

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu yang relevan ini digunakan untuk menelusuri penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah penelitian, sehingga dapat mengetahui masalah mana yang belum diteliti secara mendalam oleh penelitian terdahulu. Selain itu juga sebagai perbandingan antara fenomena yang hendak diteliti dengan hasil studi terdahulu yang serupa.

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini pernah dibahas oleh berbagai peneliti. Disini penulis akan menjelaskan hasil penelitian terdahulu yang ada kesamaan dengan skripsi ini dan menjelaskan isi, perbedaan dan persamaan antara hasil penelitian terdahulu itu dengan hasil penelitian atau skripsi ini.

1. Kholidatunur, NIM: 106018200682, Prodi Manajemen Pendidikan, Jurusan Kependidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2011, melakukan penelitian tentang **“Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Pendidikan di Pondok Pesantren Modern Sahid”**. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Pendidikan di Pondok Pesantren Modern Sahid. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif dengan fokus pada

studi dokumentasi dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan di pondok pesantren Modern Sahid yang dispesifikkan kepada: pembuatan Job Description yang jelas, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sumber daya pondok pesantren, perlu adanya komunikasi internal dan eksternal, dan perlu adanya supervise atau pengawasan, disusun dengan tahap-tahap yang sistematis sesuai dengan fungsi manajemen mutu yaitu PDAC.

2. Emil Furoidah, NIM: D01208100, Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2012, melakukan penelitian tentang “ **Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dalam Mewujudkan Pendidikan Islam di SMK Sepuluh November Sidoarjo**”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dalam Mewujudkan Pendidikan Islam di SMK Sepuluh November Sidoarjo, untuk penerapan prinsip-prinsip sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dalam Mewujudkan Pendidikan Islam di SMK Sepuluh November Sidoarjo, dan untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam mewujudkan Pendidikan Islam dengan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 SMK Sepuluh November Sidoarjo. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif pendekatan deskriptif dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dalam meningkatkan Pendidikan Islam di SMK Sepuluh November Sidoarjo antara lain: penerapan prinsip-prinsip Sistem Manajemen Mutu pada Pendidikan Islam yang akan terus ditingkatkan. Serta menjalin hubungan dengan baik pada masyarakat termasuk dunia usaha dan dunia industri untuk dapat memberikan masukan yang obyektif terhadap output pendidikan dan pelatihan khususnya dalam meningkatkan hubungan kerja dengan lembaga yang berbasis islami yang saling memberikan sumbangan baik dalam pemanfaatan produk tamatan.

Adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel.2.1

Persamaan dan Perbedaan

No		Judul Penelitian	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Pendekatan Teoritik
1.	Peneliti 1	“Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Pendidikan di Pondok Pesantren	Pondok Pesantren Modern Sahid	Metode deskriptif dengan fokus pada studi dokumentasi dengan pendekatan kualitatif. Analisis data deskriptif kualitatif	Proses penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan di pondok pesantren Modern Sahid yang dispesifikkan kepada: pembuatan Job Description yang jelas, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sumber daya pondok pesantren, perlu

		Modern Sahid”			adanya komunikasi internal dan eksternal, dan perlu adanya supervise atau pengawasan, disusun dengan tahap-tahap yang sistematis sesuai dengan fungsi manajemen mutu yaitu PDCA yang dikembangkan oleh W. Edward Deming’s
2.	Peneliti 2	“Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dalam mewujudkan Pendidikan Islam di SMK Sepuluh November Sidoarjo”	SMK Sepuluh November Sidoarjo	Metode kualitatif pendekatan deskriptif	Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dalam mewujudkan Pendidikan Islam di SMK Sepuluh November Sidoarjo menggunakan Prinsip-prinsip ISO 9001:2008 Yaitu prinsip IWA-2 (International Workshop Agreement 2) yang mempunyai duabelas prinsip: Pendekatan proses, Memahami kompetensi utama, Total optimization, Kepemimpinan yang visioner, Pendekatan fakta, Berkolaborasi dengan partner, Pelibatan seluruh SDM, Pengembangan berkelanjutan, Penciptaan nilai tambah bagi peserta didik, Fokus pada nilai-nilai sosial, Kecerdasan Otonomi yang bertujuan untuk memandirikan dan kemudian memberikan daya pembeda pada organisasi pendidikan.
3.	Penelitian sekarang	“Implementasi Sistem Manajemen	SMP Progresif Bumi	Pendekatan kualitatif dengan jenis	Implementasi Sistem Manajemen Mutu dalam kaitannya dengan

		Mutu dalam Pengembangan Organisasi SMP Progresif Bumi Shalawat, Sidoarjo”	Shalawat, Sidoarjo	penelitian deskriptif dalam bentuk studi kasus. Analisis data kualitatif model interaktif.	Pengembangan Organisasi SMP Progresif Bumi Shalawat, Sidoarjo dengan melakukan proses awal tahapan PDCA yang dikemukakan oleh W. Edward Deming’s
--	--	---	--------------------	--	--

## B. Kerangka Teori

### 1. Konsep Sistem Manajemen Mutu

#### a. Definisi Manajemen Mutu

Sebelum membahas definisi manajemen mutu, penulis akan menjelaskan terlebih dahulu mengenai pengertian mutu. Mutu (kualitas) meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan, mutu merupakan kondisi yang selalu berubah, misalnya apa yang dianggap berkualitas (bermutu) saat ini mungkin dianggap berkualitas (bermutu) pada masa mendatang.<sup>19</sup> Sedangkan Jerome S. Arcaro menyatakan bahwa mutu adalah sebuah proses tersruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.<sup>20</sup>

Selanjutnya definisi dari Manajemen Mutu menurut Willy Susilo adalah:

<sup>19</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2000, *TQM: Total Quality Management*, (Yogyakarta: ANDI), hal.3

<sup>20</sup> Jerome S. Arcaro, 2007, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Cet. IV), hal. 75

Upaya sistematis melalui fungsi perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan, atau pengendalian serta tindak lanjut terhadap semua unsure organisasi, baik internal maupun eksternal yang tercakup dalam dimensi material, metode, mesin, dana, manusia, lingkungan dan informasi untuk merealisasikan komitmen, kebijaksanaan dan sasaran mutu yang telah diterapkan dalam rangka memberikan kepuasan kepada pelanggan untuk masa sekarang maupun di masa depan.<sup>21</sup>

Menurut Kotler yang dikutip oleh Alma mendefinisikan Manajemen Mutu sebagai suatu pendekatan perusahaan secara menyeluruh untuk meningkatkan kualitas produk, mulai dari proses pembuatan, hasil jadi, pengiriman serta pelayanan secara terus menerus.<sup>22</sup>

Sistem manajemen mutu merupakan sebuah sistem yang berevolusi dari sistem pemeriksaan mutu, kendali mutu, kemudian berkembang menjadi sistem penjaminan mutu sampai kemudian

---

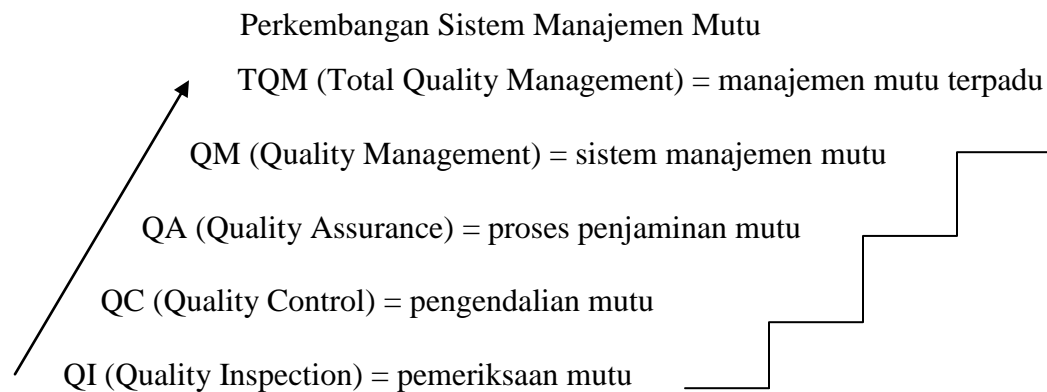
<sup>21</sup> Willy Susilo, 2003, *Audit Mutu Internal: Panduan Praktis Para Praktisi Manajemen Mutu dan Auditor Mutu Internal*, (PT. Voqistatama Binamega, Cet. I), hal. 9-10

<sup>22</sup> Buchari, Alma, 2000, *Manajemen Pemasaran Jasa*, (Bandung: Alfabeta), hal. 233

menjadi sistem manajemen mutu terpadu. Perkembangan tersebut sebagaimana terlihat pada gambar:<sup>23</sup>

Sistem manajemen mutu dalam konsep lain adalah Total Quality Management (TQM). TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.<sup>24</sup>

Gambar.2.1



Sedangkan menurut Hadiwiardjo dan Wibisono mengartikan Sistem Manajemen Mutu sebagai suatu program perencanaan, kegiatan, sumber daya dan kejadian yang didasarkan oleh manajemen untuk meningkatkan kualitas produk.<sup>25</sup>

Dari definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa Sistem Manajemen Mutu menuntut adanya

<sup>23</sup> Sugeng Listyo Prabowo, 2009, *Implementasi Sistem Manajemen Mutu (ISO: 9001:2008) di Perguruan Tinggi (Guidelines IWA-2)*, (Malang: UIN-Malang Press), hal. 49

<sup>24</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 1995, *TQM: Total Quality Management*, (Yogyakarta: ANDI Offset, Cet. I), hal.4

<sup>25</sup> Bambang Hadiwiardjo & Sulistijarningsih Wibisono, 1996, *Memasuki Pasar Internasional dengan ISO 9000 Sistem Manajemen Mutu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia), hal. 18

perbaiki mutu secara kontinyu melalui tahapan-tahapan yang harus dilakukan.

Tujuan dari Sistem Manajemen Mutu menurut Hadiwiardjo dan Wibisono adalah memberikan keyakinan terhadap pelanggan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan, dan sering juga disebut keluaran atau *output*, bisa memenuhi persyaratan mutu pembeli.<sup>26</sup>

#### **b. Landasan Sistem Manajemen Mutu**

Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 merupakan sistem yang menjadi bagian dari Manajemen Mutu Terpadu (*total quality management*). Untuk dapat mengimplementasikan SMM maka dibutuhkan berbagai landasan. Landasan-landasan tersebut meliputi:

1. **Kepedulian**, merupakan landasan pertama yang harus dimiliki oleh organisasi yang akan mengimplementasikan SMM. SMM akan dapat berjalan dengan sangat efektif jika banyak orang yang ada dalam suatu organisasi tersebut memiliki kepedulian terhadap mutu.
2. **Nilai**, merupakan pendorong utama untuk menghasilkan sebuah pekerjaan yang bermutu. Dengan nilai-nilai bersama yang dianut oleh orang-orang dalam organisasi, maka orang-orang dalam organisasi akan menjadikan nilai-nilai sebagai acuan kerjanya.

---

<sup>26</sup> Bambang Hadiwiardjo & Sulistijarningsih Wibisono, 1996, *Memasuki Pasar Internasional dengan ISO 9000 Sistem Manajemen Mutu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia), hal. 19



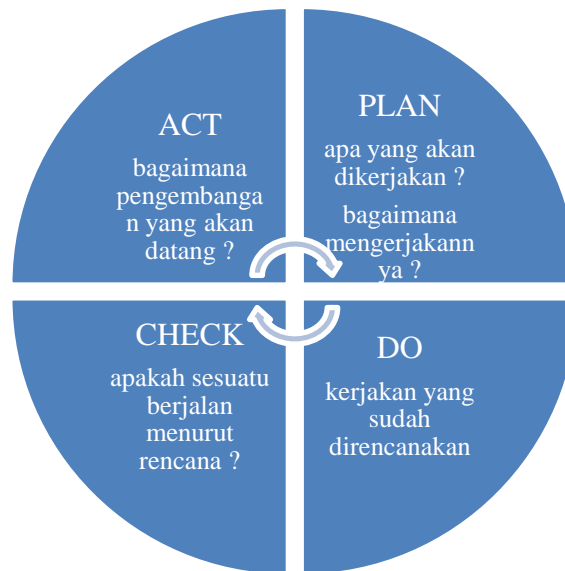
3. **Integritas**, merupakan *soft skill* lain yang harus dimiliki oleh orang-orang dalam organisasi untuk mampu menjalankan SMM yang baik. Orang-orang yang memiliki integritas yang tinggi akan ditandai dengan memiliki kecintaan yang tinggi terhadap organisasi dan jenis pekerjaannya.
4. **Pelatihan**, merupakan sebuah upaya untuk mendorong orang-orang dalam organisasi selalu memiliki kompetensi yang baik dalam menangani berbagai jenis pekerjaannya. Selain itu pelatihan juga merupakan upaya organisasi untuk mendorong orang-orang dalam organisasi untuk mampu berubah, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta harapan dan kebutuhan *stakeholder*.
5. **Pengendalian**, merupakan upaya organisasi untuk mampu memfokuskan pada visi organisasi. Dengan adanya pengendalian, seluruh komponen organisasi akan menuju arah yang sama.<sup>27</sup>

Landasan yang digunakan dalam pelaksanaan sistem manajemen mutu tersebut adalah dengan menerapkan proses manajemen yang disebut dengan proses *Plan-Do-Check-Action* (P-D-C-A) landasan ini memberikan petunjuk bahwa setiap pekerjaan yang akan dilaksanakan dalam sistem penjaminan mutu.

---

<sup>27</sup>Sugeng Listyo Prabowo, 2009, *Implementasi Sistem Manajemen Mutu (ISO: 9001:2008) di Perguruan Tinggi (Guidelines IWA-2)*, (Malang: UIN-Malang Press), hal. 52-53

Gambar.2.2  
Landasan proses manajemen PDCA



- a) *Plan*: kegiatan yang bertujuan untuk memantapkan tujuan dan proses yang dibutuhkan mencapai hasil yang sesuai dengan persyaratan pelanggan dan kebijakan organisasi.
- b) *Do*: kegiatan yang bertujuan untuk menjalankan proses.
- c) *Check*: tahapan proses monitoring dan evaluasi terhadap proses dan produk yang tidak sesuai dengan kebijakan, tujuan, dan persyaratan produk serta melaporkan hasilnya.
- d) *Act*: tahapan melaksanakan tindakan untuk proses pengembangan berkelanjutan.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Sugeng Listyo, Prabowo, 2009, *Implementasi Sistem Manajemen Mutu (ISO: 9001:2008) di Perguruan Tinggi (Guidelines IWA-2)*, (Malang: UIN-Malang Press), hal.56-57

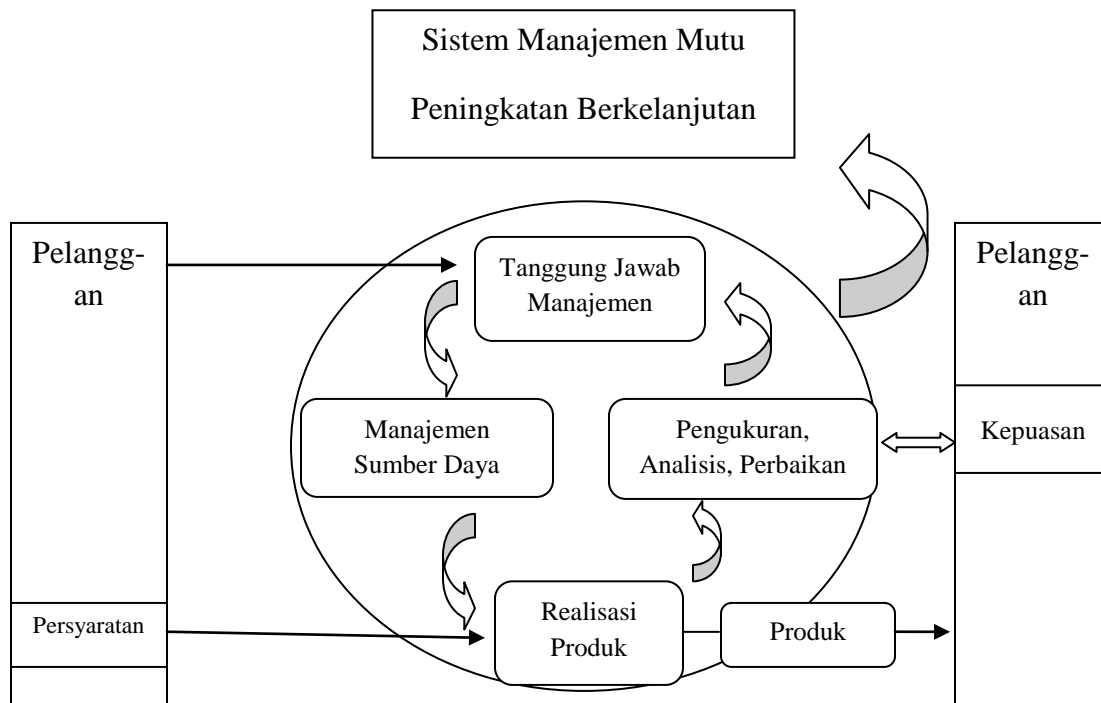
**c. Prinsip-prinsip Sistem Manajemen Mutu**

SMM memiliki 8 prinsip dalam pelaksanaannya. Prinsip-prinsip tersebut meliputi:

1. Fokus pada pelanggan
2. Kepemimpinan
3. Keterlibatan seluruh personel
4. Pendekatan proses
5. Pendekatan sistem untuk pengelolaan
6. Pendekatan berkesinambungan
7. Pembuatan keputusan berdasarkan fakta
8. Hubungan saling menguntungkan dengan pemasok.

**d. Sistem Proses dalam Sistem Manajemen Mutu**1) Siklus *Input-Proses-Output*

Sistem proses merupakan hal penting yang harus dijelaskan secara khusus dalam SMM. Hal tersebut dikarenakan sistem proses merupakan sistem yang paling panjang dan menentukan dalam upaya menghasilkan produk atau layanan. Keseluruhan proses SMM tersebut digambarkan sebagaimana berikut:



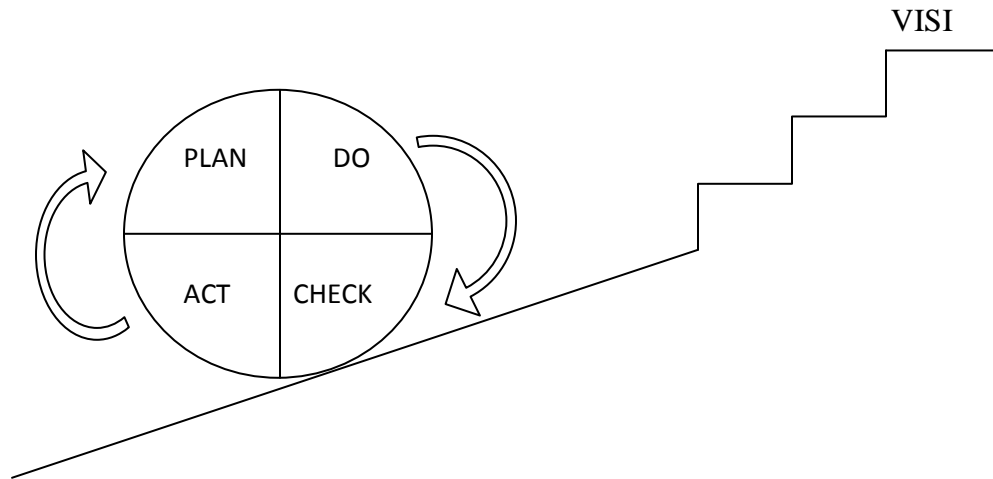
Gambar.2.3

## Sistem Proses dalam SMM

## 2) Siklus PDCA

SMM merupakan sistem manajemen yang berlandaskan pada siklus proses PDCA (*Plan-Do-Check-Action*). Pengimplementasian siklus PDCA merupakan sebuah upaya untuk dapat menjalankan suatu peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*) dapat digambarkan sebagaimana berikut:

Gambar.2.4  
Peran Siklus PDCA dalam Pencapaian Visi



## 2. Pengembangan Organisasi (PO)

### a. Definisi Pengembangan Organisasi (PO)

Pengembangan organisasi cenderung berbeda arti bagi masing-masing orang. Sudut pandang, niat, serta prakteknya sangat bervariasi. Berikut ini beberapa definisi Pengembangan Organisasi menurut para ahli, yaitu:

- a. *National Training Laboratories Institute*, menyatakan Pengembangan Organisasi berusaha menyatukan kebutuhan individual untuk tumbuh dan berkembang bersama dengan tujuan organisasi sehingga organisasi lebih efektif. Dengan memanfaatkan pengetahuan dan teknik yang berasal dari ilmu perilaku.

- b. *Blake dan Mouton*, menjelaskan bahwa Pengembangan Organisasi merupakan upaya mencapai keunggulan perusahaan untuk memacu dan menyempurnakan sistem manajemen yang dapat mengubah dorongan menjadi tindakan.
- c. *Margalis dan Raia*, menekankan bahwa Pengembangan Organisasi adalah proses menilai diri sendiri (*self assessment*) dan perubahan berencana berdasarkan nilai (*value based*) meliputi strategi dan teknologi spesifik, bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dalam sistem organisasi secara keseluruhan.<sup>29</sup>

Kesimpulan dari beberapa pendapat ilmunan di atas, maka pengembangan organisasi adalah suatu proses yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Secara khusus, proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu sistem total sepanjang periode tertentu, dan usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi.<sup>30</sup>

#### **b. Tujuan Pengembangan Organisasi (PO)**

Tujuan pengembangan organisasi (PO) adalah memberikan informasi yang lengkap dan benar dari dalam organisasi untuk

---

<sup>29</sup> Komaruddin, 1990, *Manajemen Berdasarkan Sasaran*, (Jakarta : Bumi Aksara), hal. 224

<sup>30</sup> James L. Gibson, 1983, *Organisasi dan management*, (Jakarta : Penerbit Erlangga), hal.583

membantu organisasi dan anggota organisasi dalam membuat pilihan secara bebas dalam menyelesaikan masalah.<sup>31</sup>

Tujuan akhir pengembangan organisasi adalah menyatukan tujuan organisasi, kelompok, dan individu melalui peningkatan efektivitas, keterampilan menyelesaikan masalah, dan partisipasi aktif anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Jadi tujuan pengembangan organisasi terdiri dari perubahan sikap, modifikasi perilaku, serta perubahan struktur dan kebijakan.<sup>32</sup>

Secara umum tujuan pengembangan organisasi adalah meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Untuk mencapainya ada 4 cara yang harus dilakukan, yaitu:

- a. Meningkatkan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan anggota organisasi.
- b. Meningkatkan kemampuan menyelesaikan masalah organisasi secara lebih terbuka.
- c. Meningkatkan keterbukaan dalam berkomunikasi.
- d. Meningkatkan semangat kerja organisasi dan kemampuan mengendalikan diri sendiri.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Shoon Tyson dan Tomy Jackson, 2000, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Deddy Jacobus dan Dwi Prahatini (Yogyakarta: Andi), hal. 208

<sup>32</sup> John Suprihanto, dkk, 2001, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN), hal. 161

<sup>33</sup> Adam Ibrahim Indrawijaya, 1989, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Sinar Baru), hal. 243-246

**c. Karakteristik Pengembangan Organisasi (PO)**

Dalam praktek manajemen kontemporer, pengembangan organisasi (PO) memiliki karakteristik tertentu, diantaranya:

- a. Terencana dan jangka panjang, pengembangan organisasi merupakan suatu perubahan berencana yang disengaja, berhubungan dengan masa yang akan datang, dan mempunyai sasaran yang jelas.
- b. Berorientasi pada masalah, pengembangan organisasi menekankan proses pemecahan masalah dengan mengidentifikasi masalah kemudian menerapkan teori dan riset dari sejumlah disiplin, termasuk ilmu perilaku.
- c. Mencerminkan pendekatan sistem, pengembangan organisasi merupakan cara untuk menghubungkan SDM dan potensi organisasi dengan teknologi, struktur, dan proses manajemen. Penekanannya pada hubungan masing-masing bagian saling berhubungan sehingga menjadi sistem yang utuh.
- d. Berorientasi pada tindakan, pengembangan organisasi memfokuskan pada pencapaian hasil bagaimana penyelesaian segala sesuatu.
- e. Melibatkan agen pengubah atau pembaharu, hal ini dapat berasal dari luar organisasi yaitu konsultan sehingga dapat bekerja secara



bebas tanpa ikatan organisasi dan berasal dari dalam organisasi yaitu manajer.

- f. Melibatkan prinsip pembelajar, dalam hal ini belajar dari pengalaman dalam melaksanakan pekerjaan, kemudian menganalisis untuk mengambil manfaat dalam menghadapi perubahan sasaran.<sup>34</sup>
- g. Nilai humanistik, program pengembangan organisasi mengandung nilai-nilai humanistik yaitu keyakinan positif tentang potensi dan keinginan orang-orang untuk tumbuh.
- h. Umpan balik, pengembangan organisasi bergantung pada umpan balik sehingga memperoleh data sebagai dasar pengambilan keputusan. Umpan balik dapat mendorong mereka memahami situasi dan persepsi orang lain terhadap mereka dan melakukan tindakan memperbaiki diri.<sup>35</sup>

#### **d. Syarat Pengembangan Organisasi (PO)**

Agar program pengembangan organisasi (PO) dapat berhasil dalam suatu organisasi, memerlukan beberapa syarat diantaranya:

- 1) Keterlibatan pimpinan puncak dalam melaksanakan program pengembangan organisasi, karena program pengembangan organisasi dimulai dari pimpinan puncak.

---

<sup>34</sup> James L. Gibson dan John M. Ivancevich, 1997, *Organisasi Jilid 2*, Terjemahan Nunuk Adiantini, (Yogyakarta: Bumi Aksara), hal. 354-355

<sup>35</sup> Keith Davis dan John W. Newstrom, *Perilaku dalam Organisasi*, hal. 248

- 2) Adanya peran penghubung yang kuat antar bagian dalam organisasi sebagai media komunikasi.
- 3) Tersedianya sumber daya dalam suatu bagian untuk melakukan program pengembangan organisasi.
- 4) Keterlibatkan konsultan dari luar dapat membantu penyelesaian beberapa persoalan dalam organisasi, setelah masalah dapat diselesaikan, para konsultan dapat diganti orang dari dalam organisasi.
- 5) Sumber daya manusia dalam organisasi harus dapat berkembang sebagai fasilitator pengembangan organisasi.<sup>36</sup>

**e. Proses Pengembangan Organisasi (PO)**

Pengembangan merupakan proses yang canggih dapat berlangsung selama satu tahun lebih dan dalam waktu yang tidak ditentukan dalam suatu organisasi.

Berikut ini beberapa langkah pengembangan organisasi, diantaranya:

- a. Diagnosis atau identifikasi awal, dalam tahap ini manajemen puncak mengadakan pertemuan dengan konsultan dari dalam atau luar organisasi untuk menentukan sifat masalah dan menetapkan bentuk program yang dibutuhkan.

---

<sup>36</sup> Udai Pareek, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Pustaka Bianaman Pressindo), hal. 269-270

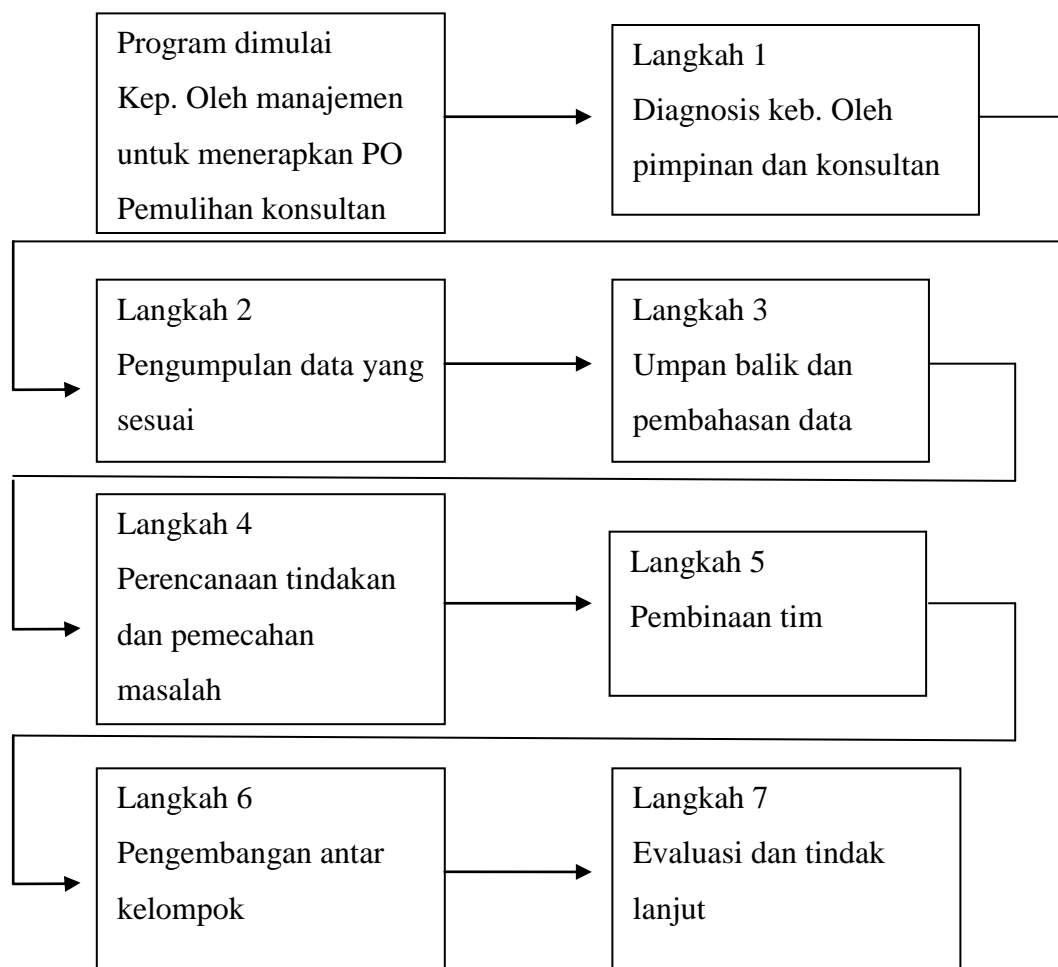
- b. Pengumpulan data, konsultan mengadakan pertemuan dengan berbagai kelompok untuk memperoleh informasi tentang kondisi yang membantu dan menghambat efektifitas organisasi, serta pengembangan apa yang akan dilakukan organisasi.
- c. Umpan balik dan pembahasan data, kelompok atau tim kerja diberi tugas untuk meninjau dan mempelajari data yang terkumpul, menengahi ketidak sepakatan diantara mereka dan menetapkan prioritas yang perlu diubah.
- d. Perencanaan tindakan dan pemecahan masalah, dalam melakukan perubahan kelompok atau tim kerja menggunakan data untuk membuat sasaran spesifik. Diskusi difokuskan pada masalah aktual organisasi. Kemudian menyusun rencana spesifik, termasuk orang yang bertanggung jawab dan waktu penyelesaian aktivitas.
- e. Pembinaan tim, hal ini dapat didorong dengan cara kerjasama antara manajer dan bawahan sebagai sebuah tim. Pada waktu pertemuan kelompok, konsultan mendorong kelompok untuk mengkaji bagaimana mereka bekerjasama. Untuk meningkatkan fungsi kelompok konsultan membantu mereka melihat nilai komunikasi terbuka dan saling percaya.
- f. Pengembangan antar kelompok, setelah pengembangan tim dalam kelompok-kelompok kecil berjalan dengan lancar, kemudian

melakukan pengembangan kelompok yang terdiri dari beberapa tim.

- g. Evaluasi dan tindak lanjut, dalam tahap ini konsultan membantu organisasi melalui hasil program pengembangan organisasi dan menyusun program tambahan dalam bidang-bidang yang memerlukan hasil tambahan.<sup>37</sup>

Gambar.2.5

Langkah Pengembangan Organisasi



<sup>37</sup> Rois Arifin, dkk, 2003, *Perilaku Organisasi*, (Malang: Bayu Media), hal. 205

### **3. Implementasi atau Penerapan Sistem Manajemen Mutu**

#### **a. Langkah-langkah menerapkan Sistem Manajemen Mutu**

Langkah-langkah untuk menerapkan sistem manajemen mutu diantaranya yaitu:

- 1) Memutuskan untuk mengadopsi suatu standar sistem manajemen mutu yang akan diterapkan standar-standar sistem manajemen mutu itu dipilih berdasarkan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- 2) Menetapkan suatu komitmen pada tingkat pemimpin senior dari organisasi (*top management commitment*). Implementasi dari sistem manajemen mutu membutuhkan komitmen dari manajemen organisasi agar dapat didokumentasi yang biasanya dalam bentuk pernyataan kebijakan kualitas organisasi.
- 3) Menetapkan suatu kelompok kerja (*working group*) atau komite pengarah (*steering committee*) yang terdiri dari manajer-manajer senior.
- 4) Menugaskan wakil manajemen (*management representative*). Peranan wakil manajemen adalah menjamin bahwa sistem manajemen mutu yang didokumentasikan itu secara teknik adalah benar dan sesuai dengan persyaratan standar dari sistem manajemen mutu yang dipilih itu.
- 5) Menetapkan tujuan-tujuan mutu dan implementasi sistem.

- 6) Meninjau ulang sistem manajemen mutu yang sekarang.
- 7) Mendefinisikan struktur organisasi dan tanggung jawab.
- 8) Menciptakan kesadaran kualitas atau mutu (*quality awareness*) pada semua tingkat dalam organisasi.
- 9) Mengembangkan peninjauan ulang dari sistem manajemen mutu dalam manual (buku panduan) kualitas.
- 10) Menyepakati bahwa fungsi-fungsi dan aktivitas dikendalikan oleh prosedur-prosedur.
- 11) Mendokumentasikan aktivitas terperinci dalam prosedur operasional atau prosedur terperinci.
- 12) Memperkenalkan dokumentasi.
- 13) Menetapkan partisipasi karyawan dan pelatihan dalam sistem.
- 14) Meninjau ulang dan melakukan audit sistem manajemen mutu.<sup>38</sup>

Menurut Rudi Suardi dalam bukunya Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000, Penerapannya untuk Mencapai TQM menjelaskan tahap-tahap penerapan sistem manajemen mutu sebagai berikut:

1. Tahap Perencanaan yaitu: mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai, mengidentifikasi hal-hal yang diharapkan, memperoleh informasi tentang ISO 9000 family, pemetaan proses, menerapkan ISO 9000 family dalam sistem manajemen mutu,

---

<sup>38</sup> Vincent Gasperz, 2002, *Manajemen Kualitas dalam Industri dan Jasa, Cet. II*, (Jakarta: PT. Gramedia Utama), hal. 11-16

menentukan gap antara sistem organisasi yang ada sekarang dengan persyaratan ISO 9001:2008, mengidentifikasi proses yang dibutuhkan untuk memasok produk ke pelanggan.

2. Tahap Pelaksanaan, yaitu: mengidentifikasi tindakan yang diperlukan dan mengimplementasikan rencana.
3. Tahap Penilaian, yaitu: melakukan penilaian internal dan apakah sudah sesuai.<sup>39</sup>

Sedangkan pendekatan pada penyusunan dan pengimplementasian atau penerapan suatu sistem manajemen mutu yang sumbernya diambil dari buku Panduan Teknis Penerapan Sistem Manajemen Mutu Strategis Pendidikan sesuai Standar ISO 9001:2008, Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas Tahun 2009, terdiri dari beberapa langkah yaitu:

- a) Menentukan kebutuhan dan harapan pelanggan dan pihak lain yang berkepentingan.
- b) Menetapkan kebijakan mutu dan sasaran mutu satuan pendidikan.
- c) Menentukan proses dan tanggung jawab yang diperlukan untuk mencapai sasaran mutu.

---

<sup>39</sup> Rudi Suardi, 2001, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000, Penerapannya untuk Mencapai TQM*, (Jakarta: PPM), hal. 132-136

- d) Menentukan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran mutu.
- e) Menetapkan metode untuk mengukur keefektifan dan efisiensi setiap proses.
- f) Menerapkan pengukuran ini untuk menentukan keefektifan dan efisiensi setiap proses.
- g) Menentukan sarana pencegahan ketidaksesuaian dan dan penghilangan penyebabnya.
- h) Menetapkan dan menerapkan proses perbaikan berkesinambungan dari sistem manajemen mutu.<sup>40</sup>

Tahapan-tahapan sistem Manajemen Mutu memiliki keterkaitan dengan Permendiknas No.19 tahun 2007 sebagai berikut:

- a. Tahapan analisis lingkungan Eksternal dan Internal (*Environmental Scanning-External & Internal*). Analisa pada tahap ini dapat dilakukan dengan menggunakan Analisis SWOT (*Strength, Waekness, Opportunity, Threat*) atau Analisis terhadap Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (KEKEPAN).
- b. Tahapan perumusan strategi (*Strategic Formulation*). Tahapan ini sejalan dengan perencanaan program sekolah pada standar

---

<sup>40</sup> Tim Penyusun, Panduan Teknis *Penerapan Sistem Manajemen Mutu Strategis Pendidikan Sesuai Standar ISO 9001:2008*. Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas Tahun 2009, hal. 53



pengelolaan untuk merumuskan visi, misi, nilai inti, sasaran, strategi serta kebijakan.

- c. Tahapan Implementasi Strategi (*Strategic Implementation*). Tahapan ini sejalan dengan pelaksanaan rencana kerja pada Standar Pengelolaan untuk melaksanakan program-program kerja yang mengarah kepada pencapaian visi, misi, dan nilai inti serta strateginya.
- d. Tahapan evaluasi dan pengendalian (*Evaluation and Control*). Tahapan ini sejalan dengan pengawasan dan evaluasi pada Standar Pengelolaan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja yang dicapai dengan melakukan Audit internal untuk mendapatkan informasi tentang kapabilitas proses sekolah atau kinerja pelaksanaan rencana kerja sekolah serta prestasi peserta didik yang dicapai.
- e. Tahapan umpan balik dan peningkatan (*Feedback* atau *Improvement*). Pada tahapan ini, Sekolah Bertaraf Internasional melakukan analisis memilih peningkatan secara berkelanjutan (*continual/ incremental improvement*) atau akan melakukan

peningkatan secara dramatis atau inovatif (*breakthrough improvement*).<sup>41</sup>

Dalam uraian langkah-langkah yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan langkah-langkah tersebut menggunakan fungsi manajemen mutu yaitu Analisis P-D-C-A yang merupakan siklus yang dikembangkan oleh W. Edward Deming.<sup>42</sup>

#### **b. Upaya Membuat Manajemen Mutu Bekerja**

Agar manajemen mutu bekerja, maka dibutuhkan pendekatan holistic dan humanistic sebagai berikut:

**Pertama**, perlu dibentuk “*cross-functional team*” yang permanen dalam pengoperasian organisasi tanpa merubah susunan sentral, fungsional dan birokratif organisasi. Adapun tindakan-tindakan yang perlu dilakukan oleh pimpinan agar “*cross-functional team*” tersebut berhasil adalah sebagai berikut:

- a. Beri kepercayaan yang cukup kepada team sesuai tanggung jawabnya.
- b. Lakukan pemberdayaan (*Empowerment*) kepada tim sesuai tanggung jawabnya.

---

<sup>41</sup>Tim Penyusun, Panduan Teknis *Penerapan Sistem Manajemen Mutu Strategis Pendidikan Sesuai Standar ISO 9001:2008*. Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas Tahun 2009, hal. 21-24

<sup>42</sup> M.N. Nasution, 2005, *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management, Edisi Revisi*, (Bogor: Ghalia Indonesia), hal. 27

c. Gariskan tujuan yang jelas bagi tim menurut tingkat intelektualitasnya (*deduced objectives*).

d. Adakan sistem umpan balik untuk mengukur hasil kerja tim.

e. Dukung tim dengan sumber daya yang memadai.

**Kedua**, perlu diusahakan agar pimpinan selalu membiasakan diri dalam komunikasi dengan menggunakan bahasa organisasi.

**Ketiga**, mempunyai metode, teknik dan piranti untuk mengukur seluruh proses yang berlangsung di dalam organisasi.

**Keempat**, para pemimpin secara periodik perlu membaurkan diri (*immerse*) dengan para anggota organisasi.

**Kelima**, organisasi harus dipimpin dan dimanage agar mempunyai kesadaran akan situasi lingkungannya (*situation awareness*), yaitu memiliki pengetahuan mengenai dirinya dan suasana kompetisi, sehingga dapat dipakai sebagai dasar proses perencanaan.<sup>43</sup>

### c. Lingkup implementasi atau penerapan

Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 berlaku bagi:

- 1) Organisasi yang menginginkan keunggulan melalui implementasi suatu sistem manajemen mutu.

---

<sup>43</sup> Soewarso Hardjosoedarmo, 2004, *Bacaan Terpilih Tentang Total Quality Management*, (Yogyakarta: ANDI Yogyakarta), hal. 190-191

- 2) Organisasi yang menginginkan keyakinan dari pemasoknya bahwa persyaratan produk (kompetensi lulusan peserta didik) mereka akan dipenuhi.
- 3) Pemakai produk (kompetensi lulusan peserta didik).
- 4) Mereka yang berkepentingan dengan saling pengertian dari istilah yang dipakai dalam manajemen mutu (misalnya pemasok, pelanggan, pengatur).
- 5) Mereka yang di dalam atau di luar organisasi yang mengakses sistem manajemen mutu atau mengauditnya untuk kesesuaian pada persyaratan ISO 9001 (misalnya auditor, regulator, lembaga sertifikat atau registrasi).
- 6) Mereka yang di dalam atau di luar organisasi yang memberi saran atau pelatihan tentang sistem manajemen mutu yang sesuai bagi organisasi itu.
- 7) Pengembangan standar terkait.<sup>44</sup>

#### **d. Manfaat Implementasi Sistem Manajemen Mutu**

Manfaat dari implementasi atau penerapan Sistem Manajemen Mutu adalah sebagai berikut:

- 1) Sarana untuk menjamin tercapainya kepuasan pelanggan eksternal dan internal

---

<sup>44</sup>Tim Penyusun, *Panduan Teknis Penerapan Sistem Manajemen Mutu Strategis Pendidikan Sesuai Standar ISO 9001:2008*. Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas Tahun 2009, hal. 50

- 2) Saran untuk melaksanakan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku secara konsisten
- 3) Sarana untuk mencapai sasaran (*objectives*) sekolah, sebagai sarana untuk mencapai tujuan (*goal*) sekolah yang tetuang pada visi, misi, serta nilai inti. Disamping itu akan memennuhi Standar Pengelolaan sekaligus siap meraih Sertifikat ISO 9001:2008
- 4) Sarana untuk malaksanakan komunikasi organisasi baik secara internal maupun eksternal secara konsisten
- 5) Sarana untuk pengelolaan sumber daya (keuangan, manusia, lingkungan, material, sarana dan prasarana, energi, metode, informasi serta pengukuran)
- 6) Sarana untuk pengelolaan lingkungan kerja serta lingkungan akademik
- 7) Sarana untuk pengelolaan realisasi proses pembelajaran
- 8) Sarana untuk pengelolaan desain dan pengembangan kurikulum berbasis kompetensi
- 9) Sarana untuk pengelolaan proses pengadaan barang dan jasa
- 10) Sarana untuk perekrut peserta didik, pendidik serta tenaga kependidikan
- 11) Saran untuk mengelola dan meningkatkan kinerja proses
- 12) Sarana untuk melaksanakan perbaikan berkesinambungan

- 13) Sarana untuk melaksanakan praktek baik pelaksanaan pendidikan (*Good Education Governance*)
- 14) Sarana untuk pengelolaan dokumentasi dengan bantuan implementasi ISO/TR 10013:2001: *Guidelines for Quality Management System: Documentation* serta ISO 15489-1:2001: *Information and Documentation Records Management*
- 15) Sarana untuk memenuhi Standar Nasional Pendidikan dan Standar Pengelolaan
- 16) Sarana untuk mengelola Pelayanan Publik dengan bantuan implementasi ISO 10001:2007 *Customer Satisfaction-Guidelines for Code of Conduct for Organizations* dan ISO 10002:2004 *Customer Satisfaction-Guidelines for Complaints Handling in Organizations*.<sup>45</sup>

#### **4. Tinjauan Perspektif Islam**

##### **a. Sistem Manajemen Mutu**

Berusaha merupakan syarat untuk tercapainya sesuatu, tanpa usaha tidak mungkin akan tercapai sesuatu karena qudrat (kehendak) Allah, yang baik atau yang buruk yang telah ditentukan kepada

---

<sup>45</sup> Tim Penyusun, *Panduan Teknis Penerapan Sistem Manajemen Mutu Strategis Pendidikan Sesuai Standar ISO 9001:2008*. Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas Tahun 2009, hal. 51-52

manusia tergantung usaha manusia itu sendiri mau yang baik atau yang buruk dan kesungguhan mereka dalam berusaha.

a. **إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ**

Artinya: *"Sesungguhnya Allah tidak akan merubah nasib sesuatu kaum kecuali mereka sendiri yang merubahnya." (Ar-ra'd:11)*

Oleh karena itu orang Islam wajib untuk berusaha dan merencanakan segala sesuatu yang ingin dicapainya. Dengan penerapan Sistem Manajemen Mutu menuntun kita untuk melaksanakan ssesuatu dengan terencana untuk mencapai sasaran atau tujuan.

Teratur dan tertib untuk mencapai tujuan bersama. Dalam surah al-Shaff ayat 4 dikemukakan:

**إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُيُوتٌ مَّرصُوفٌ**

Artinya: *"Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh."*

Maksud dari shaff disitu menurut al-Qurtubi adalah menyuruh masuk dalam sebuah barisan (organisasi) supaya terdapat keteraturan untuk mencapai tujuan.<sup>46</sup> Dalam sebuah hadits diterangkan:

إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه<sup>47</sup>

Artinya: “*Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan "tepat, terarah dan tuntas".*”

Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka dalam suatu organisasi yang baik, proses juga dilakukan secara terarah dan teratur atau *itqan*.

#### **b. Organisasi atau Lembaga Pendidikan Islam**

Dalam al-Qur'an memberikan petunjuk pada umat manusia agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, dan kelompok tidak boleh timbul pertentangan, perselisihan, percekocokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina. Sebagaimana Firman Allah dalam Al-Qur'an Surat Al-Anfal: 46 dan Surat Ali Imran, 103:

<sup>46</sup>Samsyu al-Din al-Qurtubi, 2005, *Jami' al-Bayan li al-Ahkam al-Qur'an*, juz 1, (Mauqi'u al-Tafasir: Dalam Software Maktabah Samilah), hal. 5594

<sup>47</sup>Al-Thabrani, 2005, *Mu'jam al-Ausath*, juz 2, (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah), hal.408. Sanad hadits ini adalah:

حدثنا أحمد قال : نا مصعب قال : نا بشر بن السري ، عن مصعب بن ثابت ، عن هشام بن عروة ، عن أبيه ، عن عائشة ، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال



وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا وَرَعْنَاذًا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا  
 إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

Artinya: “Dan taatilah Allah dan RasulNya, janganlah kamu berbantah-bantahan (berselisih) yang menyebabkan kamu menjadi gentar, hilang kekuatanmu, dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.”

Terjemahan Surat Ali ‘Imran : 103

“Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu Karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu Telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.”

Dari ayat di atas maka dapat dipahami bahwa umat Islam harus memiliki kesatu paduan dalam mencapai sesuatu tujuan terutama untuk melakukan syiar Islam. Dalam konteks ini lembaga pendidikan (madrasah atau sekolah) merupakan wahana umat Islam untuk melakukan syiar Islam. Maka agar lembaga madrasah atau sekolah menjadi unggul di mata masyarakat perlu adanya nilai-nilai organisasi yang ditanamkan agar

seluruh personalia atau civitas madrasah atau sekolah bisa menyatu sehingga bisa menjadi kuat, kokoh, dan mampu menyelesaikan segala permasalahan organisasi.