untuk melihat progres pencapaian kurikulum, siswa harus menyelesaikan melalui proses tes yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan melengkapi berbagai aspek kognitif, afektif dan psikomotor serta aspek psikologi lainnya. Proses ini akan memberikan masukan ulang objektif kepada orang tua tentang anak (murid) dan sekolah yang terkait dengan sekolah lainnya mengenai performan sekolah yang terkait dengan proses peningkatan mutu pendidikan.

Sekolah pribadi. Sekolah yang bertanggung jawab dan terlibat dalam proses perekrutmen (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf lainnya). Sementara itu, pembinaan profesional dalam rangka pengembangan kapasitas/kemampuan kepala sekolah dan pembinaan kecakapan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara berkelanjutan-terus-menerus atas sekolah yang mendukung. Untuk itu birokrasi di luar sekolah mendukung untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini, pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap pencapaian yang perlu dikembangkan. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah menyediakan otoritas untuk sumber daya manusia, pengalihan kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga kerja untuk keterampilan yang khas, atau muatan lokal. Demikian pula, mengirim guru untuk pelatihan di tempat yang dianggap tepat.

Konsekuensi logis dari itu, sekolah harus menyetujui untuk melakukan hal-hal berikut.

1. Mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam prioritas yang dibuat oleh pemerintah.

2. Memonitor dan mendukung setiap kemajuan yang telah disetujui dan apakah harus sesuai dengan kebutuhan untuk meningkatkan mutu.
3. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performannya kepada masyarakat dan peme rintah kepada konsumen dari layanan pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas memberikan pemahaman tentang kita tentang pertanggungjawaban peningkatan mutu pendidikan yang telah bergeser dari birokrasi pusat ke unit pengelola yang lebih dasar yaitu sekolah. Dengan kata lain, di dalam masyarakat yang kompleks seperti sekarang di mana berbagai perubahan yang telah dibawa ke perubahan tata nilai yang beragam dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan yang terjadi begitu cepat, maka siapkan yang mengomentari pusat tidak lebih baik dan cepat dapat disetujui masyarakat tersebut. Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya sekolah yang dikelola secara efektiflah (dengan manajemen yang berbasis sekolah) yang akan mampu merespons aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan.

Institusi pusat memiliki peran yang penting, tetapi harus mulai membahas dalam hal yang terkait dengan pembangunan sistem pendidikan dengan harapan dan standar untuk siswa untuk belajar dan menyediakan bantuan pendidikan yang sesuai dengan standar atau standar minimal. Konsep ini menempatkan pemerintan dan otoritas pendidikan lain yang memiliki tanggung jawab untuk menentukan kunci tujuan dan kebijakan pendidikan dan memberdayakan secara bersama-sama Secara spesifik sesuai unruk setiap komunitas masyarakat.

Jelaslah sebagai konsep manajemen peningkatan komitmen terhadap pendidikan dan biokrasi pendidikan dengan birokrasi pusat bukan lagi sebagai penentu semua kebijakan makro maupun mikro,

melainkan hanya sebagai penentu kebijakan makro, pembangunan prioritas, dan standar yang didukung oleh pemantauan batang dan kendali mutu. Konsep ini lebih memfokuskan diri pada tanggung jawab individu sekolah dan masyarakat yang mendukungnya, mendukung, dan mendukung, dan terus-menerus. Semua upaya dalam pengimplementasian manajemen Peningkatan mutu berbasis sekolah ini harus diselesaikan bagi peningkatan kualitas murid (lulusan).

Sementara itu, pembahasan mengenai pentingnya proses perspektif perencanaan di mana tujuan ditentukan, kebutuhan diidentifikasi, kebijakan diformulasikan dan prioritas ditentukan, serta sumber daya yang dialokasikan, tetapi fokus perubahan pada bentuk pertanbangan di mana berbagai kebutuhan siswa untuk belajar terpenuhi. Untuk itu dengan memerhatikan kondisi geografik dan sosioekonomik masyarakat, sumber daya yang dialokasikan dan dialokasikan ke sekolah dan memanfaatkannya dipercayakan ke sekolah sesuai dengan perencanaan dan prioritas yang telah ditentukan oleh sekolah tersebut dan dengan dukungan masyarakat. Pedoman pelaksanaan Meningkatkan mutu walaupun ada hanya memberikan umum yang memberikan rambu-rambu tentang apa-apa yang boleh/tidak boleh dilakukan.

Secara singkat dapat ditegaskan akhir dari semua bermuara bagi mutu pendidikan. Oleh karena itu, sekolah-sekolah harus berjuang untuk menjadi pusat mutu (dan cerpen untuk keunggulan) dan ini mendorong masing-masing sekolah agar dapat menentukan visi dan misinya untuk mempersiapkan dan memenuhi kebutuhan masa depan muridnya.

## **F. Strategi Pelaksanaan di Tingkat Sekolah**

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis sekolah ini, maka melalui

partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, murid, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan sekolah harus melakukan tahapan kegiatan sebagai berikut.

1. Penyusunan basis data dan profil sekolah lebih presentatif, akurat, valid dan lengkap sistematis berbagai aspek akademis, administrasi (murid, guru, staf), dan keuangan.
2. Melakukan evaluasi diri (penilaian diri) untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah, kinerja sekolah, mengembangkan dalam mencapai dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang diperoleh siswa terkait dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, maupun aspek lainnya.
3. Berdasarkan analisis tersebut sekolah harus mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam kerangka pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu dipertimbangkan terkait dengan kebutuhan dan perumusan visi, misi dan tujuan adalah cara belajar siswa, penyediaan sumber daya dan pengurusan kurikulum termasuk penunjang penguatan yang tersebut.
4. Perjalanan dari visi, misi dan tujuan meningkatkan tujuan tersebut bersama-sama dengan masyarakat berencana dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan termasuk anggarannya).

Program tersebut disebut program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah disetujui dan harus diterjemahkan sebagai kunci perencanaan strategis tahun ini dan tahun-tahun selanjutnya akan datang. Perencanaan program sekolah ini harus mencakup indikator atau target mutu apa yang akan dicapai dalam tahun ini sebagai

proses peningkatan mutu pendidikan (misalnya, kenaikan IP, IPK, TPA, NEM dalam hitungan tertentu, mendukung prestasi bidang pertanian, kurikuler tambahan, olah raga, dan lain-lain sebagainya).

Program sekolah yang disusun bersama-sama antara sekolah, orang tua dan masyarakat, sifatnya unik dan berbeda antara satu sekolah dengan sekolah lain sesuai dengan layanan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat.

Karena fokus kita dalam mengimplementasikan konsep ini adalah mendukung siswa, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum dengan memerhatikan kurikulum nasional yang telah disetujui, langkah untuk memasukkannya di dalam proses pembelajaran dan siapa yang akan mengirimnya.

Dua aspek penting yang harus dipertimbangkan dalam kegiatan ini adalah kondisi alamiah total sumber daya yang tersedia dan prioritas untuk melaksanakan program. Oleh karena itu, perlu bantuan sumber program yang lebih penting dari program lain yang sesuai dengan kebutuhan siswa untuk belajar.

Ketentuan ini mendorong sekolah untuk menentukan skala prioritas dalam melaksanakan program tersebut. Keluaran kali ini populer dengan pengadaan peralatan bukan untuk keluaran pembelajaran. Oleh karena itu, dalam kerangka pelaksanaan konsep manajemen ini, sekolah harus membuat skala prioritas yang mengacu bagi program-program pembelajaran bagi siswa. Sementara proses perencanaan harus tidak semata-mata membahas tentang keuangan yang diperlukan merefleksikan kebijakan dan dukungan tersebut. Anggaran harus jelas terkait dengan program yang mendukung target dukungan. Hal ini memungkinkan perubahan rencana perencanaan sebelum ditentukan dan program disetujui atau ditentukan.

5. Prioritas sering kali tidak dapat dilakukan dalam rangka waktu satu tahun program sekolah. Oleh karena itu, sekolah harus membuat perencanaan strategis dan pengembangan jangka panjang melalui penyediaan kunci kebijakan dan prioritas.

Perencanaan jangka panjang dapat ditentukan sebagai strategi pelaksanaan perencanaan yang harus memenuhi tujuan esensial, yaitu:

- (i) mampu mengidentifikasi perubahan pokok di sekolah sebagai hasil dari kontribusi berbagai program sekolah dalam periode satu tahun
- (ii) keberadaan dan kondisi natural dari strategi perencanaan tersebut harus meyakinkan guru dan staf lain yang berkepentingan (yang sering kali merasa tertekan karena perubahan yang dianggap perlu dilakukan dan total) sehubungan dengan perubahan besar diperlukan dan disesuaikan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran siswa, tetapi mereka disediakan waktu yang representatif untuk melaksanakannya, sementara urutan dan logika pengembangan telah disesuaikan.

Aspek penting dari perencanaan strategis ini adalah program yang dapat dikaji ulang untuk setiap periode tertentu dan perubahan mungkin dilakukan untuk penyesuaian program di dalam kerangka acuan perencanaan dan waktunya.

6. Melakukan pemantauan dan evaluasi untuk memastikan apakah program yang telah disetujui dapat dilakukan sesuai tujuan, apakah tujuan telah tercapai, dan mana yang harus dicapai pencapaiannya.

Karena fokus kita adalah prestasi siswa, kegiatan pemantauan dan evaluasi harus memenuhi kebutuhan untuk mengetahui proses dan hasil belajar siswa. Secara keseluruhan tujuan dan kegiatan pemantauan dan evaluasi ini adalah untuk

mengevaluasi kompatibilitas dan efisiensi dari program sekolah dan kebijakan yang terkait dengan kerangka peningkatan mutu pendidikan.

Sering kali evaluasi tidak perlu dilakukan dalam kasus-kasus tertentu, oleh karena selain hasil evaluasi juga diperlukan informasi lain yang akan digunakan untuk pembuatan keputusan selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan program di masa mendatang. Demikian aktivitas tersebut terus-menerus dilakukan sehingga merupakan suatu proses peningkatan mutu yang berkelanjutan.

## G. Prakondisi MPMBS

Bagi sekolah yang akan membutuhkan MPMBS yang perlu disetujui persyaratan berikut. Persyaratan berikut bukan rencana untuk mengganti sekolah yang tidak memenuhinya. Namun, persyaratan berikut ini merupakan pedoman penyiapan sekolah-sekolah yang akan mewajibkan MPMBS. Jika sekolah hanya memenuhi sebagian persyaratan, maka sekolah tersebut tetap dapat menerapkan MPMBS sambil melengkapi persyaratan berikut.

Persyaratan berikut bukan harga mati, tetapi lebih sesuai dengan petunjuk yang masih terbuka untuk bantuan, perlu ditambahkan sesuai dengan karakteristik sekolah dan masyarakat sekitarnya. Adapun persyaratan yang diminta adalah:

1. Kapasitas kelembagaan yang memadai untuk memenuhi persyaratan MPMBS, seperti halnya manajemen sekolah yang memadai, kesiapan sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya (dana, peralatan, persediaan, bahan, dan sebagainya).
2. Budaya yang mendukung MPMBS, yaitu penghargaan terhadap perbedaan pendapat, menjunjung tinggi hak asasi manusia, musyawarah-mufakat dapat dilaksanakan, demokrasi

pendidikan dapat ditumbuhkan, masyarakat dapat disadarkan akan pendidikan, dan masyarakat dapat digerakkan untuk mendukung MPMBS.

3. Sekolah memiliki kemampuan membuat kebijakan, rencana, dan program sekolah untuk menyelenggarakan MPMBS.

Dasar-dasar manajemen adalah sebagai berikut:

- a. Adanya kerja sama di antara sekelompok orang dalam ikatan formal
- b. Adanya tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai
- c. Adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab yang teratur
- d. Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik
- e. Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan
- f. Adanya *human organization*.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen SDM* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hal. 2.

DUMMY

## DAFTAR PUSTAKA



- Al-Baghdadi, Abdurrahman. *Sistem Pendidikan Islam di Masa Khalifah Islam*, Jawa Timur: al-Izzah, 1996.
- Al-Bukhari, Abu Abdullah Muhommad bin Ismail. *Ensiklopedia Hadist 2 Shahih Al-Bukhari 2*, Jakarta: Almahira, 2012.
- Al-Mubarakfury, Shafiyyurrahman. *Al-Mishbah al-Munir fi Tahdzib Tafsir Ibn Katsir*, Jakarta: Pustaka Ibnu Katsir, 2012.
- Al-Syaibany, *Falsafah Pendidikan Islam*, Jakarta: Bulan Bintang, 1979.
- Anzizhan, dan Syafaruddin. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*, Jakarta: Grasindo, 2004.
- Arcaro, Jerome S. *Pendidikan Berbasis Mutu*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006.
- Arifin, Barnawi dan M. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, Yogyakarta, AR-RUZZ Media, 2017.
- Asrul, Syafaruddin. dan *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, 2007.
- Banks, Jerry *Principles of Quality Control*, Singapore: John Willey & Sons, 1994.

- C.B, Fion Lim. "Quality Assurance of Australian Offshore Education: The Complexity and Possible Frameworks for Understanding the Issues," dalam *post-Script: Postgraduate Journal of Education Research*, Vol. 8, No. 1, August 2007.
- Capra, Fritjof. *Titik Balik Peradaban*, Yogyakarta: Yayasan Bentang Budaya, 1998.
- Clark, R. *Effective Professional Development Schools: Agenda for education in a Democracy*, San Francisco: Jossey Bass Publisher, 1999.
- Danarwati, Yanti Sri. *Manajemen Pembelajaran Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan*. *Jurnal Mimbar Bumi Bengawan*, Vol. 6, No. 13, 2013. Dari stia-asmisolo.ac.id
- Davis, David L. Goetsch dan Stanley. *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality New Jersey*: Pearson, 2013.
- \_\_\_\_\_, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services New Jersey*: Prentice-Hall, 2000, Edisi III.
- Desimone, Laura "How Can Comprehensive School Reform Models be Successfully Implemented?," dalam *Jurnal Review of Educational Research*, Vol. 72, No. 3, 2002.
- Fullan, M. G. "Coordinating top-down and bottom-up Strategies For Educational Reform", dalam R.J Anson, *System Reform: Perspectives on Personalizing Education*, Washington DC: Departemen of Education, 1994.
- Furhman, *Design Coherent Education Policy: Improving the System*, San Francisco: Jossey Bass, 1993.
- Hamka, "*Tafsir Al-Azhar: Jilid 1*", Jakarta: Gema Insani, 2015.
- Hammond, Darling "Policy for Restructuring", dalam a Liberman (Ed), *The Work of Restructuring Schools: Building from the Ground Up*, New York: Teacher College Press, 1995.

- Husaini, Usman. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Ishkawa, Kaoru. *Guide to Quality Control, Asian Productivity Organization*, New York: UNIPUB, 1996.
- Isjoni, *Menuju Masyarakat Belajar: Pendidikan dalam Arus Perubahan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Johansson, *System Modelling and Identification*, New York: Prentice-Hall International Inc, 1993.
- Juran, *The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality*, Quality Progress, Nomor 19. Vol. 8, 1996.
- Kuntowijoyo, *Paradigma Islam*, Bandung: Mizan, 1990.
- Mabuloh, Deden. *Pendidikan Islam dan Sistem Penjaminan Mutu*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam: Model Pengembangan Teori dan Aplikasi Sistem Penjaminan Mutu*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011.
- Morato, Eduardo “The Essence of Quality: Two Essays”, dalam *Jurnal The Asian Manage*, Januari, 2003.
- Mubarak, Faishal bin Abdul Aziz Alu. *Riyadhus Shalihin & Penjelasannya: Cetakan II*, Jakarta: Ummul Qura, 2014.
- Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam: Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009.
- Naele, I. M. *Modeling Expertise for KBS Development*, London: Great Britian, 1990.
- Powell, Thomas C. “Total Quality Management As Competitive Advantage. A Review and Emperical Study”, dalam *Jurnal, Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons Ltd. Final Revision Received 21 February 1995, Volume 16.

- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.
- Rivai, Veithzal. *Education Management*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009.
- Saefuddin, AM. *Desekularisasi Pemikiran: Lansadan Islamisasi*, Bandung: Mizan, 1993.
- Sallis, Edward. *Management In Education*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2012.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan: Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2010.
- \_\_\_\_\_, *Total quality Management ini Education*, Jogjakarta: IRCiSoD, 2006.
- Somantri, Manap. *Perencanaan Pendidikan*, Bogor : IPB Press, 2014.
- Stanly, G. "International Trends in Quality in Higher Education", dalam Judith Chapman (ed), *School Based Decision Making and Management*, London: The Falmer Press, 1997.
- Syafaruddin, *Pendidikan & Pemberdayaan Masyarakat* Medan: Perdana Publishing, 2012.
- Tafsir, Ahmad. *Epistimologi untuk Ilmu Pendidikan Islam*, Bandung: Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung, 1995.
- \_\_\_\_\_, *Filsafat Pendidikan Islam; Integrasi Jasmani, Rohani, dan Kalbu Memanusiakan Manusia*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Bandung: Citra Aditiya Bakti, 1992.
- Wiyani, Novan Ardy. *Pendidikan Karakter Berbasis Total Quality Management :Konsep & Aplikasi di Sekoah* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2018.
- Zuhairi, *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995.

## BIODATA PENULIS



**Dr. Bunyamin, M.Pd** adalah Dosen Manajemen Pendidikan dan TQM in Education di Sekolah Pascasarjana dan di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka. Selain aktif mengajar dan meneliti, ia juga menjabat sebagai Wakil Rektor IV UHAMKA Tahun 2019-2023. Pria kelahiran Bandung, 2 Februari 1965 ini menyelesaikan studi

doktornya dalam bidang manajemen pendidikan di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) tahun 2013. Menyelesaikan studi magisternya di Universitas Islam Jakarta dalam bidang manajemen pendidikan Islam tahun 2005. Dan gelar Sarjana didapatnya dari Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) Tahun 1991.

Putra kelima dari Bapak Ahmad dan Ibu Najiroh ini tidak hanya seorang pengajar dan peneliti, ia juga merupakan seorang praktisi dalam bidang pendidikan dan manajemen. Ia pernah menjabat sebagai ketua jurusan kependidikan Islam FAI UHAMKA Tahun 2003-2005, Wakil Dekan FAI UHAMKA 2004-2008, kemudian Dekan FAI UHAMKA 2010-2014 dan pernah menjabat sebagai Wakil Rektor III UHAMKA Tahun 2014-2018.

Dalam kesibukannya ia juga aktif menulis, di antara hasil karyanya adalah Implementasi Strategi Pembelajaran Nabi Muhammad Saw dan Manajemen Berbasis Kultur Religi.

Penulis dapat dihubungi melalui email: [bunyamin@uhamka.ac.id](mailto:bunyamin@uhamka.ac.id)

DUMMMY