“MANAJEMEN MUTU TERPADU DAN IMPLEMENTASINYA DALAM PENDIDIKAN ISLAM DI INDONESIA”

SKRIPSI

Oleh:

MUJIBCHALIL
D93212089

PRODI MANAJAMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

2019

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : MUJIB CHALIL

NIM : D93212089

JUDUL : MANAJEMEN MUTU TEPADU DAN IMPLEMENTASINYA DALAM PENDIDIKAN ISLAM DI INDONESIA

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 20 juli 2019

Yang membuat pernyataan,

METERAI TEMPEL

D94DDAFF520283342

6000

ENAM RIBU RUPIAH

Mujib chalil

NIM. D93212089

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi oleh:

Nama : Mujib Chalil

NIM : D93212089

Judul : MANAJEMEN MUTU TERPADU DAN IMPLEMENTASINYA DALAM PENDIDIKAN ISLAM DI INDONESIA

Ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 15 Juli 2019

Dosen Pembimbing 1

Dr. Hanun Asrohah, M.Ag.
NIP.196804101995032002

Dosen Pembimbing 2

Ali Mustofa, M.Pd.
NIP.197612252005011008

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Mujib Chalil ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Negeri Islam Sunan Ampel Surabaya.

Surabaya, 23 Juli 2019

Mengesahkan,

Dekan,

Prof. Dr. H. Ali Mas'ud, M.Ag, M.Pd.I
NIP.196301231993031002

Penguji I,

Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd.
NIP.196404071998031003

Penguji II,

Dr. Hanun Asrohah, M.Ag.
NIP.196804101995032002

Penguji III,

Dr. H. Muh. Khoirul Rifa'i, M.Pd.
NIP.198207122015031001

Penguji IV,

Ali Mustofa, M.Pd.
NIP.197612252005011008

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Mujib Chalil
NIM : D93212089
Fakultas/Jurusan : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan/ Manajemen Pendidikan Islam
E-mail address : Renk.pos@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☑ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :
MANAJEMEN MUTU TERPADU DAN IMPLEMENTASINYA DALAM PENDIDIKAN ISLAM DI INDONESIA

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 2019

Penulis

(MUJIB CHALIL)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Mujib Chalil. *Manajemen Mutu Terpadu dan Implementasinya dalam Pendidikan Islam di Indonesia.*

Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu dalam bidang pendidikan Islam tujuan akhirnya adalah meningkatkan kualitas, daya saing bagi output (lulusan) dengan indikator adanya kompetensi baik intelektual maupun skill serta kompetensi sosial siswa/lulusan yang tinggi. Dalam mencapai hasil tersebut, implementasi TQM di dalam organisasi pendidikan Islam perlu dilakukan dengan sebenarnya tidak dengan setengah hati. Dengan memanfaatkan semua entitas kualitas yang ada dalam organisasi maka pendidikan kita tidak akan jalan di tempat seperti saat ini. Implementasi TQM di organisasi Pendidikan khususnya di lembaga pendidikan Islam memang tidak mudah. Adanya hambatan dalam budaya kerja, unjuk kerja dari guru dan karyawan sangat mempengaruhi. Tidak perlu dipungkiri bahwa budaya kerja, unjuk kerja dan disiplin pegawai negeri sipil di negara kita ini sangat rendah. Ini sangat mempengaruhi efektifitas implementasi TQM. Penelitian ini menggunakan pendekan konsep Manajemen Mutu Terpadu dan konsep Manajemen Mutu dalam Pendidikan Islam. Sedangkan penelitian ini menggunakan metode *library research*, dan metode kualitatif. Penelitian ini diharapkan mampu memberi masukan dan kebaikan pembendaharaan keilmuan yang baru bagi dunia pendidikan, terutama dalam pendidikan Islam.

Kata kunci: *Manajemen Mutu Terpadu; Implementasi; Pendidikan Islam di Indonesia.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM i

PERNYATAAN KASLIAN ii

PERSETUJUAN PEMBIMBING iii

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI iv

MOTTO v

PERSEMBAHAN vi

ABSTRAK vii

KATA PENGANTAR viii

DAFTAR ISI x

BAB I : PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang 1

B. Fokus Masalah 10

C. Tujuan Penelitian 10

D. Manfaat Penelitian 10

E. Definisi Konseptual 11

F. Kajian Pustaka 17

G. Metode Penelitian 18

H. Sistematika Pembahasan 21

BAB II : TINJAUAN UMUM TENTANG MANAJEMEN MUTU TERPADU 23

A. Sejarah Manajemen Mutu Terpadu 23

B. Pengertian Manajemen Mutu Terpadu 26

C. Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu 33

D. Karakteristik Manajemen Mutu Terpadu 46

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Manfaat Manajemen Mutu Terpadu 52

BAB III : KONSEP MUTU DALAM PENDIDIKAN ISLAM 54

A. Pengertian Pendidikan Islam.....54

B. Manajemen Mutu dalam Perspektif Islam 60

C. Konsep Mutu dalam Pendidikan Islam 67

D. Manajemen Mutu Pendidikan di Indonesia 71

E. Regulasi atau Kebijakan Mutu di Indonesia 75

BAB IV : IMPLEMENTASI MANAJEMEN TERPADU DALAM PENDIDIKAN ISLAM 80

BAB V : PENUTUP 98

A. Kesimpulan 98

B. Saran 100

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam konteks bangsa Indonesia, peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh.[1] Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya menjadi pekerjaan dari pemerintah, akan tetapi merupakan pekerjaan semua pihak baik pemerintah, pemikir, praktisi pendidikan, maupun seluruh masyarakat. Peningkatan mutu di dalam suatu satuan pendidikan membutuhkan kerjasama dari segala lini, tidak terkecuali pemimpinnya. Pimpinan lembaga pendidikan sangat menentukan arah perbaikan mutu sekolah dengan berbagai strategi. Hal itu hanya dapat dicapai apabila kepala sekolah berserta stafnya menjalankan manajemen yang fungsional dengan kepemimpinan partisipatif dalam pengambilan keputusan disetiap lembaga pendidikan. Sehubungan dengan persoalan tersebut, pemerintah telah mengeluarkan berbagai peraturan perundang-undangan yang mendorong peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Undang-Undang Sisdiknas nomor 20 Tahun 2003 menegaskan bahwa pengendalian dan evaluasi mutu pendidikan harus dilakukan, baik terhadap program maupun terhadap institusi pendidikan secara berkelanjutan. Dan pada bab III pasal 4 ayat 6 di sebutkan bahwa prinsip penyelenggaraan pendidikan adalah dengan memberdayakan semua komponen

[1]Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 401.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 dijelaskan bahwa penetapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) untuk mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu antara lain sebagai berikut: *Pertama*, bahwa Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan perlu diselarakan dengan dinamika perkembangan masyarakat, lokal, nasional, dan global guna mewujudkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional. *Kedua*, bahwa dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa diperlukan komitmen nasional untuk meningkatkan mutu dan daya saing bangsa melalui pengaturan kembali Standar Kompotensi Lulusan, standar isi, standar proses, dan standar penelitian, serta pengaturan kembali kurikulum. *Ketiga*, bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam poin pertama dan kedua perlu menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.[2]

Keberadaan pendidikan Islam kini seperti sudah kehilangan alat vitalnya lantaran mengidap sejumlah kelemahan baik secara filosofis maupun praktis. Secara kategoris kelemahan pendidikan Islam, menurut Andi Rasydianah adalah:

1. Dalam teologi, ada kecenderungan mengarah pada faham fatalistik.
2. Bidang akhlak sekedar dimaknai sebagai urusan sopan santun dan belum dipahami sebagai keseluruhan pribadi manusia beragama.

[2]*Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*, www.kopertis4.or.id, Rabu, 24 Mei 2017, Minggu, 30 Juni 2019.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Bidang ibadah diajarkan sebagai kegiatan rutin agama dan kurang ditekankan sebagai proses pembentukan kepribadian.
4. Dalam bidang hukum/fiqih cenderung dipelajari sebagai tata aturan yang tidak akan berubah sepanjang masa; dan kurang memahami dinamika dan jiwa hukum Islam.
5. Agama Islam cenderung diajarkan sebagai dogma dan kurang mengembangkan rasionalitas serta kecintaan pada kemajuan ilmu pengetahuan.
6. Orientasi mempelajari Alquran masih cenderung pada kemampuan membaca teks, belum mengarah pada pemahaman arti dan penggalian makna.[3]

Madrasah merupakan salah satu cerminan pendidikan Islam. Selama ini madrasah diangap mutunya lebih rendah daripada mutu pendidikan lainnya. Apabila diamati ada banyak faktor yang membuat kualitas madrasah rendah, yang diantaranya adalah praktik manajemen di madrasah yang masih menggunakan model manajemen tradisional yaitu manajemen paternalistik atau feodalistik. Kondisi dan penilaian masyarakat terhadap madrasah yang dipersepsikan sebagai lembaga pendidikan kelas ekonomi, tidak bermutu, hanya mengajarkan agama semata, jurusan akhirat, tempat penampungan anak-anak orang miskin, dan bersistem kolot. Padahal madrasah seharusnya menjadi nilai “plus” karena disamping memberikan materi umum juga menanamkan ajaran agama pada rana kognitif, etika, moral dan tingkah laku. Tantangan untuk membuktikan bahwa

[3]http://eprints.uinsby.ac.id/222/1/Buku%201_38.pdf.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

madrasah adalah pendidikan Islam yang berkualitas tergantung pada pola manajemen pengelolaannya. Manajemen menjadi kunci pemecahan karena mengandung kaidah-kaidah penataan secara rapi dan teratur, walau sayangnya belum banyak dipraktikkan secara serius dalam pengelolaan madrasah. Seluruh manajemen komponen pendidikan harus senantiasa berorientasi pada pencapaian mutu. Semua program dan kegiatan pendidikan serta pembelajaran pada hakikatnya harus bisa diarahkan pada pencapaian mutu. Walau hingga sekarang ini, persoalan mutu masih menjadi pembahasan di tataran idealisme, belum menjadi realitas, sehingga mutu pendidikan ini benar-benar misterius. Maka, perlu dikerahkan semua pikiran, tenaga dan strategi untuk bisa mewujudkan mutu tersebut. Rata-rata pendidikan Islam belum ada yang berhasil merealisasikan mutu pendidikannya. Padahal mutu pendidikan itu menjadi cita-cita bersama seluruh pemikir dan praktisi pendidikan Islam, bahkan telah diupayakan melalui berbagai cara, metode, pendekatan, strategi dan kebijakan.[4]

Dalam konteks pendidikan, menurut Departemen Pendidikan Nasional, sebagaimana dikutip oleh Mulyasa, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Seiring dengan tuntutan kebutuhan masyarakat dalam dunia pendidikan semakin tinggi, dunia pendidikan mengadopsi Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) dari dunia industri untuk mengimbangi kebutuhan masyarakat terhadap mutu pendidikan. Padahal sebenarnya konsep Manajemen Mutu Terpadu sudah ada dalam pendidikan Islam walaupun mungkin tokoh-tokoh pendidikan Islam kurang menyadarinya dan kurang mengkaji

[4]Qomar, M. (2007).*Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*(Jakarta,Erlangga), 203-204.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

konsep-konsep yang dijelaskan dalam Alquran dan Hadits. Beberapa pilar utama Manajemen Mutu Terpadu yang terdapat dalam pendidikan Islam, meliputi atas fokus pada pelanggan, keterlibatan total, pengukuran hasil, komitmen dan perbaikan terus menerus. Dengan konsep Manajemen Mutu Terpadu yang ada dalam Alquran dan Hadits diharapkan kualitas pendidikan menjadi lebih baik dan masyarakat sebagai konsumen pendidikan merasa puas dengan hasil output dari suatu madrasah atau sekolah. Sebagaimana dijelaskan dalam Alquran tentang manajemen pada surat Al-Qomar ayat 49 yang berbunyi:

Artinya: "Sesungguhnya Kami menciptakan segala sesuatu menurut ukuran."

Untuk menciptakan sebuah lembaga pendidikan yang bermutu sebagaimana yang diharapkan banyak orang atau masyarakat bukan hanya menjadi tanggungjawab sekolah, tetapi merupakan tanggungjawab dari semua pihak termasuk didalamnya orang tua dan dunia usaha sebagai customer internal dan eksternal dari sebuah lembaga pendidikan.

Dalam Manajemen Mutu Pendidikan yang sudah dirubah oleh PERMENDIKBUD Nomor 28 Tahun 2016 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah, pada bab I tentang "Ketentuan Umum" yang terlampir pada pasal 1 dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan: *Pertama,* Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah adalah tingkat kesesuaian antara

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penyelenggaraan pendidikan dasar dan pendidikan menengah dengan Standar Nasional Pendidikan pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah. *Kedua,* penjaminan Mutu Pendidikan adalah suatu mekanisme yang sistematis, terintegrasi dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu. *Ketiga,* Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah adalah suatu kesatuan unsur yang terdiri atas organisasi, kebijakan, dan proses terpadu yang mengatur segala kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan dasar dan menengah yang saling berinteraksi secara sistematis, terencana dan berkelanjutan. *Keempat,* sistem Penjaminan Mutu Internal Pendidikan Dasar dan Menengah, yang selanjutnya disingkat SPMI-Dikdasmen adalah suatu kesatuan unsur yang terdiri atas kebijakan dan proses yang terkait untuk melakukan penjaminan mutu pendidikan dasar dan satuan pendidikan menengah untuk menjamin terwujudnya pendidikan bermutu yang memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan. *Kelima,* Sistem Penjaminan Mutu Eksternal Pendidikan Dasar dan Menengah, yang selanjutnya disingkat SPME Dikdasmen, adalah suatu kesatuan unsur yang terdiri atas organisasi, kebijakan, dan proses yang terkait untuk melakukan fasilitasi dan penilaian melalui akreditasi untuk menentukan kelayakan dan tingkat pencapaian mutu satuan pendidikan dasar dan pendidikan menengah.*Keenam,* Data Pokok Pendidikan yang selanjutnya disingkat Dapotik adalah sistem pendataanyang dikelola oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang memuat data satuan pendidikan, peserta didik, pendidikan, dan tenaga kependidikan, dan substansi pendidikan yang datanya bersumber dari satuan pendidikan yang terus menerus

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperbaharui secara *online*. *Ketujuh*, Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.[5]

Mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Pada kesempatan ini, lembaga pendidikan Islam harus mampu merubah paradigma baru pendidikan yang berorientasi pada mutu semua aktifitas yang berinteraksi didalamnya, seluruhnya mengarah pencapaian pada mutu. Di dalam fungsi dan tujuannya pada pasal 2 dijelaskan bahwa: *Petama*, Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah berfungsi untuk mengendalikan penyelenggaraan pendidikan oleh satuan pendidikan pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah sehingga terwujud pendidikan yang bermutu. *Kedua*, Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah bertujuan untuk menjamin pemenuhan standar pada satuan pendidikan secara sistematik, holistik, dan berkelanjutan, sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu pada satuan pendidikan secara mandiri.[6]

Di era kontemporer dunia pendidikan dikejutkan dengan adanya model pengelolaan pendidikan berbasis industri.Pengelolaan model ini mengandaikan adanya upaya pihak pengelola institusi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan manajemen perusahaan.Penerapan manajemen mutu

---

[5]*Salinan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2006*,http://pmp.dikdasmen.kemendikbud.go.id. Minggu, 30 Juni 2019.
[6] Ibid.,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam pendidikan ini lebih populer dengan sebuah istilah *Total Quality Education* (TQE).Dasar dari manajemen ini dikembangkan dari konsep *Total Quality Management* (TQM), yang pada mulanya diterapkan pada dunia pendidikan.Secara filosofis, konsep ini menekankan pada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan.Strategi yang dikembangkan dalam penggunaan manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan adalah, institusi pendidikan memposisikan dirinya sebagai institusi jasa atau dengan kata lain menjadi industri jasa. Yakni institusi yang memberikan pelayanan *(service)* sesuai apa yang diinginkan oleh pelanggan *(customer)*.Jasa atau pelayanan yang diinginkan oleh pelanggan tentu saja merupakan dan memberikan kepuasan kepada mereka.Maka pada saat itulah, dibutuhkan suatu sistem manajemen yang mampu memberdayakan institusi pendidikan yang lebih bermutu.

Manajemen pendidikan mutu terpadu berlandaskan pada kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama.Pelanggan dapat dibedakan menjadi pelanggan dalam *(internal customer)* dan pelanggan luar *(external customer)*.Dalam dunia pendidikan yang termasuk pelanggan dalam adalah pengelola institusi pendidikan itu sendiri, misalkan manajer, guru, staff, dan penyelenggara institusi.Sedangkan yang termasuk pelanggan luar adalah masyarakat, pemerintah, dan dunia industri.Jadi, suatu institusi pendidikan disebut bermutu apabila antara pelanggan internal dan eksternal telah terjalin kepuasan atas jasa yang diberikan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Maka dari itu, untuk memposisikan institusi pendidikan sebagai industri jasa, harus memenuhi standar mutu.Institusi dapat disebut bermutu, dalam konsep Total Quality Management, harus memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan.Secara operasional, mutu ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhi spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa.Mutu yang pertama disebut *quality in fact* (mutu sesungguhnya) dan yang kedua disebut *quality in pesception*(mutu persepsi).

Standar mutu produksi dan pelayanan diukur dengan kriteria sesuai dengan spesifikasi, cocok dengan tujuan pembuatan dan pengunaan, tanpa cacat *(zero defects)* dan selalu baik sejak awal *(right first time and every time)*.Mutu dalam persepsi diukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna, meningkatnya minat, harapan dan kepuasan pelanggan.Dalam penyelenggaraannya, *quality in fact* merupakan profil lulusan institusi pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi tujuan pendidikan, yang berbentuk standar kemapuan dasar berupa kualifikasi akademik minimal yang dikuasai oleh peserta didik.Sedangkan pada *quality in perception* pendidikan adalah kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan pendidikan.[7]

Total Quality Management/manajemen mutu terpadu merupakan konsep yang mempunyai nilai-nilai yang baik untuk perkembangan organisasi di semua sektor kehidupan. TQM telah banyak diadopsi kedalam berbagai bidang terutama pada dunia bisnis dan ekonomi. Tetapi TQM bukan saja terpaku hanya untuk

[7]Edward Sallis, *Total Management in Education* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2012), 5-7.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

aspek bisnis dan ekonomi saja, nilai-nilai yang ada dalam manajemen mutu terpadu dapat diimplementasikan ke dalam dunia pendidikan.Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Bagaimana Manajemen Mutu Terpadu dan Implementasinya dalam Pendidikan Islam di Indonesia**".

B. Fokus Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penelitian ini terfokus terhadap Manajemen Mutu Terpadu dan Konsep Pendidikan Islam yang diuraikan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana konsep Manajemen Mutu Terpadu?
2. Bagaimana konsep Mutu dalam Pendidikan Islam?
3. Bagaimana Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan Islam?

C. Tujuan penelitian

Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui konsep Manajemen Mutu Terpadu
2. Mengetahui konsep pendidikan Islam
3. Mengetahui Manajemen Mutu Terpadu dalam konsep pendidikan Islam.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi masukan dan kebaikan pembendaharaan keilmuan yang baru bagi dunia pendidikan, terutama dalam pendidikan Islam.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini akan mampu memberikan masukan yang sangat berarti bagi upaya perbaikan kualitas pendidikan Islam tentang Manajemen Mutu Terpadu.

E. Definisi Konseptual

Untuk menghindari salah pengertian dalam memahami judul skripsi ini,maka perlu penulis menjelaskan terlebih dahulu maksud beberapa istilah yang terdapat pada judul secara konseptual sebagai berikut :

1. Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen Mutu Terpadu merupakan 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.[8] Pendapat ini sejalan dengan teori Joseph Juran yang pernah mengatakan bahwa, "Semua bentuk peningkatan mutu harus dilakukan dengan cara tahap demi tahap dan tidak dengan caralain."[9]

---

[8]Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*(Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), 73.
[9]Ibid.,110.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan menggunakan konsep Manajemen Mutu Terpadu yang ada dalam Alquran dan Hadits, maka manajemen pendidikan tidak lagi berbasis pada proses atau semata-mata motivasi spiritual yang berbasis nirlaba, melainkan menggunakan manajemen *corporate*, yaitu bahwa seluruh peserta didik, siswa atau mahasiswa ingin mendapatkan pelayanan yang memuaskan. Sejalan dengan pelaksanaan manajemen mutu terpadu maka, berbagai komponen pendidikan: visi, misi, tujuan, kurikulum, proses belajar mengajar, sarana dan prasarana, pengelolan, pembiayaan, dan sebagainya dikontruksi sesuai dengan standar, indikator dan norma tertentu yang diturunkan dari sesuatu yang ideal dari Undang-Undang nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang memuat delapan standar tersebut dijabarkan dalam berbagai Peraturan Menteri (Permen) yang kini diasosiasikan ke berbagai lembagapendidikan.

Menurut AbuddinNata, dalam manajemen mutu terpadu terdapat empat prinsip yang harus diwujudkan secara konsisten, yaitu:[10]

a. Prinsip perbaikan secara terus-menerus (*continousimprovement*).Artinyapihak pengelola sebuah lembaga pendidikan harus senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan untuk menjamin semua komponen.

b. Prinsip menentukan standar mutu (*quality assurance*).Konsep ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu dari semua komponen

[10]AbuddinNata, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2003), 379-380.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan lembagapendidikan.

c. Prinsip perubahan kultur (*change of culture*). Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasi. Jika manajemen ini diterapkan di lembaga pendidikan, maka pihak pimpinan harus berusaha membangun kesadaran para anggotanya, mulai dari pimpinan sendiri, staf, guru, siswa dan berbagai unsur terkait lainnya, seperti pimpinan yayasan, orang tua dan para pengguna lulusan pendidikan akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan mutu pembelajaran, baik hasil maupun prosesnya

d. Prinsip perubahan organisasi (*upside-down organization*). Jika visi, misi, serta tuuan organisasi sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi yang bukan hanya berarti perubahan wadah organisasinya, melainkan sistem atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja dankepengawasan dalam menghendaki kepuasan pelanggan.

Dilihat dari penjelasan di atas, terlihat bahwa dengan memahamisecara benar Konsep dasar manajemen mutu terpadu maka dapat membantu pemimpin suatu organisasi untuk memahami secara utuh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kebutuhan transformasi organisasi yang harus ditempuh, dalam rangka meningkatkan kualitas produk maupun layanan.Manajemen mutu terpadu memegang peranan kunci untuk menjamin agar setiap kegiatan/individu dapat menciptakan kepuasan dan hubungan yang baik dengan pelanggannya.Hal ini diharapkan dapat berakumulasi pada kinerja organisasi yang berfokus pada penciptaan kualitas di setiaptitik.

2. Pendidikan Islam

Menurut Ahmad D. Marimba, yang dimaksud dengan pendidikan Islam adalah: "Pendidikan yang bercorak atau berwarna tertentu, yakni pendidikan yang didasarkan ajaran-ajaran agama Islam, yakni materi-materi pelajarannya bersumber dari Al-Qur'an dan SunnahRasulullah (ucapan dan perbuatan NabiMuhammadSAW), atau pendidikan yang khusus diperuntukkan orang-orang yang memeluk agama Islam".[11]

Menurut Zakiah Daradjat dalam bukunya *Ilmu Pendidikan Islam* bahwa Pendidikan Islam adalah pembentukan kepribadian muslim.[12] Pendidikan Islam diharapkan menghasilkan manusia yang berguna bagi dirinya dan masyarakat serta senang dan gemar mengamalkan dan mengembangkan ajaran Islam dalam berhubungan dengan Allah dan dengan manusia sesamanya. Dalam pendidikan Islam semua aspek kebaikan bersumber dari Allah Swt. yaitu Al-Qur'an dan As-Sunnah (hadis Nabi).

[11]Hamdani Ihsan dan Fuada Ihsan, *Fissafat Pendidikan Islam*(Bandung: Pustaka Setia, 1998), 15
[12] Zakiah Darodjat dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*(Jakarta: Bumi Aksara,2000), 28.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari pendapat di atas dapat dipahami bahwa pendidikan Islam adalah pendidikan yang dasar ajaran agama dan bentuk materi pelajarannya berlandaskan kepada Alquran dan SunnahRasulullah SAW.Sedangkan indikatornya adalah pendidikan yang dijalankan haruslah berlandaskan atau berpedoman kepada kitab suci Alquran dan SunnahRasulullahSAW.

3. Manajemen Mutu Terpadu dalam Konsep Pendidikan 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.[13] Penulis melihatbahwadalampendidikanIslamterdapatajaranyangdapatdijadikanlan dasanuntuk muncul konsep manajemen mutu terpadu tersebut, seperti firman Allah dalamSurat al-Baqarah ayat 208, berbunyi:

208. Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan.

[13]Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*(Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), 73.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu.

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 Sunah. Seperti disebutkan dalam ISO 9001:2000, yang merupakan delapan prinsip-prinsip manajemen mutu yaitu sebagai berikut:[14]

a. Fokus pada konsumen
b. Kepemimpinan
c. Keterlibatan semua orang
d. Pendekatan proses
e. Pendekatan sistem pada manajemen
f. Perbaikan terus-menerus
g. Pendekatan proses pengambilan keputusan
h. Hubungan dengan pemasok dengan prinsip saling menguntungkan.

4. Maksud Judul Skripsi Secara Keseluruhan

Dalam judul skripsi "Manajemen Mutu Terpadu dan Implementasinya dalam Pendidikan Islam di Indonesia" membahas tentang Bagaimana

[14]VeithzalRivai dan Sylviana Murni, *Education Management*(Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010),520-530.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Manajemen Mutu Terpadu dan Implementasinya dalam Pendidikan Islam di Indonesia.

F. Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan rangkaian kegiatan awal yang harus dilakukan guna mencari informasi tentang permasalahan yang akan dibahas oleh peneliti. Kegiatan ini mencakup kegiatan mengkaji karya-karya ilmiah yang mempunyai relevansi dengan pokok permasalahan yang akandibahas.

Pengertian dari kajian pustaka sendiri adalah mengkaji, meneliti atau memeriksa daftar pustaka agar dapat mengetahui apakah permasalahan yang akan diteliti sudah atau belum adanya mahasiswa yang meneliti atau mengkajinya. Maka setelah peneliti mengadakan penelitian terhadap penelitian skripsi terdahulu yang ada di perpustakaan institut, baik berupa penelitian kajian literatur maupun penelitian lapangan.

Secara umum sudah ada beberapa karya ilmiah yang membahas masalah ini, walaupun dengan menggunakan metode penelitian yang berbeda. Berikut beberapa skripsi yang berkaitan dengan tema penelitian ini:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Adib KhusnulRois, mahasiswa jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Ponorogo, tahun 2014 yang berjudul: "*Madrasah Plus Perspektif Manajemen Mutu (Studi Di Madrasah Ibtidaiyah Plus Al-Islam Dagangan Kabupaten Madiun)*". Penelitian ini menganalisis Bagaimana Manajemen Mutu Madrasah IbtidaiyahPlus Al-Islam Dagangan Kabupaten Madiun.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. PenelitianHalimatusSya'diyah, mahasiswa Jurusan Kependidikan Islam (2013) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogjakarta, dengan Judul "*Pengelolaan Madrasah Dalam Perspektif Total Quality Management di Madrasah IbtidaiyahMa'arifPatalan Bantul Yogjakarta.* Dalam penelitiannya menjelaskan, upaya yang dilakukan Madrasah untuk perbaikan Mutu di MI Ma'arifPatalan.

3. Penelitian Emil Furoidah, mahasiswa Jurusan Pendidikan Agama Islam (2012) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Ampel Surabaya, dengan Judul "*Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dalam Mewujudkan Pendidikan Islam di SMK Sepuluh November Sidoarjo*". Dalam penelitiannya menjelaskan, 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 dengansistemmanajemenmutuISO9001:2008SMKSepuluhNovemberSidoarjo.

Dari beberapa penelitian yang telah dikemukakan diatas, maka akan penulis jadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengembangkan dalam penelitian yang akan penulis lakukan. Dalam pengertian lain bahwa penelitian yang akan penulis lakukan adalah upaya penelitian yang lebih spesifik dari penelitian yang sudah ada.

G. Metode Penelitian

1. Metode yang Digunakan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Studi Kepustakaan (*libraryresearch*).Studi ini mendasarkan kepada studi kepustakaan (*library research*).*Library research* adalah serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitiannya. Ia merupakan suatu penelitian yang memanfaatkan sumber perpustakaan untuk memperoleh data penelitiannya.[15]

2. Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini terdiri dari dua macam, yakni data primer dan data sekunder.

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian sebagai sumber informasi yang dicari. Data ini disebut juga dengan data tangan pertama. Atau data yang langsung yang berkaitan dengan obyek riset.[16] seperti buku *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan)* karangan Edward Sallis, *Manajemen Pendidikan,* karangan Abuddin Nata, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* karangan Syafarudin, *Total Quality Management di Sekolah* karangan Agus Wibowo, *Pengelolaaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* karangan Ara Hidayat dan Imam Machali, *Ilmu Pendidikan* karangan Rusmaini dll.

[15]Mustika Zed, *Metode Penelitian Kepustakaan* (Jakarta: Yayasan Obor Nasional, 2004), 2-3.
[16]SaifuddinAzwar, *Metode Penelitian*(Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 91.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subyek penelitiannya[17]antara lain majalah, surat kabar, Al-Qur'an, Al-Hadits, hasil penelitian dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akanmendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.[18] Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui studi kepustakaan, yakni dengan cara membaca, mempelajari, atau mengkaji literatur yang mengemukakan masalah-masalah yang berkaitan dengan judul penelitian sesuai data primer dan data sekunder.

4. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyususn kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang

[17]Ibid., 91.
[18]Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2007) 308.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.[19]

Pada penelitian ini data yang dikumpulkan dianalisa secara deskriptif kualitatif, Metode Analisis Deskriptif yaitu usaha untuk mengumpulkan danmenyusun suatu data, kemudian dilakukan analisis terhadap datater sebut.[20] Pendapat analisis data deskriptif tersebut adalah data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar bukan dalam bentuk angka angka, hal ini disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan kemungkinan menjadi kunci terhadap apayag sudah diteliti.[21]

Untuk mempermudah dalam penulisan ini, maka sangat diperlukan untuk menggunakan pendekatan.Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan deduktif, yaitu metode yang berangkat dari pengetahuan yang bersifat umum itu hendak menilai sesuatu kejadian yang sifatya khusus.[22]

H. Sistematika Penelitian

Untuk mempermudah mengetahui secara keseluruhan isi dari skripsi ini maka penulis menyusun sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan berisikan tentang latar belakang penelitian, rumusan

[19]Ibid.,334.
[20]WinarnoSurachman, *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode, Teknik* (Bandung: Tarsita, 1990), 139.
[21]Lexy J. Moleong.*Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002) Cet. Ke-16.
[22]Sutrisno Hadi, *Metode Research I*, 42.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, defenisikonseptual, kajian pustaka, metode penelitian, dan sistematikapenelitian.

Bab II: Berisi uraian tentang tinjauan umum tentang manajemen mutu terpadu yang tercakup juga di dalamnya sejarah manajemen mutu terpadu, pengertian manajemen mutu terpadu, prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu, karakteristik manajemen mutu terpadu, manfaat manajemen mutu terpadu.

Bab III: Konsep mutu dalam pendidikan Islam beisikan tentang pengertian pendidikan Islam, tujuan pendidikan Islam, sasaran dan konsep mutu dalam pendidikan Islam.

Bab IV: Implementasi manajemen mutu terpadu dalam pendidikan Islam

Bab V: Penutup yang berisi tentang kesimpulan dan saran-saran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

TINJAUAN UMUM TENTANG MANAJEMEN MUTU TERPADU

A. Sejarah Manajemen MutuTerpadu

Quality Control dimulai di Amerika Serikat pada tahun 1920, terbatas untuk produksi di pabrik, pada tahun 1924 *Control Chart* diperkenalkan oleh W.A, Shewhart, tahun 1940 *Quality Control* menggunakan metode-metode statistik mulai diterapkan di Amerika Serikat dengan J.M Juran sebagai pelopornya, tahun 1950 di Jepang mulai diterapkan *Total Quality Control* (*Company Wide Quality Control*). Disini *Quality Control* diterapkan oleh semua karyawan dan terhadap semua produk/hasil kerja dalam perusahaan.[2] Evolusi gerakan *total quality* mulai dari masa studi waktu dan gerak oleh Bapak manajemen ilmiah Frederick Taylor pada tahun 1920-an. Sekalipun konsep manajemen mutu terpadu banyak yang dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan di Jepang, tetapi tidak dapat dinyatakan bahwa *total quality management* 'Made in Japan'. Hal ini dikarenakan banyak aspek manajemen mutu terpadu yang bersumber dari Amerika, diantaranya:[1]

1. Manajemen ilmiah, yaitu berupaya menemukan satu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Dinamika kelompok, yaitu mengupayakan dan mengorganisasikan kekuatan pengalaman kelompok.
3. Pelatihan dan pengembangan yang merupakan investasi dalam sumber daya manusia.

[1]VeithzalRivai, *Islamic Human Capital*(Jakarta: Rajawali Pers, 2009), 518.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Motivasi prestasi.
5. Keterlibatan karyawan.
6. *System sosiateknikal*, di mana organisasi beroperasi sebagai sistem yang terbuka.
7. Pengembangan organisasi.
8. Budaya organisasi, yakni menyangkut keyakinan, mitos dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi.
9. Teori kepemimpinan baru, yakni menginspirasikan dan memberdayakan orang lain untuk bertindak.
10. Konsep *linking-pin* dalam organisasi, yaitu membentuk tim fungsional silang.
11. Perencanaan strategik.

Istilah manajemen mutu terpadu atau di Indonesia dikenal 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. *Total Quality Management* dalam bahasa (istilah) Indonesia disebut Total Manajemen Mutu atau Manajemen Mutu Terpadu (*integrated quality control*) mempunyai sejarah yang agak panjang. Hampir lima dekade yang lalu istilah manajemen mutu terpadu telah tumbuh dan berkembang sebagai hasil sistesis dari berbagai sumber.[2] Pada saat itu terjadi banjir barang buatan Jepang di pasar Amerika dan Kanada. Sementara itu, di Amerika utara

[2]VeithzalRivai dan Sylviana Murni, *Education Management*(Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 477.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

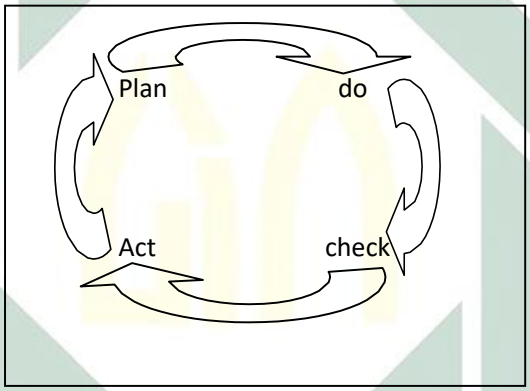
berada dalam periode dengan inflasi tinggi dan pengangguran yang tinggi. Para analis menduga bahwa sumber terjadinya pengangguran yang tinggi adalah karena krisis produktivitas. Oleh karena itu, pemecahannya disarankan untuk meningkatkan produktivitas.

Dari beberapa referensi tentang sejarah manajemen mutu terpadu dapat disimpulkan bahwa memang awal munculnya ide mengenai manajemen mutu terpadu pertama kali lahir di Amerika Serikat, tetapi kemudian diorganisasikan dan dilaksanakan di beberapa perusahaan Jepang. Khususnya setelah Perang Dunia II, manajemen mutu terpadu ini diseminarkan sekaligus diterapkan dalam bentuk program-program pelatihan di berbagai sektor industri. Dua orang pakar yang merupakan "suhu" manajemen mutu terpadu, baik di Jepang maupun di Amerika Serikat adalah W. Edward Deming dan Joseph M. Juran. Peran Deming terutama mengajarkan betapa pentingnya pihak manajemen suatu perusahaan harus bertanggung jawab penuh dalam penerapan sistem kualitas produk secara total dalam menghasilkan produk yang baik dan tidak cacat. Artinya Deming yang pertama mengintroduksi manajemen mutu terpadu dengan mencegah terjadinya produk cacat (*defect product*). Salah satu keberhasilan industri Jepang adalah karena mereka mampu menerapkan manajemen mutu terpadu secara tepat. Strategi pengendalian kualitas terpadu, sebagai bagian dari manajemen kualitas total diterapkan sejak proses rekayasa hingga pelayanan penjualan di lapangan. Orientasi kepada kepuasan pelanggan merupakan sasaran penerapan manajemen mututer padu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Pengertian Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen mutu terpadu (*total quality management*) berasal dari tiga kata yaitu *total, quality*, dan *management*. Fokus utama dari TQM adalah kualitas/ mutu. Mutu sebagai tercukupinya kebutuhan (*conformance to requirement*).[3] Kualitas didefenisikan sebagai memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Heizer dan Render mendefenisikan kualitas sebagai kemampuan produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan. Manajemen kualitas tidak dapat



dipisahkan dengan usaha terus-menerus untuk melakukan perbaikan. Perbaikan terus menerus dilakukan melalui suatu siklus berikutini:[4]

Gambar 1.1

Proses Perbaikan

Menurut Kume (1989), produk tercipta karena 4 (empat) faktor yaitu; *Pertama,* bahan-bahan. *Kedua,* manusia. *Ketiga* peralatan. *Keempat,* metode. Kalau kualitas produk mau ditingkatkan, maka kualitas ke 4 faktor itu harus

[3]Ismanto, *Manajemen Syari'ah Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syari'ah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 64.
[4]Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 137-145.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperhatikan.[5] Bahan-bahan harus diperhatikan bukan hanya pada penyimpanannya saja, tapi juga pada saat masih berada di *supplier*. Manusia dalam hal ini tenaga kerja harus dilibatkan untuk memikirkan masalah kualitas untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Peralatan (teknologi) dan metodenya harus diperhatikan untuk meningkatkan efisiensi. Dengan demikian, untuk meningkatkan kualitas semua faktor yang tekait dalam perusahaan harus dikoordinir untuk menciptakan sinergi mulai dari supplier hingga ke konsumen, pengelolaan ini disebut manajemen kualitas secara menyeluruh manajemen mutu terpadu.

Berbicara tentang mutu berarti berbicara tentang suatu bisa barang atau jasa. Barang yang bermutu adalah barang yang sangat bernilai bagai seseorang, barang tersebut secara fisik sangat bagus, indah, elegent, mewah, antik, tidak ada cacatnya, awet, kuat, dan ukuran-ukuran lainnya yang biasanya berhubungan dengan kebaikan, keindahan, kebenaran, dan idealitas. Hampir semua orang ingin memilikinya tetapi hanya sedikit saja yang dapat menjangkaunya. Karena harganya biasanya sangat mahal. Jasa yang bermutu adalah pelayanan yang diberikan seseorang atau—organisasi yang sangat memuaskan, tidak ada keluhan dan bahkan orang tidak segan-segan untuk memuji dan memberi acungan jempol. Mutu bukanlah konsep yang mudah didefenisikan, apalagi bila untuk mutu jasa yang dapat dipersepsi secara beragam.

Dalam pengertian umum, mutu mengandung makna derajat keunggulan

[5]SobarsaKosasih, *Manajemen Operasi Internasional*(Jakarta: Mitra Wacana Media, 2009), 80.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang maupun jasa. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya.[6] Beberapa ahli telah mendefenisikan mutu, seperti berikut ini:[7]

a. Goetsch dan Davis (1994:4), mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.
b. Juran (1995:10-13) mendefenisikan mutu sebagai kecocokan untuk pemakaian (fitness for use). Lebih lanjut ia mendefenisikan mutu dengan M-besar dan M-kecil berarti mutu dalam arti sempit yang diberikan setiap bagian dari organisasi atau setiap aktivitas yang tidak selalu terkait dengan kebutuhan pelanggan. M-besar adalah mutu dalam arti luas berkenaan dengan kinerja organisasi secara keseluruhan yang difokuskan secara sinergi pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Mutu dalam pengertian ini dipersepsi sebagai manajemen mututerpadu.

Crosby (1983) berpendapat bahwa mutu adalah kesesuaian individual terhadap persyaratan/tuntutan. Dengan mengatakan bahwa '*quality is comformance to customerrequirement*".

c. Ishikawa (1992:432) katakan bahwa "*quality is customer*

[6]SudarwanDanim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*(Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 53.
[7] Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: AlfaBeta, 2010), 84-85.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

satisfaction". Dengan demikian pengertian mutu tidak dapat dilepaskan dari kepuasan pelanggan.

Dari defenisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa mutu adalah keadaan yang sesuai dan melebihi harapan pelanggan hingga pelanggan memperoleh kepuasan. Dengan peningkatan sistem kualitas dan budaya kualitas, proses Manajemen Mutu Terpadu bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula. Proses Manajemen Mutu Terpadu memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) input dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (*output*).

Kata selanjutnya adalah total, yang dalam bahasa Indonesia sering dipakai kata menyeluruh atau terpadu.[8] Kata terpadu (*total*) dalam manajemen mutu terpadu menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan secara terus-menerus.[9] Unsur ketiga dari manajemen mutu terpadu, adalah kata manajemen, yang merupakan konsep awal dari manajemen mutu terpadu itu sendiri. Ada banyak definisi manajemen yang telah dikemukakan oleh para pakar. Secara *etimologis*, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan.[10]

Manajemen mutu terpadu merupakan satu sistem yang saat ini mulai

---

[8]Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: PT. Bumi Aksara Sallis, 2007), 195.
[9]Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*(Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), 74.
[10]Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 9.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diterapkan oleh perusahaan-perusahaan karena dianggap mampumendukung kinerja manajerialnya. Manajemen Mutu Terpadu juga dikenal dengan *Total Quality Management*. Menurut Ishikawa manajemen mutu terpadu diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah *holistik* yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *team work*, produktivitas dan kepuasan pelanggan.[11] Menurut Purwanto, manajemen mutu terpadu pada dasarnya merupakan upaya untuk menciptakan "*a culture of continous improvement*" di antara para karyawan dengan menerapkan berbagai teknik pemecahan permasalahan secara kelompok dengan memusatkan perhatian pada kepuasaan *customer*.[12] Adapun Menurut Tjiptono, manajemen mutu terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.[13] Menurut Suharyanto (2005:62);

TQM adalah sebuah kultur, dengan sifat yang melekat di dalam kultur ini adalah sebuah komitmen sepenuhnya terhadap kualitas dan sikap yang diperlihatkan melalui keterlibatan setiap individu dalam proses perbaikan produk maupun jasa secara kontinyu, melalui penggunaan metode ilmiah yang inovatif.

Manajemen mutu terpadu adalah sebuah pendekatan praktis, namun strategis, dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada

[11]Nasution, M. Nur, *Manajemen Mutu Terpadu* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), 22.
[12]Suharyanto, Hadriyanus dan Agus HeruantoHadna, *Manajemen Sumber Daya Manusia*(Yogyakarta: Media Wacana, 2005), 7.
[13]Tjiotono, Fandy dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*(Yogyakarta: Andi, 2003),4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kebutuhan pelangan dan kliennya. Tujuannya adalah untuk mencari hasil yang lebih baik. Manajemen mutu terpadu dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut. Sebagai sebuah pendekatan, manajemen mutu terpadu mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan 'kelayakan' jangka pendek menuju tujuan 'perbaikan mutu' jangka panjang. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekkan manajemen mutu terpadu, akan mengalami siklus perbaikan secara terus-menerus.

Manajemen mutu terpadu mengacu pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. Manajemen mutu terpadu menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan perusahaan yang terus ingin meraih keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan. Manajemen mutu terpadu penting karena keputusan kualitas mempengaruhi masing-masing dari sepuluh keputusan yang dibuat manajer operasi.[14] Setiap keputusan tersebut berhadapan dengan suatu aspek identifikasi dan pemenuhan ekspektasi pelanggan. Pemenuhan ekspektasi tersebut membutuhkan penekanan manajemen mutu terpadu saat suatu perusahaan bersaing untuk menjadi pemimpin di pasar dunia. Manajemen mutu terpadu menghendaki komitmen total dari manajemen dimana komitmen ini harus disebarluaskan pada seluruh karyawan dan pada semua level dan

[14]Jay Heizer dan Barry Render, *Operations Management Manajemen Operasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2009),307.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

departemen dalam organisasi. Sukses tidaknya implementasi manajemen mutu terpadu sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia perusahaan untuk merealisasikannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu terpadu adalah suatu alat yang digunakan oleh manajemen suatu perusahaan yang melibatkan seluruh personel dalam perusahaan dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus atas produk, pelayanan, lingkungan yang berhubungan dengan produk perusahaan, dan manajemen perusahaan melalui metode ilmiah yang inovatif.

Menurut Hadari Nawawi (2005) Manajemen Mutu Terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service)* dan pembangunan masyarakat (*community Development).* Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasi pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas. Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), pelaksanaan teknis dengan metode kerja/cara kerja efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat.[15]

Dari beberapa pengertian tentang manajemen mutu terpadu di atas, secara

[15]Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Cetakan keempat, (Yogjakarta, Gajah Mada University Press: 2005), 47.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

garis besar dapat diartikan sebagai strategi dan filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi yang melibatkan, seluruh manajer dan karyawan untuk saling bekerja sama di dalam meningkatkan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dari perusahaan tersebut. Pada dasarnya semua organisasi selalu melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut dilakukan secara *gradual*, bertahap dan secara berkelanjutan. Namun, peningkatan dengan cara bertahap dirasakan kurang memadai apabila ingin mengambil posisi di depan, dihadapkan pada pesaingnya. Untuk itu, perlu dilakukan perubahan secara menyeluruh terhadap seluruh proses kinerja organisasi. Inilah merupakan usaha yang dinamakan manajemen mutu terpadu.

C. Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu

Prinsip-prinsip dasar manajemen mutu terpadu yang harus diperhatikan, yaitu, sebagai berikut: orientasi kepada pelanggan, berorientasi pada cara kerja tim (*team work*) dan partisipasi total dari setiap anggota tim, orientasi pada pengembangan sumber daya manusia, orientasi kepada pemecahan persoalan secara obyektif rasional.[16] Prinsip Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) harus menjadi perhatian seluruh industri, khususnya di Indonesia. Terdapat 8 prinsip utama dari Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management*, yakni sebagai berikut:[17]

---

[16]SritomoWignjosoebrozo, *Pengantar Teknik dan Manajemen Industri*(Surabaya: Prima Printing, 2003), 304-305.
[17]SuyadiPrawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu (Total QualityManagement) Abad 21*(Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 91-93.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Tanggung jawab utama manajemen puncak (*top management*). Manajemen harus menciptakan struktur organisasi, rancangan suatu produk (*product design*), proses produksi, dan insentif untuk mendorong karyawan membuat produk yang bermutu. Menurut Juran, telah terjadi di Jepang bahwa mutu kepemimpinan di perusahaan-perusahaan Jepang telah memperluas kegiatan partisipasi (keikutsertaan) secara aktif dari para manajer seniornya. (*The critical variable in Japanese quality leadership is the extent of active participation by seniormanagers*).
2. Mutu harus difokuskan pada konsumen dan evaluasinya harus berbasis kepentingan konsumen. Organisasi perusahaan harus selalu menjalani hubungan yang erat dengan para konsumennya untuk mengetahui keinginan mereka (konsumen) yang berkaitan dengan produk yang mereka beli, sekaligus mengetahui manfaat apa yang ingin mereka peroleh dari produk yang mereka beli.
3. Desain proses produksi dan metode kerja harus jelas untuk mencapai kesesuaian mutu produk (*comformance quality product*). Gunakan mesin dan alat produksi yang berfungsi baik dan benar, proses perbaikan dari yang salah (*mistake proofing process*), cara terbaik dalam pelatihan untuk karyawan, sediakan lingkungan kerja yang baik, serta upaya mencegah produk cacat daripada memperbaikinya. Sinkroniskan sistem roduksi secara ketat dengan komunikasi cepat antar buruh, meningkatkan kecepatan menemukan dan memecahkan masalah. Di Indonesia, terdapat kecenderungan lambat menemukan masalah baru, lebih lambat lagi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

upaya memecahkan masalah. Perilaku “telmi” (telat mikir) dan “teldak” (telat bertindak) akan menurunkan tingkat daya saing, karena pesaing bekerja dengan cepat berpikir dan cepat bertindak. Ubahlah cara kerja tradisonal semacam itu. Organisasi modern menuntut setiap orang cepat berpikir dan bertindak.

4. Setiap karyawan bertangung jawab atas tercapainya mutu produk yang baik. Untuk memudahkan saling kontrol hasil produknya diperlukan kerja sama antar karyawan untuk cepat menemukan masalah mutu suatu produk agar cepat pula dipecahkan.
5. Mutu tidak boleh dinilai setelah menjadi barang jadi, tetapi harus sejak awal (sejak membuat komponen).
6. Temukan masalah secara cepat lalu pecahkan secara cepat pula (*identify problem quickly and corrected immediately*). Buatlah mekanisme monitoring secara andal dengan cara memeriksa diri sendiri para karyawan (*self correction*) atas hasil kerja masing-masing. Bila menemukan yang salah cepat perbaiki atau laporkan lebih dahulu untuk didiskusikan cara pemecahannya secara cepat. Jadi, di sini pun diperlukan kejujuran (*sportivitas*) para karyawan secara individual.
7. Organisasi harus berusaha keras (*strive*) melaksanakan perbaikan mutu produk secara terus-menerus (*the organization must strive for continous improvement*). Mutu produk yang sangat baik (*excellent*) adalah hasil kerja (*strive*) para pekerja untuk memperbaiki mutu produk secara berkelanjutan, terus-menerus, dan tanpa bosan. Hal ini merupakan hasil

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerja produktif yang didasarkan pada pengalaman dan eksperimen. Jadi, struktur organisasi, proseur kerja, dan kebijakan harus dibangun untuk mempromosikan dan akselerasi (percepatan) perbaikan mutu produk yang terus-menerus.

8. Perusahaan harus bekerja sama dengan pemasok bahan untuk melaksanakan TQM. Mengingat bahan baku (input) sangat berpengaruh atas hasil mutu produk, maka pihak manajemen harus berani mengenyahkan (tidak memakai) lagi pemasok yang kedapatan telah berlaku curang memasok mutu bahan yang buruk. Dalam hubungan dengan mutu bahan yang baik, sekarang di luar begeri banyak perusahaan hanya menjalin kerja sama dengan pemasok dalam rangka menjalankan program manajemen mutu. Bila produk yang dihasilkan baik karena program manajemen mutu dapat dijalankan dengan baik, berarti perusahaan dapat "mudah" memperoleh sertifikat ISO-9000. Sekali dapat sertifikat ISO berarti harus mampu mempertahankannya.

Selanjutnya West-Burnham (1995) mengindentifikasi empat prinsip utama pada fokus pelanggan di dalam teori manajemen mutu terpadu:[18]

1. Kualitas didefenisikan oleh pelanggan bukan penyuplai (misal, pelajaran seharusnya sesuai dengan tujuan).
2. Sekolah-sekolah dan perguruan tinggi seharusnya 'dekat dengan pelanggan', sehingga mereka memenuhi kebutuhan mereka (misal, pengarahan konsultasi orangtua harus disesuaikan dengan waktu

[18] Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*(Jogjakarta: IRCiSoD, 2008), 195

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

orangtua daripada waktu guru).

3. Sekolah dan perguruan tinggi yang bermutu, tahu pelanggannya dan mengambil kesempatan untuk mencari tahu kebutuhan-kebutuhan dan kesukaan-kesukaan mereka (misal, survey orangtua atau siswa terhadap aspek kehidupan sekolah).
4. Kepuasan konsumen bisa ditentukan dengan momen kebenaran (*moment of truth*), yang memberikan contoh-contoh mutu baik atau buruk. Mutu tercakup dalam pengalaman-pengalaman pelanggan daripada aspirasi penyuplai (penedialayanan).

Adapun menurut Hensler dan Brunell ada empat prinsip utama dalam manajemen mutu terpadu. Keempat prinsip tersebut adalah:[19]

1. Kepuasan pelanggan.

   Dalam manajemen mutu terpadu, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk dalam harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasi untuk memuaskan ara pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

[19]FandyTjiptono dan Anastasia Diana, *Op.Cit.*, 14-15

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Vincent Gasperz dalam bukunya manajemen mutu terpadu pada dasarnya konsumen atau pelanggan dibedakan menjadi tiga bagaian yaitu:[20]

a. Konsumen Internal (*internalcostumer*)
b. Konsumen antara (*intermediatecustomer*)
c. Konsumen eksternal (*externalcustomer*)

Dari semua usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk memuaskan konsumen, hanya satu kunci utama yang paling penting yaitu kerjasama atara pemasok, konsumen dan pihak manajemen perusahaan dalam menspesifikasikan produk yang dapat memenuhi harapan konsumen.

2. Respek terhadap setiaporang

   Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3. Manajemen berdasarkan fakta

   Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan.

4. Perbaikan berkesinambungan

   Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis

[20]Vincent Gaspersz, *Manajemen Bisnis Total*(Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), 34.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh untuk melaksanakan manajemen mutu terpadu diperlukan beberapa persyaratan sebagai berikut:[21]

1. Komitmen dari manajemen puncak

   Manajer puncak minimum harus meluangkan sepertiga waktunya untuk usaha pelaksanaan manajemen mutu terpadu. Pentingnya keterlibatan langsung manajemen puncak ini untuk memimpin dan menunjukkan bahwa manajemen mutu terpadu sangat penting bagi perusahaan. Dengan demikian, dalam pelaksanaan sehari-hari manajemen puncak terlibat langsung dalam pengambilan keputusan secara rasional sehubungan dengan perubahan yang akan dilakukan.

2. Komitmen terhadap sumber daya yang dibutuhkan

   Meskipun implementasi manajemen mutu terpadu tidak lepas dengan biaya, namun segalanya tidak perlu mahal. Biaya yang dibutuhkan sebagian besar untuk pelatihan dan konsultan sehingga dana harus selalu tersedia. Hal yang menyulitkan adalah sulitnya memprediksi tingkat dan waktu pengembaliannya sehingga sulit untuk mengetahui dengan pasti berapa keuntungan yang akan dicapai apabila investasi dilakukan untuk pelatihan.

3. Komite pengaruh organisasi

[21]H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*(Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 197-198.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Fungsi komite ini adalah untuk menentukan cara implementasi manajemen mutu terpadu dan selanjutnya memantau pelaksanaannya. Komite pengarah yang dibentuk beroperasi sebagai suatu tim, bukan hanya sebagai staf. Komite pengarah menetapkan visi dan sasaran organisasi, membentuk tim untuk mencapai sasaran tersebut, memantau kemajuannya, dan memberikan penghargaan atas prestasi tim tersebut. Hal yang terpenting adalah keterlibatan manajemen agar terdapat kesatuan arah, komando dan tujuan.

4. Perencanaan dan publikasi

   Perencanaan dan publikasi menyangkut hal-hal, seperti: pernyataan visi perusahaan, sasaran dan tujuan umum, rencana implementasi manajemen mutu terpadu, program penghargaan dan pengakuan prestasi serta pendekatan publisitas agar seluruh karyawan mengetahui hal yang terjadi sepanjang waktu agar karyawan memahami dan mendukung keputusan manajemen.

5. Infrastruktur yang mendukung penyebarluasan dan perbaikan berkesinambungan.

   Yang termasuk infrastruktur pendukung adalah visi, tujuan, program pengakuan, dan penghargaan atas kinerja, komunikasi, prosedur dan organisasi.

Selain kelima tugas awal tersebut, masih terdapat tugas lain yang harus dilakukan, yaitu melatih komite pengarah, identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, identifikasi pendukung potensi manajemen mutu terpadu, identifikasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelanggaran internal dan eksternal, serta menyusun cara untuk menentukan kepuasan pelanggan. Untuk merealisasikan sistem manajemen yang bermutu, Deming mengembangkan prinsip manajemen yang terkenal dengan 14 butir Prinsip Manajemen Deming yaitu:[22]

1. Ciptakan tujuan yang mantap demi perbaikan produk dan jasa, dengan tujuan menjadi lebih kompetetif dan tetap dalam bisnis serta memberikan lapangan kerja.
2. Adopsi filosofi baru. Bahwa lingkungan selalu berubah dan berimplikasi pada perubahan organisasi dan menjadi tanggungjawab pemimpin untuk menjadi pelopor pembaharuan.
3. Hentikan ketergantungan pada inspeksi massal untuk memperoleh mutu.
4. Akhiri kebiasaan bisnis hanya berdasarkan haraga, sebaliknya minimumkan biaya total.
5. Perbaiki sistem produksi dan jasa secara konstan dan terus menerus hingga dapat mengurangi biaya.
6. Lembagakan metode pelatihan yang modern di tempat kerja.
7. Lembagakan kepemimpinan yang mampu menampilkan perilaku yang mendorong staf bekerja lebih produktif.
8. Hilangkan rasa takut dalam bekerja sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif untuk organisasi.
9. Pecahkan hambatan diantara departemen.

[22]Engkoswara dan AanKomariah, *Administrasi Pendidikan*(Bandung: Alfabeta, 2011), 307.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

10. Hilangkan slogan, desak-desakan, dan target untuk mencapai "kerusakan nol" dan tingkatkan produktivitas baru yang lebih tinggi.
11. Hilangkan kuota numerik.
12. Hilangkan hambatan terhadap kebanggaan keterampilan kerja.
13. Lembagakan program pendidikan dan pengembangan diri secara serius.
14. Lakukan tindakan untuk melakukan transformasi. Setiap orang dalam organisasi harus mentransformasikan butir-butir diatas.

Untuk mengefektifkan konsep Deming itu, Heizer (2000) membagi upaya peningkatan kualitas menjadi 6 cara dalam manajemen mutu terpadu. Ke-enam program itu adalah:[23]

1. Perbaikan yang terus-menerus (*continuousimprovement*)
2. Berdayakan karyawan (*eployeeempowerment*)
3. Meniru dan memodifikasi (*benchmarking*)
4. Terapkan konsep*just-in-time*
5. Terapkan konsep Taguchi
6. Terapkan dan kaji 7 alat-alat *Total Quality Management*

Prinsip daripada Pengendalian Mutu Terpadu (TQM) adalah bahwa sistem manajemen Total Quality Management melibatkan semua elemen karyawan mulai dari top pimpinan atau "*Top Management*" sampai dengan pelaksana teknis/operator "*button up management*". Sistem manajemen mutu terpadu harus dimegerti, dipahami dan diterapkan secara sinergis, efisien dan

[23]SobarsaKosasih,*Op.Cit.*, 81.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

efektif dalam semua aktivitas di lingkungan perusahaan demi tercapainya tujuan, sasaran dan target produktivitas sesuai dengan kebijakan pimpinan puncak. Beberapa prinsip dalam penerapan sistem manajemen mutu terpadu adalah sebagai berikut:[24]

1. Merupakan komitmen pimpinan puncak (*TopManagement*)
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 (*continue improvement*) yang berkelanjutan, misalnya meningkatkan kelompok diskusi tingkat supervisor untuk membahas dan menyelsaikan data/statistik pada sore hari (*statistical aktivities and monitoring*), pemecahan masalah yang diperoleh (*solving problems*), pendidikan dan pelatihan teknis langsung kepada staf yang berkepentingan menangani permasalahan di lapangan (*training and education*).
4. Ditetapkannya aturan-aturan kesepakatan yang dijadikan sebagai kebijakan tertulis dan merupakan alat atau "*tools*" dalam operasional sistem manajemen mutu terpadu.

Sedangkan Crosby dalam buku Engkoswara (2011: 41) mengatakan

[24]Engkoswara dan Aan Komariah, *Op.Cit.*, 309-340.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahwa manajemen yang bermutu menganut konsep *zero defect* yaitu dengan melakukan pekerjaan dengan benar dari awal. Program Crosby tentang "kerusakan nol" terdiri dari 14 langkah, yaitu:

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, pemerbaikan, 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. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui pertemuan yang teratur antara manajemen dan pegawai untuk membicarakan masalah-masalah khusus dan pemecahannya.
6. *Corrective Action*; supervisi yang insentif dapat menemukan beberapa kesalahan dan mengoreksinya secara benar.
7. *Zero Defect Planning*; dibuat oleh tim manajemen mutu dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperkenalkan kepada seluruh anggota organisasi.

8. *Supervisor Training*; elatihan supervisor penting agar ia dapat berperan dalam proses peningkatan mutu.
9. *Zero Defect Day*; suatu ide untuk menetapkan bahwa "setiap hari adalah hari tanpa kesalahan dalam bekerja".
10. *Goal Setting*; berkaitan dengan *Zero Defect Day*, perlu kiranya ditetapkan tujuan yang spesifik dan dapat diukur.
11. *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.
12. *Recognition;* sangat penting memberikan penghargaan atas partisipasi dan prestasi anggota. Karena pengakuan merupakan salah satu hal yang penting disamping gaji.
13. *Do it Over Again*; program mutu senantiasa tidak pernah berakhir. Satu tujuan tercapai maka perlu dicapai program lain begitu seterusnya, kerjakan secara terus menerus.

Dilihat dari beberapa prinsip-prinsip dari manajemen mutu terpadu dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen mutu terpadu sangatlah bermanfaat, tepat dan positif untuk diterapkan di berbagai lingkungan termasuk lingkungan pendidikan, selain itu juga bermanfaat bagi sistem kepemimpinan (*managerial*) pada kondisi saat ini. Prinsip dari sistem manajemen mutu terpadu adalah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melibatkan semua elemen karyawan mulai dari "*Top Management*" sampai dengan pelaksana teknis "*Button Up Management*". Sistem manajemen mutu terpadu harus dimengerti, dipahami dan diterapkan dengan efisien dam efektif dalam semua aktifitas di lingkungan perusahaan untuk mencapai tujuan, sasaran dan target produktivitas sesuai dengan kebijakan *Top management*, yang dapat membantu perusahaan mewujudkan hasil yang berpotensi dari teknologi informasi.

D. Karakteristik Manajemen Mutu Terpadu

Ada sepuluh karakteristik manajemen mutu terpadu yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis yaitu seperti Fokus pada Pelanggan, Obsesi terhadap Kualitas, Pendekatan Ilmiah, Komitmen Jangka Panjang, Kerjasama Tim, Perbaikan Sistem Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, Kebebasan yang Terkendali, Kesatuan Tujuan dan adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Dari sepuluh macam karakteristik tersebut, penjabarannya adalah sebagai berikut:[25]

1. Fokus pada pelanggan

   Dalam manajemen mutu terpadu, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenagakerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa.

[25]M.NurNasution, *Op.Cit*, hal. 22

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Obsesi terhadap kualitas

   Dalam organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif. Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik? Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip '*good enough is never goodenough*'.

3. Pendekatan Ilmiah

   Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan manajemen mutu terpadu, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen jangka panjang

   Manajemen mutu terpadu merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan manajemen mutu terpadu dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama tim (*team work*)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu, kerjasamatim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

   Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

7. Pendidikan dan pelatihan

   Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang terkendali

   Dalam manajemen mutu terpadu, keterlibatan dan pemberdayaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan tujuan

   Supaya manajemen mutu terpadu dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

    Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Dari kesupuluh penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa suatu mekanisme di dalam sebuah perusahaan atau lembaga pendidikan harus ada perbaikan atau sebuah perubahan untuk menunjang suatu lembaga itu agar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mendapat nilai plus dari konsumen. Dari kesepuluh nilai-nilai yang disebut di atas kalau kesemuanya sudah terpenuhi, sebuah perusahaan atau lembaga pendidikan akan mendapat nilai lebih dari masyarakat karena produk yang dijual mereka menunjang dan layak untuk berkontribusi di pasaran.

West-Burnham et.al. (1995, hal.28) membuat sebuah daftar ciri-ciri utama dari manajemen mutu terpadu berdasar pada sebuah tinjauan dari literatur:[26]

1. Mutu didefinisikan dalam terma kebutuhan pelanggan daripada kebutuhan penyedia layanan.
2. Manajemen mutu didasarkan pada perbaikan terus-menerus dan sebuah penekanan pada pencegahan daripada deteksi.
3. Mutu dapat diukur.
4. Mutu membutuhkan kepemimpinan yang bervisi tapi tidak mengurangi tanggungjawab individual.
5. Mutu harus meliputi hubungan di tempat kerja misal struktur pekerja dan manajemen berbasis tim.
6. Manajemen mutu digerakkan oleh visi dan nilai-nilai.
7. Jaminan mutu melibatkan konsistensi tingkat tinggi.
8. Manajemen mutu memerlukan tinjauan yang konstan.

Manajemen mutu terpadu meletakkan tanggung jawab mutu kepada seluruh anggota organisasi, bersifat proaktif, dan menggunakan sistem

[26]Tony Bushdan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2008), 193.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengawasan melekat, kerusakan (kalau ada) ditemukan kali pertama, sehingga produk yang dihasilkan dapat memenuhi harapan pelanggan serta bebas dari cacat. Sehubungan dengan itu, Anonim (1997) mengemukakan tiga macam komponen manajerial manajemen mutu terpadu, yaitu: sistem penjaminan mutu, teknik dan peralatan mutu, dan kerja tim. Sejalan dengan ciri-ciri tersebut, David Hutton (2000) menyatakan beberapa ciri-ciri dari manajemen mutu terpadu, yaitu:[27]

1. Fokus organisasi ialah untuk memuaskan kebutuhan pelanggan
2. Mengembangkan dan memberdayakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki organisasi secara sempurna.
3. Melibatkan semua personil organisasi untuk menemukan cara terbaik dalam melaksanakan peran atau fungsinya.
4. Mengelola proses bisnis secara keseluruhan, bukan hanya fungsi atau departemen.
5. Pengelolaan organisasi yang didasarkan pada fakta serta menggunakan data dan informasi yang sahih.
6. Memberikan nilai tambah kepada masyarakat, sekaligus mencapai sasaran finansial.

Dalam mencapai keberhasilan suatu perusahan, dalam menerapkan manajemen mutu terpadu yang di dalamnya terdapat beberapa karakteristik maupun ciri-ciri yang perlu diperhatikan dan dipahami agar dalam penerapan manajemen mutu terpadu dapat berjalan dengan baik dan berjalan sesuai dengan

[27]Murdifin Haming dan Mahfud Nurnajamuddin, *Manajemen Produksi Modern* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 140-141.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

apa yang direncanakan, yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan yang diinginkan yaitu perbaikan kualitas.

E. Manfaat Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen mutu terpadu juga digunakan untuk memperbaiki posisi persaingan perusahaan di pasar dan sebagai alat untuk meningkatkan kemampuan dalam menghasilkan output dengan mutu berkualitas. Produk yang berkualitas yang mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen secara berkelanjutan (*sustainable satisfaction*) akan menimbulkan pembelian yang berkelanjutan yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan mencapai skala ekonomi dengan akibat penurunan biaya produksi.[28] Manfaat manajemen mutu terpadu adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Menurut Nasution (2001:42) manfaat manajemen mutu terpadu dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan.

Ada beberapa keuntungan pengendalian mutu yang digambarkan Ishikawa (1992) yang dikutip oleh Chairany dan Lestari (2011:13), antara lain:

1. Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu di setiap langkah proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas cacat.
2. Pengendalian mutu memungkinkan perusahaan menemukan kesalahan

[28] Buddy Ibrahim, *TQM Total Quality Management – Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global*(Jakarta: Djambatan, 2000),22.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

atau kegagalan sebelum akhirnya berubah menjadi musibah bagi perusahaan.

3. Pengendalian mutu memungkinkan desain produk mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan.
4. Pengendalian mutu dapat membantu perusahaan menemukan data-data produksi yang salah.

Dari penjelasan tentang manfaat manajemen mutu terpadu dapat dipahami bahwa sebenarnya manajemen mutu terpadu memiliki tujuan utamanya yaitu perbaikan kualitas, perbaikan kualitas yang dilakukan oleh perusahaan maupun lembaga lainnya yang menerapkan manajemen mutu terpadu tidak lain bertujuan untuk meningkatkan penghasilan dan tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan laba instansi yang terkait agar instansi tersebut dapat terus berjalan dan tetap hidup dalam persaingan yang semakin ketat saat sekarang ini. Manfaat dari manajemen mutu terpadu, yaitu: keluhan dari berbagai pihak dapat di eliminasi sekecil mungkin, pemanfaatan sumber daya yang dimiliki lebih optimal, aktivitas lebih efektif dan efisien, memperoleh pengakuan dari pihak lain. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Implementasi manajemen mutu terpadu dapat meningkatkan produktivitas organisasi (kinerja kuantitatif), meningkatkan kualitas (menurunkan kesalahan dan tingkat kerusakan), meningkatkan efektivitas pada semua kegiatan; meningkatkan efisiensi (menurunkan sumberdaya melalui

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

peningkatan produktivitas), dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

KONSEP MUTU DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian Pendidikan Islam

Pendidikan merupakan suatu proses penyiapan generasi muda untuk menjalankan kehidupan dan memenuhi tujuan hidupnya secara lebih efektif dan efisien. Pendidikan lebih daripada sekadar pengajaran. Perbedaan pendidikan dengan pengajaran terletak pada penekanan pendidikan terhadap pembentukan kesadaran dan kepribadian peserta didik di samping transfer ilmu dan keahlian. Dengan proses semacam ini suatu bangsa atau negara dapat mewariskan nilai-nilai keagamaan, kebudayaan, pemikiran dan keahlian kepada generasi mudanya, sehingga mereka siap menyongsong kehidupan. Ki Hajar Dewantara, tokoh pendidikan nasional Indonesia, menyatakan; "pendidikan pada umumnya berarti daya upaya untuk memajukan budi pekerti (kekuatan batin), pikiran (intelek), dan jasmani anak-anak, selaras dengan alam dan masyarakatnya (Dewantara, 1967:42).Secara lebih filosofis Muhammad Natsir dalam tulisan *Ideologi Didikan Islam* menyatakan; "yang dinamakan pendidikan ialah suatu pimpinan jasmani dan rohani menuju kesempurnaan dan kelengkapan arti kemanusiaan dengan arti sesungguhnya" (Natsir, 1954:87).[1]

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, pendidikan berasal dari kata "didik" dengan memberinya awalan "pe" dan akhiran "an", yang berarti "proses pengubahan sikap dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya

[1]AzyumardiAzra, *Pendidikan Islam* (Jakarta: Kencana, 2012), 4-5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengajaran dan latihan."Sedangkan arti mendidik itu sendiri adalah memelihara dan memberi latihan (ajaran)mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran.[2]Istilah pendidikan adalah terjemahan dari bahasa Yunani *paedagogie*yang berarti "pendidikan" dan *paedagogia*yang berarti "pergaulan dengan anak-anak".Sementara itu, orang yang tugasnya membimbing atau mendidik dalam pertumbuhannya agar dapat berdiri sendiri disebut *paedagogos*.Istilah *paedagogos*berasal dari kata *paedos*(anak) dan *agoge*(saya membimbing, memimpin).[3]

Berpijak dari istilah di atas, pendidikan bisa diartikan sebagai usaha yang dilakukan orang dewasa dalam pergaulannya dengan anak-anak untuk membimbing/memimpin perkembangan jasmani dan rohaninya ke arah kedewasaan. Atau dengan kata lain, pendidikan ialah "bimbingan yang diberikan dengan sengaja oleh orang dewasa kepada anak-anak dalam pertumbuhannya, baik jasmani maupun rohani, agar berguna bagi diri sendiri dan masyarakatnya."

Kingsley Price mengemukakan bahwa: "Pendidikan ialah proses di mana kekayaaan budaya non fisik dipelihara atau dikembangkan dalam mengasuh anak-anak atau mengasuh orang-orang dewasa. Pendapat tersebut mengemukakan bahwa pendidikan merupakan suatu proses pengasuhan baik untuk anak-anak ataupun orang dewasa, dimana pendapat tersebut masih mempunyai anggapan bahwa pendidikan hanya merupakan proses pengajaran.[4] Terma pendidikan, umum dipahami sebagai serangkaian upaya sistematis dan

[2]Aat Syafaat, dkk., *Peranan Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Rajawali Pers, 2008).
[3]ArmaiArief, *Reformasi Pendidikan Islam* (Ciputat: CRSD Press, 2007), cet. Ke-2, 15.
[4]Rusmaini, *Ilmu Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2013), 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terorganisir untuk mengantarkan manusia kepada tahap pemahaman yang lebih baik, melalui proses "belajar" dalam arti yang luas.Manusia dalam hal ini dikatakan subjek dan sekaligus obyek pendidikan itu.Manusia dikatakan sebagai subyek pendidikan karena pelaku aktif pendidikan, termasuk perancang (*designer*) tatanan dalam arti konsep dan aksi. Dan dalam waktu yang bersamaan perancangan itu diperuntukkan juga bagi proyek "pendewasaan" manusia, sehingga ia disebut sebagai obyek pendidikan.[5] Untuk memahami pendidikan, ada dua istilah yang dapat mengarahkan pada pemahaman hakikat pendidikan, yakni kata *paedagogie* dan *paedagogiek. Paedagogie* bermakna pendidikan, sedangkan *paedagogiek* berarti ilmu pendidikan (Purwanto, 1995:3). Secara estimologik, perkataan *paedagogie* berasal dari bahasa Yunani, yaitu *paedagogia*yang berarti pergaulan dengan anak. Perkataan "paida" merujuk kepada kanak-kanak, yang menjadikan sebab mengapa sebagian orang cenderung membedakan antara *pedagogi* (mengajar kanak-kanak) dan *andragogi* (mengajar orang dewasa). Perkataan untuk pedagogi yang juga berasal dari bahasa Yunani kuno juga dapat dipahami dari kata "paid" yang bermakna anak, dan "ogogos" yang berarti membina atau membimbing. Apa yang dipraktikkan dalam pendidikan selama ini adalah konsep *pedagogi*, yang secara harfiah adalah seni mengajar atau seni mendidik anak-anak.[6]

Defenisi pendidikan secara luas yaitu hidup artinya segala pengalaman belajar yang berlangsung dalam segala lingkungan dan sepanjang hidup. Pendidikan adalah segala situasi hidup yang mempengaruhi pertumbuhan

[5]Abdurrahmansyah, *Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Global Pustaka Utama, 2005), 23.
[6] M. Sukardjo dan UkimKomarudin, *Landasan Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012) 7-8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

individu. Sedangkan dalam arti sempit pendidikan adalah sekolah artinya pengajaran yang diselenggarakan di sekolah sebagai lembaga pendidikan formal. Pendidikan adalah segala pengaruh yang diupayakan sekolah terhadap anak dan remaja yang diserahkan kepadanya agar mempunyai kemampuan yang sempurna dan kesadaran penuh terhadap hubungan-hubungan dan tugas-tugas sosial mereka.[7]

Kata "Islam" dalam pendidikan Islam menunjukkan warna pendidikan tertentu, yaitu pendidikan yang berwarna Islam, pendidikan yang Islami, yaitu pendidikan yang berdasarkan Islam. Ahmad Tafsir menjelaskan bahwa:[8]

> Pendidikan adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh seseorang (pendidik) terhadap seseorang (anak didik) agar tercapai perkembangan maksimal yang posistif. Usaha yang dilakukan salah satunya dengan cara mengajarnya, yaitu mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya, memberi teladan (contoh), memberi pujian dan hadiah, mendidik dengan cara membiasakan dan lain sebagainya. Pendidikan adalah usaha mengembangkan seseorang agar terbentuk perkembangan yang maksimal dan positif.

Konferensi yang diselenggarakan di Jeddah pada tahun 1977 menghasilkan defenisi pendidikan menurut Islam dengan memberikan kesimpulan seluruh pengertian yang terkandung dalam istilah *ta'lim, tarbiyah,* dan *ta'dib.* Menurut pendapat Naquib Al-Attas yang dikutip oleh Ahmad Tafsir

---

[7]RedjaMudyahardjo,*PengantarPendidikan* (Jakarta:RajaGrafindoPersada,2010),3-6.
[8] AhmadTafsir,*IlmuPendidikanPerspektifIslam*(Bandung:RemajaRosdakarya,2005), 24.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

istilah *ta'dib* adalah istilah yang paling tepat digunakan untuk menggambarkan pengertian pendidikan, sementara istilah *tarbiyah* terlalu luas karena pendidikan dalam istilah ini mencakup juga pendidikan untuk hewan. Istilah *ta'dib* merupakan masdar katakerja *addaba* yang berarti pendidikan, kemudian diturunkan kata *addabun* yang berarti mendidik dan menjadikan orang mempunyai adab. Dari kata *adab* al-Attas mendefenisikan pendidikan menurut Islam sebagai pengenalan dan pengakuan yang secara berangsur-angsur ditanamkan ke dalam manusia, tentang tempat-tempat yang tepat bagi segala sesuatu di dalam tatanan wujud sehingga hal ini membimbing ke arah pengenalan dan pengakuan tempat Tuhan yang tepat di dalam tatanan wujud tersebut. Pendidikan menurut Islam adalah usaha agar orang mengenali dan mengakui tempat Tuhan dalam kehidupan ini.[9]

Selain itu, Arifin mengemukakan: "Pendidikan Islam adalah sistem pendidikan yang dapat memberikan kemampuannya sesuai dengan cita-cita Islam, karena nilai-nilai Islam telah menjiwai dan mewarnai corak kepribadiannya. Sedangkan menurut Samsul Nizar, pendidikan Islam adalah proses pentrasferan nilai yang dilakukan oleh pendidik, yang meliputi proses perubahan sikap dan tingkah laku serta kognitif peserta didik baik secara kelompok maupun individual, ke arah kedewasaan yang optimal, dengan melibatkan seluruh potensi yang dimilikinya, sehingga diharapkan peserta didik mampu memfungsikan dirinya sebagai *"abd"* maupun khalifah *fi al-ardh,*

[9]Ibid., 28-29.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan tetap berpedoman kepada ajaran Islam.[10] Pendidikan Islam merupakan usaha untuk membimbing dan mengembangkan potensi peserta didik secara optimal agar mereka mampu menopang keselamatan dan kesejahteraan hidup di dunia sesuai dengan perintah syari'at Islam. Kehidupan yang konsisten dengan syari'at ini diharapkan akan memberi dampak yang sama dalam kehidupan di akhirat, yaitu keselamatan dan kesejahteraan.[11] Secara lebih rinci, Yusuf al-Qardhawi memberikan pengertian "pendidikan Islam adalah pendidikan manusia seutuhnya, akal dan hatinya, rohani dan jasmaninya, akhlak dan keterampilannya. Karena itu, pendidikan Islam menyiapkan manusia untuk hidup baik dalam keadaan damai maupun perang, dan menyiapkannya untuk menghadapi masyarakat dengan segala kebaikan dan kejahatannya, manis dan pahitnya". Sementara itu, Hasan Langgulung merumuskan pendidikan Islam sebagai "proses penyiapan generasi muda untuk mengisi peranan, memindahkan pengetahuan dan nilai-nilai Islam yang diselaraskan dengan fungsi manusia untuk beramal di dunia dan memetik hasilnya di akhirat". Di sini pendidikan Islam merupakan proses pembentukan individu berdasarkan ajaran Islam yang diwahyukan Allah SWT kepada Muhammad SAW. Melalui proses di mana individu dibentuk agar dapat mencapai derajat yang tinggi sehingga ia mampu menunaikan tugasnya sebagai khalifah di muka bumi, yang selanjutnya mewujudkan kebahagiaan di dunia dan di akhirat. Tegasnya, senada dengan apa yang dikemukakan Ahmad D. Marimba, "pendidikan Islam adalah bimbingan jasmani dan rohani menuju kepada terbentuknya kepribadian utama menurut

[10]Rusmaini, *Ilmu Pendidikan* (Palembang: Grafika Telindo Press, 2011), 7-9.
[11]Jalaludin, *Teologi Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), 99.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ukuran-ukuran Islam".[12]

B. Manajemen Mutu dalam Perspektif Islam

Konsep manajemen mutu dalam perspektif Islam bersifat komprehensif, yang sebaiknya ditinjau sebagai sebuah proses yang memberikan perubahan positif menuju kinerja terbaik atau "*excellent*" untuk semua jenis usaha, dimana tujuan akhirnya adalah meningkatnya kualitas kehidupan manusia. Ini tentu saja merupakan proses jangka panjang melalui peningkatan yang dilakukan secara terus-menerus selama proses berlangsung. Kinerja mutu tidak diukur berdasarkan output yang diproduksi oleh seorang karyawan, tapi dimulai dari pebisnis atau produsen itu sendiri. Jika produsennya berkualitas, maka diharapkan hasil produksinya juga akan berkualitas. Jadi ada dua hal penting, yaitu kualitas hasil dan kualitas manajemen yang melakukan produksi. Islam mensyaratkan kualitas yang tinggi untuk keduanya (Sadeq, 2005).

Manajemen mutu dalam Islam tidak berarti hanya memproduksi produk berkualitas agar konsumen merasa puas, tapi lebih dari itu mencakup keseluruhan aspek kualitas individu, organisasi dan masyarakat, sehingga hasilnya dapat bermanfaat untuk kesejahteraan seluruh umat manusia. Sarker (1999) menjabarkan tujuan dari perusahaan yang islami yaitu "memaksimasi profit dan sekaligus *falah* (kesuksesan di dunia dan di akhirat)". Dalam Islam, kemampuan berkompetisi tidak digunakan untuk mengeksploitasi yang lain,

[12]AyzumardiAzra, *Pendidikan Islam :Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III* (Jakarta: Kencana, 2012),6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tapi justru untuk saling membantu dalam meningkatkan kualitas kehidupan. Kualitas ekonomi Islam membutuhkan semua jenis produksi. Jadi ada kebutuhan untuk bekerja sama di antara semua perusahaan dalam mencapai ekonomi yang berkualitas dan kemakmuran bersama. Perkembangan suatu negara hanya dapat dicapai melalui peningkatan kinerja kualitas dari semua perusahaan di negara tersebut. "*Together we develop*" harus menjadi strategi, dan "*together we share our quality living*" harus menjadi tujuan dari perjuangan (Hassan, 2005).

Ada empat filosofi yang mendasari manajemen dalam Islam, yaitu *Tawhid*, *Risalah*, *Khilafah*dan *Akhirah*(Sadeq, 1996). Setiap muslim harus meyakini bahwa Allah SWT adalah Sang Pencipta alam semesta beserta isinya yang tunduk terhadap hukumNya (*tawhid*). Jadi Islam memiliki pendekatan tersendiri dalam mengelola semua urusan di muka bumi, termasuk urusan bisnis dan ekonomi.

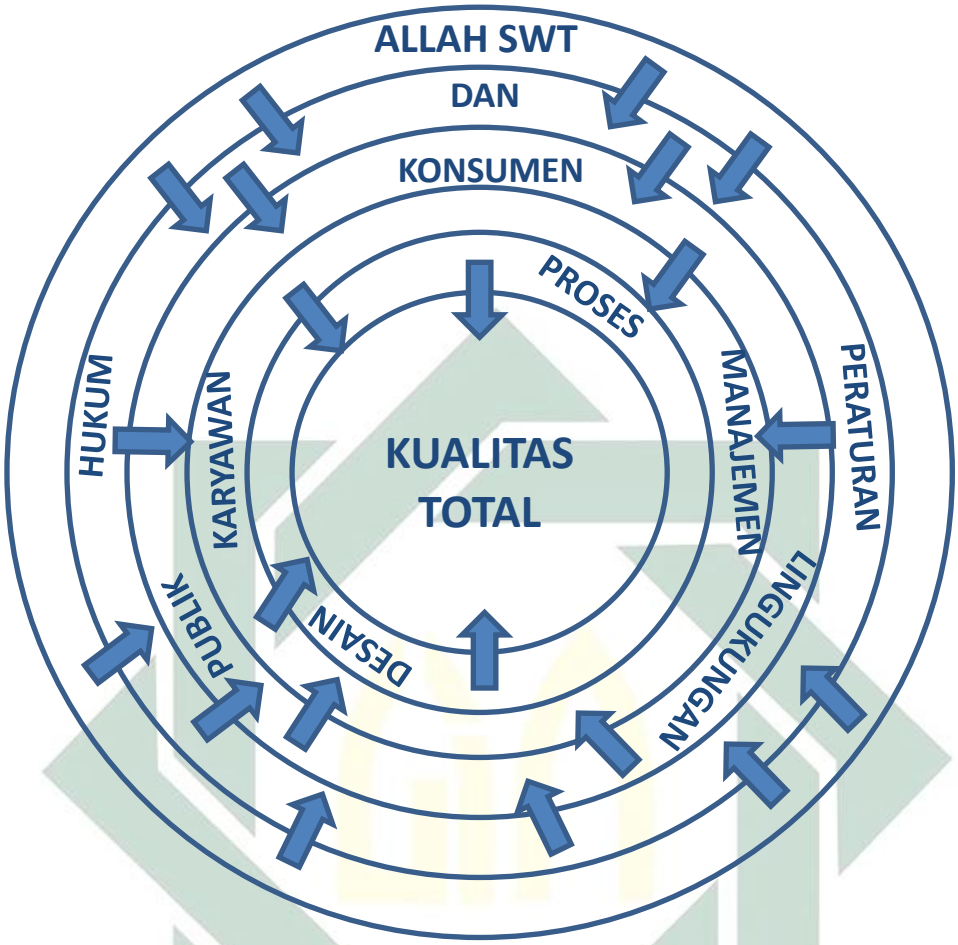
Selanjutnya muslim perlu menyadari tugasnya sebagai *khalifah* (wakil) Allah SWT di muka bumi yaitu mengelola berbagai urusan di dunia seefisien mungkin sesuai kehendak, norma dan nilai-Nya. Allah SWT ingin melihat seberapa baik usaha yang dilakukan manusia, dan menganugerah kehidupan yang akan diakhiri dengan sebuah kematian untuk menguji siapa yang terbaik kinerjanya (*ahsan 'amal*) melalui pemberian ganjaran (*reward*) yang sesuai di alam *akhirat*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam sistem Islam, mutu/kualitas lebih penting dibandingkan dengan kuantitas. Kualitas merupakan persyaratan yang harus dipenuhi bukan saja pada masalah yang besar, tapi juga masalah yang kecil seperti ketika menyembelih hewan, kondisi kualitas yang tinggi diterapkan dengan cara memakai pisau yang tajam agar tidak membuat hewan menderita. Tapi berdasarkan kondisi ini bukan berarti lalu kuantitas tidak diperhitungkan. Kuantitas tetap diperhitungkan jika telah memenuhi kriteria kualitas, yaitu dilakukan sesuai dengan *risalah*, Alquran dan Hadis. Pada hari akhir (*akhirah*), manusia akan mempertanggungjawabkan semua perbuatannya di dunia dan mendapatkan balasan sesuai kualitas perbuatannya.

Beberapa penulis telah mengajukan konsep manajemen mutu berdasarkan perspektif Islam, diantaranya adalah *"The Model of an Islamic Total Quality"*(Musa dan Salleh, 1996) (lihat Gambar 1). Berdasarkan konsep ini, ada delapan elemen yang mempengaruhi kualitas total dalam sebuah perusahaan yaitu desain, proses, manajemen, karyawan, hukum dan peraturan, konsumen, lingkungan, dan publik. Semua elemen ini harus memiliki satu tujuan yaitu memperoleh keridhaan Allah SWT.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 1. Model Kualitas Total Islam

Sumber : Musa dan Salleh, "*Quality Standard from the Islamic Perspective*", 1996

Total Quality Product atau *Service* diawali dengan desain kualitas yang sesuai dengan Islam, misalnya prosedur dalam melakukan proses produksi. Sebagai contoh, perusahaan yang akan menyiapkan ayam halal, maka doa pada saat penyembelihan harus diucapkan sendiri oleh penyembelih, bukan berasal dari rekaman CD. Contoh lain, tanggung jawab perusahaan atas pengaruh proses produksinya terhadap lingkungan di

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekitarnya. Sebagai landasannya adalah firman Allah SWT dalam QS. al-Qasas ayat 77: *"Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan."*

Keleluasaan dalam beribadah juga harus diperhatikan oleh perusahaan. Ketika telah masuk waktu Dhuhur dan Ashar, perusahaan harus mengizinkan karyawan muslim untuk mendirikan shalat. Kewajiban menutup aurat bagi karyawan muslim mensyaratkan perusahaan untuk mengizinkan karyawan wanita muslim mengenakan busana muslimah.

Lebih jauh, pihak manajemen juga bertanggung jawab untuk menyediakan pelatihan religius bagi karyawan muslim. Melalui pendidikan yang kontinu atau *tarbiyyah*, diharapkan semua pegawai akan memiliki tujuan yang sama yaitu bekerja dalam mencari ridha Allah SWT, sehingga terjalin hubungan yang baik antara pihak manajemen dan karyawan, dan karenanya lingkungan kerja menjadi harmonis dan kondusif. Dalam perspektif Islam, karyawan akan menyadari bahwa pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik hanya jika dikerjakan sesuai dengan syariah Islam. Setiap individu –pihak manajemen dan karyawan- memiliki kewajiban untuk meningkatkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengetahuan dan keterampilannya secara kontinu, tetapi tanggung jawab penyediaan fasilitasnya tetap berada di pihak manajemen.

Konsep lain yang dikemukakan adalah "Model Manajemen Mutu" oleh Sadeq (1996). Menurut konsep ini atribut manajemen mutu dibagi dalam dua kategori, yaitu atribut yang dipersyaratkan untuk mengelola kualitas dan atribut yang bersifat interaktif. Atribut yang dipersyaratkan untuk mengelola kualitas, diantaranya adalah :

1. Komitmen untuk menerapkan syariah Allah SWT dalam mengelola perusahaan secara profesional
2. Pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan bisnis
3. Integritas berupa kejujuran dan keikhlasan dalam bekerja
4. Perencanaan, mulai dari penetapan tujuan, prioritas, target hingga metode yang efektif untuk mencapainya disertai antisipasi terhadap berbagai kemungkinan terjadinya perubahan
5. Perubahan dalam arti kedinamisan berpikir dan melakukan *ijtihad* untuk menyelesaikan masalah yang tidak dapat diekspektasi sebelumnya atau dengan kata lain melakukan "*continuous improvement"*.

Atribut yang bersifat interaktif adalah atribut yang diterapkan di seluruh perusahaan, di antaranya adalah :

1. Model, peran dimana norma Islam bersifat universal, tidak dibatasi oleh ras, bahasa, warna kulit dan dapat direfleksikan dalam mengelola bisnis atau perusahaan

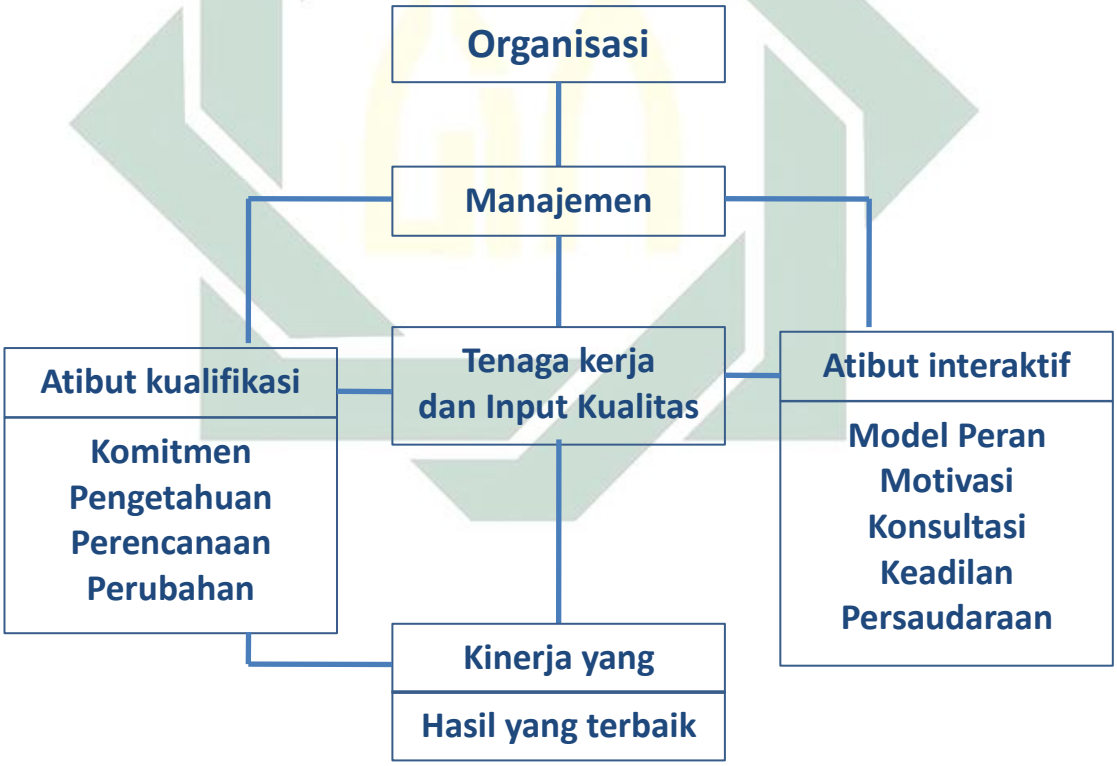
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Motivasi, yang terdiri dari motivasi positif berupa pemberian penghargaan untuk karyawan yang memiliki kinerja baik dan motivasi negatif berupa hukuman bagi karyawan yang tidak melaksanakan kewajiban

3. Konsultasi, yaitu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan

4. Keadilan, dimana karyawan berhak mendapatkan apa yang layak didapatkan atas apa yang telah dikerjakannya

5. Persaudaraan, yaitu hubungan yang baik antara pihak karyawan dan manajemen (Lihat Gambar 2).



Gambar 2. Model Manajemen Mutu

Sumber : Sadeq, "*Quality Management in the Islamic Framework*", 1996

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Konsep Mutu dalam Pendidikan Islam

Keberadaan sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan wadah kerjasama sekelompok orang yaitu kepala sekolah, staf, guru-guru, pegawai dan siswa untuk mencapai tujuan sekolah telah direncanakan dan ditetapkan, jabatan kepala sekolah sebagai pemangku kepentingan dalam peningkatan manajemen mutu pendidikan pada sekolah tertentu yang menuntut profesionalitas, keahlian dan keterampilan khususnya mengelola sumber daya yang ada di lingungan sekolah. Keprofesionalan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya berkaitan dengan mutu, sifat dan perilaku yang berorientasi kepada mutu pembelajaran dan kepuasan kerja pada diri staf, guru dan siswa secara sinergis.

Pendidikan agama Islam di sekolah merupakan merupakan proses bimbingan yang terencana, terarah dan terpadu dalam membina potensi peserta didik untuk menguasai pengetahuan, nilai-nilai dan keterampilan. Di sekolah segala potensi peserta didik dikembangkan agar memiliki sumber daya manusia yang unggul. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal berperan dalam transformasi sosial budaya di masyarakat. Secara sistematik dapat dijelaskan bahwa hubungan sekolah dan masyarakat dapat dilihat dari dua segi yaitu: *Petama*, sekolah sebagai mitra masyarakat di dalam melakukan fungsi pendidikan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kedua, sekolah sebagai produsen yang melayani pesanan-pesanan pendidikan dari masyarakat lingkungannya.[13]

Dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan, maka kepala sekolah dituntut harus melibatkan semua personilnya di dalamnya menuntut proses komitmen bersama terhadap mutu pendidikan. Salah satu upaya penting seorang kepala sekolah adalah mengoptimalkan perannya sebagai pemimpin yang memeliki tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua perosnil yang terlibat dalam kegiatan pendidikan untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi pertanggung jawaban dalam memimpin sekolah.[14]

Posisi kepala sekolah adalah pimpinan, manajer dan pembinaan, sekaligus merupakan posisi tertinggi dalam penentuan dan pengambilan keputusan dalam kebijakan edukatif maupun non edukatif.Berdasarkan uraian tersebut, seorang kepala sekolah atau manajer sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana organisasi, pimpinan dan seorang pengendali.[15]

Dengan konsep manajemen peningkatan mutu, esensinya adalah otonomi sekolah mengambil keputusan secara partisipatif. Kemunculan program peningkatan mutu pendidikan ini, sebagai perubahan pola manajemen dari

---

[13]Syafaruddin, dkk, *Manajemen Pembelajaran* (Jakarta: Quantum Teaching Ciputat Press, 2005), 5.
[14]Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tujuan Teoritik dan Permasalahannya,* (Jakarta: PT. Raja GrafindoPerasada, 2003), 8.
[15]B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), 213.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendekatan sentralisasi menuju pendekatan desentralisasi. Kebijakanmerupakan reformasi pada ruang lingkup kependidikan di Indonesia, termasuk di dalamnya adalah pendidikan Islam.

Dalam hal ini, Deming mengemukakan 14 langkah penerapan mutu. Empat belas poin yang dimaksud oleh Deming yaitu: 1) ciptakan usaha peningkatan produk dan jasa; 2) adopsi falsafah baru; 3) hindari ketergantungan pada inspeksi massa untuk mencapai mutu; 4) akhiri praktik mengharagai bisnis dengan harga; 5) tingkatkan secara konsisten sistem produk dan jasa; 6) lembagakan pelatihan kerja; 7) lembagakan kepemimpinan; 8) hilangkan rasa takut; 9) uraikan kendala-kendala antar departemen; 10) hapuskan slogan, desakan dan target, serta tingkatkan produktivitas; 11) hapuskan kuota kerja yang menggunakan kuota numerik; 12) hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya; 13) lembagakan aneka program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatan kualitas kerja; 14) tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi.[16]

Dalam lembaga pendidikan Islam, konsep Deming ini dapat diterapkan. Sekolah senantiasa meningkatkan pelayanan kepada *stakeholder*. Kemajuan dan capaian baru dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, bisa diadopsi oleh sekolah. Sekolah tidak boleh terlambat mengikuti perkembangan teknologi dan sebisa mungkin mampu menciptakan inovasi baru. Keberhasilan yang dicapai oleh sivitas sekolah tidak harus dihargai dengan uang, tetapi bisa berupa

[16]Salusu, *Pengembangan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2005), 100.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penghargaan lainnya. Pelatihan dan kepemimpinan dikelola dengan baik, iklim organisasi dibuat sekondusif mungkin sehingga tidak ada sivitas sekolah yang takut untuk menyuarakan pendapatnya. Pererat hubungan antar departemen atau bagian yang ada di sekolah serta tempatkan orang yang tepat pada posis yang tepat.

Juran mengembangkan sebuah pendekatan tentang mutu yang dikenal dengan nama Manajemen Mutu Strategis (MMS) atau *Strategi Quality Management* (SQM). SQM adalah proses tiga bagianyang didasarkan 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 tanggug jawab terhadap kontrol mutu.[17]

Dalam tataran pendidikan sekolah, manajemen senior diperankan oleh kepala sekolah, manajer menengah diperankan oleh wali-wali kelas serta para guru yang berperan sebagai tanggung jawab kontrol mutu. Kepala sekolah harus mampu menyusun visi-misi sekolah yang sesuai dengan sumber daya yang ada. Para wali kelas melibatkan diri dalam operasional pelaksanaan pendidikan dan para guru sebagai pelaksana ataupun kontrol mutu.

Dalam lembaga pendidikan Islam, konsep Juran ini juga bisa diterapkan. Kepala sekolah selaku top manajer menyusun visi, wali kelas melaksanakan pembelajaran yang produktif dan konstruktif serta guru bertanggung jawab penuh

[17]Ibid., 109.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terhadap mutu sekolah. Peserta didik dilibatkan dalam kegiatan pembelajaran yang menyenangkan sehingga suasana belajar tidak ubahnya sebagai taman bermain bagi mereka.

D. Manajamen Mutu Pendidikan di Indonesia

Pembangunan bidang pendidikan di Indonesia mengemban misi pemerataan pendidikan dengan memberikan mutu secara signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia. Era global menunjukkan adanya paradigma baru pada berbagai aspek kehidupan, yang membawa konsekuensi bahwa setiap negara dituntut untuk berperan dalam kompetisi global. Harapan tersebut akan terwujud apabila didukung dengan baik oleh sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Manajemen pendidikan ditantang untuk menciptakan sekolah bermutu karena adanya perubahan paradigma baru dalam pendidikan di era global. Peningkatan kompetensi, pilihan dan tuntutan pelanggan pendidikan mempengaruhi pendidikan saat ini. Disisi lain pada saat yang sama faktor eksternal seperti politik, ekonomi dan budaya sangat mempengaruhi pendidikan nasional, sehingga pendidikan memerlukan standarisasi untuk memenangkan kompetisi dan peningkatan kualitas/mutu terus-menerus.

Permasalahan yang terjadi di Indonesia ini adalah, masih lemahnya proses pembelajaran yang dikembangkan guru dewasa ini. Proses pembelajaran yang terjadi di dalam kelas di laksanakan sesuai dengan kemampuan dan selera guru. Padahal pada kenyataannya kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tidak merata sesuai dengan latar belakang pendidikan guru serta motivasi dan kecintaan mereka terhadap profesinya. Ada guru yang melaksanakan pengelolaan pembelajarannya dilakukan dengan sungguh-sungguh melalui perencanaan yang matang, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan memperhatikan taraf perkembangan intelektual dan perkembangan psikologi anak. Guru yang demikian akan dapat menghasilkan kualitas lulusan yang lebih tinggi dibandingkan dengan guru yang dalam pengelolaan pembelarannya dilakukan seadanya dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang bisa memengaruhi keberhasilan proses pembelajaran.[18] Persoalan lainnya adalah pendidikan bermutu masih menjadi barang bagi sebagian masyarakat kita. Dalam hal ini bisa dibilang bahwa kebanyakan dari lembaga pendidikan di Indonesia masih kurang memperhatikan mutu pendidikan mereka.

Pendidikan yang berkualitas diyakini bahwa sebagai cara yang tepat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Namun pendidikan di Indonesia belum mampu menuju pada peningkatan kualitas, sebaliknya masih berkutat pada kuantitas semata. Meskipun demikian, peningkatan sarana dan prasana juga belum memadai. Masih banyak gedung-gedung sekolah yang kondisinya rusak parah yang sewaktu-waktu roboh sehingga membahayakan keselamatan siswa, menyebabkan kegiatan belajar mengajar harus dilakukan di halaman sekolah atau menempati rumah-rumah penduduk. Kekurangan tenaga guru diberbagai daerah juga masih menjadi permasalahan yang cukup pelik. Semua permasalahan yang disebutkan tak kurang dan tak lebih merupakan masalah yang diakibatkan

[18]WinaSanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2007), 5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kesalahan dalam penerapan kurikulum dalam lembaga pendidikan. Kebanyakan orang mungkin beranggapan bahwa kurikulum hanyalah sebatas pengaturan jadwal pelajaran dan mengajar guru saja. Namun hakikatnya kurikulum adalah mengatur dan bertanggung jawab atas semua kegiatan yang ada dalam lembaga pendidikan. Baik jadwal, penempatan guru, pengaturan sarana dan prasarana, dll.[19]

Pengembangan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran berkaitan erat dengan kegiatan pembelajaran dan pelaksanaan bimbingan, karena isi kurikulum bukan hanya yang ada dalam mata pelajaran saja, tetapi mencakup hal lain di luar mata pelajaran sejauh masih menjadi tanggung jawab sekolah untuk di berikan kepada peserta didik, seperti kerja keras, disiplin, kebiasaan belajar yang baik, dan jujur dalam belajar.[20] Dalam sistem pendidikan nasional, dinyatakan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pembelajaran untuk mencapai pendidikan tertentu.[21]

Kesalahan terhadap manajemen kurikulum akan berimbas pada kesalahan dalam pola pendidikan. Dan kesalahan pada pola pendidikan akan berimbas pada kurang bermutunya output pendidikan. Rendahnya mutu output pendidikan di Indonesia akan memaksa bangsa ini untuk mengerahkan tenaga asing yang lebih profesional untuk mengelola sumber daya alam yang ada di Indonesia. Dalam hal ini yang harus dibenahi baik pemerintah pusat ataupun lembaga pendidikan adalah

---

[19]Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005), 81.
[20]E. Mulya, *Kurokulum Tingkat Satuan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdaka, 2007), 224.
[21]*UU Guru Dan Dosen & UU Sisdiknas*, (Asa Mandiri, 2007), 52.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

upaya membenahi manajemen mutu pendidikan yang lebih baik, agar suatu lembaga bisa bersaing dan berproses maju bukannya mundur.

Manajemen Mutu di Indonesia masih sangat jauh dari kata mapan, ini karena manajemen yang ada di internal pemerintahan maupun lembaga pendidikan kurang mendukung. Sebabnya, suatu lembaga yang dikatakan mapan harus berupaya membenahi sistem pendidikan dalam peningkatan kualitas/mutu pendidikan. Lulusan bermutu merupakan sumber daya manusia yang diharapkan yang bersumber dari sekolah bermutu atau sekolah yang efektif. Syaifuddin (2002: 16) menyebutkan bahwa dunia pendidikan harus memenuhi: *Petama*, perbaikan manajemen sekolah. *Kedua*, persediaan tenaga kependidikan yang profesional. *Ketiga*, perubahan budaya sekolah (visis, misi, tujuan, dan nilai). *Keempat*, peningkatan pembiayaan pendidikan. *Kelima*, pengoptimalan dukungan masyarakat terhadap pendidikan.[22]

Berdasarkan tuntutan untuk meningkatkan mutu pendidikan di atas, dunia pendidikan perlu menerapkan *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT). TQM tidak hanya mengatasi problem pendidikan, tetapi sekaligus sebagai model yang mengutamakan perbaikan berkelanjutan. Penerapan TQM dalam bidang pendidikan mengutamakan pencapaian harapan pelanggan melalui upaya perbaikan terus-menerus, pembagian tanggung jawab dalam rangka mengurangi pelajar yang *drop out*, atau tidak naik kelas, dan tidak lulus.

[22]Umi Hanik, *Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan* (Semarang: Rasail, 2011), 47.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan ini, Syafaruddin (2002: 49-86) menyampaikan pokok implementasi *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dalam bidang pendidikan, berbagai upaya untuk meraih mutu pendidikan tersebut mencakup: *Pertama,* kepemimpinan. *Kedua,* pemberdayaan guru.*Ketiga,* kelompok kerja.*Keempat,* alat dan teknik.Dan yang *kelima,* strategi implementasi manajemen mutu pendidikan.[23]

E. Regulasi atau Kebijakan Manajemen Mutu di Indonesia

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa Sistem Pendidikan Nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, yaitu untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia. Selanjutnya dalam Peraturan Pemerinah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 yang diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 32 Tahun 20013 tentang Standar Pendidikan pada jalur formal dan nonformal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan. Penjaminan mutu pendidikan tersebut bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan.

Di lain pihak dengan diberlakukannya undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah berdampak terhadap pengelolaan pendidikan di daerah. Kebijakan otonomi daerah sangat berpengaruh positif terhadap

[23]Ibid., 50.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berkembangnya sekolah sebagai lembaga pendidikan yang berbasis kepada kebutuhan dan tantangan yang dihadapi daerah. Keragaman potensi sumber daya pendidikan di daerah menyebabkan mutu lulusan sekolah sangat bervariasi. Keberadaan satuan pendidikan baik secata jenjang dan jenis yang tersebar di seluruh Negara Kesatuan Republik Indonesia memiliki keragaman kebutuhan masyarakat, layanan proses pendidikan, sarana dan prasarana, tenaga pendidik dan kependidikan, serta mutunya.

Penjamiman dan peningkatan mutu pendidikan—pendidiakan dasar dan menengah merupakan tanggungjawab satuan pendidikan yang harus didukung oleh pemerintah daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangan masing-masing serta peran serta masyarakat. Pada level Pemerintah Pusat (selanjutnya disebut Pemerintah) penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan—pendidikan dasar dan menengah dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Kementerian Agama, dan Kementerian Dalam Negeri seta instansi terkait lainnya. Pada level Perintah Daerah Provinsi dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Provinsi, LPMP dan kantor Wilayah Departemen Agama, sedangkan pada level pemerintah daerah Kabupaten/Kota dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota.

Sesuai dengan Permendikbud Nomor … Tahun 2016, satuan pendidikan harus mennjalankan budaya mutu pendidikan. Guna mencapai terjadinya budaya mutu di satuan pendidikan, satuan pendidikan akan disiapkan dan dibimbing oleh Dinas Pendidikan dan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di wilayah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

provinsi. Guna menjamin terlaksananya penjaminan mutu pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, perlu dikembangkan suatu sistem dan mekanisme implementasi penjaminan mutu pendidikan untuk memberi arahan/pedoman bagi semua pemangku kepentingan dalam menjalankan penjaminan mutu pendidikan.[24]

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) Dasar dan Menengah terdiri atas Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Eksternal (SPME). Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) sebagai proses sistem penjaminan pendidikan dilakasanakan oleh Satuan Pendidikan. Sementara itu, Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) dilaksanakan oleh Pemerintah dan Pemerintah Daerah sebagai fungsi regulator, pengendalian dan fasilitasi penigkatan mutu, Badan/Lembaga Standar Nasional Pendidikan yang memiliki fungsi dalam pengembangan Standar Nasional Pendidikan, dan Badan/Lembaga Akreditasi. Kedua sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah tersebut ditunjang oleh Sistem Informasi Penjaminan Mutu Pendidikan.

Dalam Manajemen Mutu Pendidikan yang sudah dirubah oleh PERMENDIKBUD Nomor 28 Tahun 2016 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah, pada bab I tentang "Ketentuan Umum" yang terlampir pada pasal 1 dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan: *Pertama,* Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan dasar dan pendidikan menengah dengan Standar

[24] *Petunjuk Pelaksanaan Penjaminan Mutu Pendidikan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan,* Departemen Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2016, 3-4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Nasional Pendidikan pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah. *Kedua,* penjaminan Mutu Pendidikan adalah suatu mekanisme yang sistematis, terintegrasi dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu. *Ketiga,* Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah adalah suatu kesatuan unsur yang terdiri atas organisasi, kebijakan, dan proses terpadu yang mengatur segala kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan dasar dan menengah yang saling berinteraksi secara sistematis, terencana dan berkelanjutan. *Keempat,* sistem Penjaminan Mutu Internal Pendidikan Dasar dan Menengah, yang selanjutnya disingkat SPMI-Dikdasmen adalah suatu kesatuan unsur yang terdiri atas kebijakan dan proses yang terkait untuk melakukan penjaminan mutu pendidikan dasar dan satuan pendidikan menengah untuk menjamin terwujudnya pendidikan bermutu yang memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan. *Kelima,* Sistem Penjaminan Mutu Eksternal Pendidikan Dasar dan Menengah, yang selanjutnya disingkat SPME Dikdasmen, adalah suatu kesatuan unsur yang terdiri atas organisasi, kebijakan, dan proses yang terkait untuk melakukan fasilitasi dan penilaian melalui akreditasi untuk menentukan kelayakan dan tingkat pencapaian mutu satuan pendidikan dasar dan pendidikan menengah.*Keenam,* Data Pokok Pendidikan yang selanjutnya disingkat Dapotik adalah sistem pendataanyang dikelola oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang memuat data satuan pendidikan, peserta didik, pendidikan, dan tenaga kependidikan, dan substansi pendidikan yang datanya bersumber dari satuan pendidikan yang terus menerus diperbaharui secara *online. Ketujuh,* Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.[25]

Mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Pada kesempatan ini, lembaga pendidikan Islam harus mampu merubah paradigma baru pendidikan yang berorientasi pada mutu semua aktifitas yang berinteraksi didalamnya, seluruhnya mengarah pencapaian pada mutu. Di dalam fungsi dan tujuannya pada pasal 2 dijelaskan bahwa: *Petama,* Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah berfungsi untuk mengendalikan penyelenggaraan pendidikan oleh satuan pendidikan pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah sehingga terwujud pendidikan yang bermutu. *Kedua,* Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah bertujuan untuk menjamin pemenuhan standar pada satuan pendidikan secara sistematik, holistik, dan berkelanjutan, sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu pada satuan pendidikan secara mandiri.[26]

---

[25]*Salinan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2006,*http://pmp.dikdasmen.kemendikbud.go.id. Minggu, 30 Juni 2019.
[26] Ibid.,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU TERPADU DALAM PENDIDIKAN ISLAM

Di lingkungan organisasi bidang pendidikan Islam, penetapan kualitas produk dan kualitas proses untuk mewujudkannya, merupakan bagian yang tidak mudah dalam pengimplementasian Manajemen Mutu Terpadu (TQM). Kesulitan ini disebabkan oleh karena ukuran produktivitasnya tidak sekadar bersifat kuantitatif, misalnya hanya dari jumlah lokal dan gedung sekolah atau laboratorium yang berhasil dibangun, tetapi juga berkenaan dengan aspek kualitas yang menyangkut manfaat dan kemampuan memanfaatkannya.

Manajemen mutu dalam Islam tidak berarti hanya memproduksi produk berkualitas agar konsumen merasa puas, tapi lebih dari itu mencakup keseluruhan aspek kualitas individu, organisasi dan masyarakat, sehingga hasilnya dapat bermanfaat untuk kesejahteraan seluruh umat manusia. Sarker (1999) menjabarkan tujuan dari perusahaan yang islami yaitu "memaksimasi profit dan sekaligus *falah* (kesuksesan di dunia dan di akhirat)". Dalam Islam, kemampuan berkompetisi tidak digunakan untuk mengeksploitasi yang lain, tapi justru untuk saling membantu dalam meningkatkan kualitas kehidupan. Kualitas ekonomi Islam membutuhkan semua jenis produksi. Jadi ada kebutuhan untuk bekerja sama di antara semua perusahaan dalam mencapai ekonomi yang berkualitas dan kemakmuran bersama. Perkembangan suatu negara hanya dapat dicapai melalui peningkatan kinerja kualitas dari semua perusahaan di negara tersebut. "*Together we develop*" harus menjadi strategi, dan "*together we share our quality living*" harus menjadi tujuan dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perjuangan (Hassan, 2005).

Manajemen Mutu Terpadu juga dikenal dengan *Total Quality Management*. Menurut Ishikawa manajemen mutu terpadu diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah *holistik* yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *team work*, produktivitas dan kepuasan pelanggan.[1] Menurut Purwanto, manajemen mutu terpadu pada dasarnya merupakan upaya untuk menciptakan "*a culture of continous improvement*" di antara para karyawan dengan menerapkan berbagai teknik pemecahan permasalahan secara kelompok dengan memusatkan perhatian pada kepuasaan *customer*.[2] Adapun Menurut Tjiptono, manajemen mutu terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.[3]

Manajemen Mutu Terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service)* dan pembangunan masyarakat (*community Development).* Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasi pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai

---

[1] Nasution, M. Nur, *Manajemen Mutu Terpadu* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), 22.
[2] Suharyanto, Hadriyanus dan Agus HeruantoHadna, *Manajemen Sumber Daya Manusia*(Yogyakarta: Media Wacana, 2005), 7.
[3]Tjiotono, Fandy dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*(Yogyakarta: Andi, 2003),4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang berkualitas. Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), pelaksanaan teknis dengan metode kerja/cara kerja efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat.[4]

Dari beberapa pengertian tentang manajemen mutu terpadu di atas, secara garis besar dapat diartikan sebagai strategi dan filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi yang melibatkan, seluruh manajer dan karyawan untuk saling bekerja sama di dalam meningkatkan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dari perusahaan tersebut. Pada dasarnya semua organisasi selalu melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut dilakukan secara *gradual*, bertahap dan secara berkelanjutan. Namun, peningkatan dengan cara bertahap dirasakan kurang memadai apabila ingin mengambil posisi di depan, dihadapkan pada pesaingnya. Untuk itu, perlu dilakukan perubahan secara menyeluruh terhadap seluruh proses kinerja organisasi. Inilah merupakan usaha yang dinamakan manajemen mutu terpadu.

Selanjutnya West-Burnham (1995) mengindentifikasi empat prinsip utama pada fokus pelanggan di dalam teori manajemen mutu terpadu:[5]

1. Kualitas didefenisikan oleh pelanggan bukan penyuplai (misal, pelajaran seharusnya sesuai dengan tujuan).
2. Sekolah-sekolah dan perguruan tinggi seharusnya ‘dekat dengan

[4]Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Cetakan keempat, (Yogjakarta, Gajah Mada University Press: 2005), 47.
[5] Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*(Jogjakarta: IRCiSoD, 2008), 195

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelanggan', sehingga mereka memenuhi kebutuhan mereka (misal, pengarahan konsultasi orangtua harus disesuaikan dengan waktu orangtua daripada waktu guru).

3. Sekolah dan perguruan tinggi yang bermutu, tahu pelanggannya dan mengambil kesempatan untuk mencari tahu kebutuhan-kebutuhan dan kesukaan-kesukaan mereka (misal, survey orangtua atau siswa terhadap aspek kehidupan sekolah).
4. Kepuasan konsumen bisa ditentukan dengan momen kebenaran (*moment of truth*), yang memberikan contoh-contoh mutu baik atau buruk. Mutu tercakup dalam pengalaman-pengalaman pelanggan daripada aspirasi penyuplai (penedialayanan).

Pendidikan agama Islam di sekolah merupakan merupakan proses bimbingan yang terencana, terarah dan terpadu dalam membina potensi peserta didik untuk menguasai pengetahuan, nilai-nilai dan keterampilan. Di sekolah segala potensi peserta didik dikembangkan agar memiliki sumber daya manusia yang unggul. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal berperan dalam transformasi sosial budaya di masyarakat. Secara sistematik dapat dijelaskan bahwa hubungan sekolah dan masyarakat dapat dilihat dari dua segi yaitu: *Petama*, sekolah sebagai mitra masyarakat di dalam melakukan fungsi pendidikan. *Kedua*, sekolah sebagai produsen yang melayani pesanan-pesanan pendidikan dari masyarakat lingkungannya.[6]

Dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan, maka kepala sekolah dituntut harus melibatkan semua personilnya di dalamnya

[6]Syafaruddin, dkk, *Manajemen Pembelajaran* (Jakarta: Quantum Teaching Ciputat Press, 2005), 5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menuntut proses komitmen bersama terhadap mutu pendidikan. Salah satu upaya penting seorang kepala sekolah adalah mengoptimalkan perannya sebagai pemimpin yang memeliki tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua perosnil yang terlibat dalam kegiatan pendidikan untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi pertanggung jawaban dalam memimpin sekolah.[7]

Posisi kepala sekolah adalah pimpinan, manajer dan pembinaan, sekaligus merupakan posisi tertinggi dalam penentuan dan pengambilan keputusan dalam kebijakan edukatif maupun non edukatif.Berdasarkan uraian tersebut, seorang kepala sekolah atau manajer sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana organisasi, pimpinan dan seorang pengendali.[8]

Dengan konsep manajemen peningkatan mutu, esensinya adalah otonomi sekolah mengambil keputusan secara partisipatif. Kemunculan program peningkatan mutu pendidikan ini, sebagai perubahan pola manajemen dari pendekatan sentralisasi menuju pendekatan desentralisasi. Kebijakanmerupakan reformasi pada ruang lingkup kependidikan di Indonesia, termasuk di dalamnya adalah pendidikan Islam.

Dalam hal ini, Deming mengemukakan 14 langkah penerapan mutu. Empat belas poin yang dimaksud oleh Deming yaitu: 1) ciptakan usaha peningkatan produk dan jasa; 2) adopsi falsafah baru; 3) hindari ketergantungan

---

[7]Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tujuan Teoritik dan Permasalahannya,* (Jakarta: PT. Raja GrafindoPerasada, 2003), 8.
[8]B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), 213.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pada inspeksi massa untuk mencapai mutu; 4) akhiri praktik mengharagai bisnis dengan harga; 5) tingkatkan secara konsisten sistem produk dan jasa; 6) lembagakan pelatihan kerja; 7) lembagakan kepemimpinan; 8) hilangkan rasa takut; 9) uraikan kendala-kendala antar departemen; 10) hapuskan slogan, desakan dan target, serta tingkatkan produktivitas; 11) hapuskan kuota kerja yang menggunakan kuota numerik; 12) hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya; 13) lembagakan aneka program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatan kualitas kerja; 14) tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi.[9]

Dalam lembaga pendidikan Islam, konsep Deming ini dapat diterapkan. Sekolah senantiasa meningkatkan pelayanan kepada *stakeholder*. Kemajuan dan capaian baru dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, bisa diadopsi oleh sekolah. Sekolah tidak boleh terlambat mengikuti perkembangan teknologi dan sebisa mungkin mampu menciptakan inovasi baru. Keberhasilan yang dicapai oleh sivitas sekolah tidak harus dihargai dengan uang, tetapi bisa berupa penghargaan lainnya. Pelatihan dan kepemimpinan dikelola dengan baik, iklim organisasi dibuat sekondusif mungkin sehingga tidak ada sivitas sekolah yang takut untuk menyuarakan pendapatnya. Pererat hubungan antar departemen atau bagian yang ada di sekolah serta tempatkan orang yang tepat pada posis yang tepat.

Juran mengembangkan sebuah pendekatan tentang mutu yang dikenal dengan nama Manajemen Mutu Strategis (MMS) atau *Strategi Quality*

---

[9]Salusu, *Pengembangan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2005), 100.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Management (SQM). SQM adalah proses tiga bagianyang didasarkan 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 tanggug jawab terhadap kontrol mutu.[10]

Dalam tataran pendidikan sekolah, manajemen senior diperankan oleh kepala sekolah, manajer menengah diperankan oleh wali-wali kelas serta para guru yang berperan sebagai tanggung jawab kontrol mutu. Kepala sekolah harus mampu menyusun visi-misi sekolah yang sesuai dengan sumber daya yang ada. Para wali kelas melibatkan diri dalam operasional pelaksanaan pendidikan dan para guru sebagai pelaksana ataupun kontrol mutu.

Dalam lembaga pendidikan Islam, konsep Juran ini juga bisa diterapkan. Kepala sekolah selaku top manajer menyusun visi, wali kelas melaksanakan pembelajaran yang produktif dan konstruktif serta guru bertanggung jawab penuh terhadap mutu sekolah. Peserta didik dilibatkan dalam kegiatan pembelajaran yang menyenangkan sehingga suasana belajar tidak ubahnya sebagai taman bermain bagi mereka.

Komponen-komponen dari model implementasi *Total Quality Management* dalam pendidikan adalah sebagai berikut:[11]

1. Kepemimpinan.
2. Pendekatan fokus terhadap pelanggan.
3. Iklim organisasi.

---

[10]Ibid., 109.
[11]Ibid.,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Tim pemecahan masalah.
5. Tersedia data yang bermakna.
6. Metode ilmiah dan alat-alat.
7. Pendidikan danlatihan.

Pemimpin lembaga pendidikan Islam, khususnya di lingkungan pesantren dan madrasah merupakan *motivator, event Organizer,* bahkan penentu arah kebijakan sekolah dan madrasah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Untuk mewujudkan hal tersebut maka kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang memenuhi kriteria sebagai berikut:[28]

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Bekerja dengan Tim manajemen.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

Pada hakikatnya tujuan institusi pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan dan dalam TQM kepuasan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelanggan ditentukan oleh *stakeholder* lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena hanya dengan memahami proses dan kepuasan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai kualitas. Semua usaha/ manajemen dalam TQM harus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya bila tidak melahirkan kepuasan pelanggan.

Keberhasilan aplikasi Manajemen Mutu Terpadu di sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sesuai harapan pelanggan. Dengan kata lain, keberhasilan sekolah atau madrasah dikemukakan dalam panduan manajemen sekolah sebagai berikut:[12]

1. Siswa puas dengan layanan sekolah.
2. Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya.
3. Pihak pemakai atau penerima lulusan puas karena menerima lulusan dengan kualitas tinggi dan sesuai harapan.
4. Guru dan karyawan puas dengan layanansekolah.

Selain itu, upaya untuk meningkatkan mutu sekolah atau madrasah perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:[13]

1. Menyamakan komitmen mutu oleh kepala sekolah/madrasah.
2. Mengusahakan adanya program peningkatan mutu sekolah/madrasah.
3. Meningkatkan pelayanan administrasi sekolah/madrasah.
4. Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang efektif.

---

[12]Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, *op cit*,288.
[13]Ibid.,290.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Ada standar mutu lulusan.
6. Jaringan kerja sama yang baik dan luas.
7. Penataan organisasi sekolah/madrasah yang baik
8. menciptakan iklim dan budaya sekolah/madrasah yang kondusif.

Pada hakikatnya tujuan institusi pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan dan dalam TQM kepuasan pelanggan ditentukan oleh stakeholder lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena hanya dengan memahami proses dan kepuasan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai kualitas. Semua usaha /manajemen dalam TQM harus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya bila tidak melahirkan kepuasan pelanggan. Untuk dapat mencapai peningkatan mutu pendidikan Islam sebagaimana yang diharapkan, perlu memperhatikan hal-hal berikut dibawah ini:

1. Kerjasama Tim (*Team Work*)

   Kerjasama tim merupakan unsur yang sangat penting dalam Manajemen Mutu Terpadu. Tim adalah sekelompok orang bekerja secara bersama-sama danmemiliki tujuan bersama yaitu untuk memberikan kepuasan kepada seluruh satakeholders. Kerja tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dalam TQM, mengingat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi dan mengembangkan kemandirian. Kerjasama tim dalam menangani proyek perbaikan atau pengembangan mutu pendidikan merupakan salah satu bagian dari pemberdayaan (*empowerment*) pegawai dan kelompok kerjanya dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pemberian tanggungjawab yang lebih besar. Eksistensi kerjasama dalam sebuah lembaga pendidikan sebagai modal utama dalam meraih mutu dan kepuasan *stakeholders* melalui proses perbaikan mutu secara ber-kesinambungan.

Ada tiga komponen saling berkaitan yang mempengaruhi kinerja dalam produktifitas suatu tim dan ini merupakan kunci keberhasilan tim, yaitu sebagai berikut:

a. Organisasi secara keseluruhan
b. Tim Kerja
c. Para individu anggota tim.

Strategi untuk meningkatkan kinerja tim dalam Pencapaian Tujuan yang hendak dicapai pada lembaga pendidikan Islam adalah: Saling ketergantungan, Perluasan Tugas, Penjajaran (*alignment*), Bahasa yang umum, Kepercayaan/Respek, Kepemimpinan, Ketrampilan pemecahan masalah, Ketrampilan menangani komprontasi/konflik, Penilaian/tindakan, Penghargaan.

2. Keterlibatan *Stakeholders*

Misi utama dari Manajemen Mutu Terpadu adalah untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan seluruh pelanggan.Sekolah yang baik adalah sekolah yang mampu menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu.Menurut Edward Sallis dalam institusi pendidikan pelanggan utama adalah pelajar yang secara langsung menerima jasa, pelanggan kedua yaitu orang tua atau sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

secara individu maupun institusi dan pelanggan ketiga yaitu pihak yang memiliki peran penting, meskipun tak langsung seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan.Guru, staf dan setiap orang yang bekerja dalam masing-masing institusi turut memberikan jasa kepada para kolega mereka adalah pelanggan internal. Hubungan internal yang kurangbaik akan menghalangi perkembangan sebuah institusi sekolah dan akhirnya membuat pelanggan eksternal menderita. Salah satutujuan TQM adalah untuk merubah sebuah institusi sekolah manjadi sebuah tim yang ikhlas, tanpa konflik, dan kompetisi internal, untuk meraih sebuah tujuan tunggal yaitu memuaskan seluruh pelanggan.

Adapun komponen-komponen yang harus dilibatkan secara berkesinambungan guna mencapai tujuan dalam Manajemen Peningkatan Mutu pada suatu lembaga pendidikan adalah sebagai berikut :

a. KeterlibatanSiswa

Upaya melibatkan siswa telah menjadi fenomena yang berkembang pada sekolah akhir-akhir ini, tetapi belum maksimal siswa yang terlibat dan mempengaruhi proses penyusunan kegiatan belajar mengajar disekolah. Perlu didesain agar supaya dalam penyusunan kurikulum dan peraturan-peraturan disekolah disusun secara fair dan efektif dengan melibatkan siswa.

Adalah penting melibatkan siswa dalam proses pembuatan keputusan seperti dalam penyusunan kurikulum dan hal-hal yang berkenaan dengan desain materi pembelajaran. Sebuah lingkungan kelas yang memberi otonomi atau keleluasaan bagi siswa memiliki kaitan erat dengan kemampuan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

siswadalam berekspresi, kreatif menunjukkan kemampuan diri belajar secara konseptual dan senang terhadap tantangan.Si siswa yang memiliki andil dalam kegiatan-kegiatan instruksional atau pembuatan peraturan sekolah memiliki rasa cinta terhadap sekolah dan pada gilirannya secara signifikan keterlibatan mereka terhadap kegiatan-kegiatansekolah.

Selama ini siswa dijadikan objek dikelas ketimbang dijadikan sebagai subjek pendidikan.Siswa diharuskan tunduk kepada seluruh aturan yang dibuat oleh sekolah siswa tidak diberi kesempatan untuk mengungkapkan kemampuan yangdimilikinya. Siswa dalam menerima pelajaran dari guru dan menjalankan peraturan yang ada disekolah dalam keadaan terpaksa, karena merasa tidak nyaman dan tidak dilibatkan dalam desain pembelajaran dan pembuatan peraturan.

Bahwa orientasi negatif bisa muncul jika kebijakan, tujuan dan norma sekolah atau implementasi semuanya dikembangkan tanpa melibatkan siswa atau siapa saja yang akan melaksanakannya. Sebaliknya keterlibatan mereka yangmaksimal, terutama siswa akan memberikan respon positif terhadap program, peraturan, tuntutan ataunorma-normasekolah,keterlibatansiswa dalam perencanaan aktivitas kelas adalah merupakan bagian dari aspek otonomi dan kontrol dari siswa sendiri. Jika siswa merasa tidak berseberangan dengan aturan kelas, kemungkinan besar mereka akan mengembangkan perilaku positif terhadap sekolah secara umum dan terhadap prestasi akademis secara khusus.

b. Keterlibatan OrangTua

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keterlibatan orang tua dalam proses pendidikan anak disekolah merupakan hal yang penting dilakukan oleh institusi pendidikan dan inilah salah satu unsur penting dalam TQM.

Peran orang tua dalam pembentukan motivasi dan penguasaan diri anak sejak dini merupakan modal besar bagi kesuksesan anak di sekolah. Peran orang tua terdiri dari: orang tua dapat mendukung perkembangan intelektual anak dan kesuksesan akademik anak dengan memberi mereka kesempatan dan akses ke sumber- sumber pendidikan seperti jenis sekolah yang dimasuki anak atau akses ke perpustakaan, multimedia seperti internet dan televisi pendidikan. Orang tua dapat membentuk perkembangan kognitif anak dan pencapaian akademik secara langsung dengan cara terlibat langsung dalam aktivitas pendidikan mereka. Orang tua juga mengajarkan anak norma dalam berhubungan dengan orang dewasa dan teman sebaya yang relevan dengan suasanakelas.

Cara alternatif untuk mengakrabkan antara sekolah dan orang tua yaitu: Melakukan komunikasi secara intensif, secara proaktif sekolah menghubungi orang tua siswa. Ini dapat dilakukan:

1.Kirimkan ucapan selamat bergabung dengan sekolah dan BP2, bagi orangtua siswa baru, setelah perlu dilakukan perkenalan dan orientasi singkat agar orang tua mengetahui sekolah dengan aktivitasnya.

2.Rapat tertentu, sebaiknya dilakukan pada level kelas, sehingga diantara rapat dapat efektif dan orang tua dapat saling kenal.

3.Kirimkan berita sekolah secara periodik, sehingga orang tua selalu mengetahui perkembangan terakhir.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4.Bagikan daftar personal sekolah secara lengkap, termasuk alamat dan tugas-tugas pokok mereka, sehingga orang tua dapat menghubungi.

5.Mengundang orang tua jika anaknya berprestasi, jangan hanya mengundang kalauanaknya bermasalah.

6.Melakukan kunjungan rumah bila diperlukan.

7.Lakukan identifikasi kebutuhan sekolah dan bagaimana orang tua dapat membantu pada kegiatan tersebut.Libatkan guru, staf dan wakil BP3 dalam identifikasi tersebut.Susun uraian tugas untuk posisi-posisi yang mungkin dapat dibantu oleh orang tua sebagai relewan.Upayakan tugas tersebut tidak terikat oleh jadwal waktu yang ketat.

8.Bantu guru untuk menyusun program relawan yang terkait dengan tugasnya

9.Informasikan secara luas program relawan tersebut, lengkap dengan diskripsi tugas untuk setiap tugas/posisi.

10. Undang orang tua yang bersedia menjadi relawan.

11. Berikan penghargaan bagi orang tua yang telah melaksanakan tugas sebagairelawan.

Berdasarkan pembahasan dalam bab-bab sebelumnya, menyangkut manajemen mutu terpadu—di sini dalam menerapkan dasar-dasar program manajemen mutu pendidikan Islam sebagai berikut:

1. Terbuka pada perubahan *(accept to change)*. Pemimpin atau pelaksana program manajemen mutu pendidikan harus memiliki komitmen dan tekad untuk mau berubah. Pada intinya peningkatan mutu adalah melakukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perubahan ke arah yang lebih baik dan lebih berbobot.[14]Kultur di sekolah merupakan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, upacara-upacara, slogan-slogan, dan berbagai perilaku yang telah lama terbentuk di sekolah dan diteruskan dari satu angkatan ke angkatan berikutnya, baik secara sadar maupun tidak sadar. Kultur ini diyakini mempengaruhi perilaku seluruh komponen sekolah, sebaliknya kultur yang tidak kondusif akan menghambat upaya menuju peningkatan mutu sekolah.

2. Perbaikan secara terus-menerus *(continuous improvement).* Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan telah mencapai standar mutu yang telah ditetapkan.[15] Perbaikan terus-menerus ini dilakukan secara menyeluruh meliputi semua unsur-unsur manajemen pendidikan Islam, seperti; manajemen pembelajaran dan kurikulum pendidikan Islam, manajemen personalia di lembaga pendidikan Islam, perencanaan kebutuhan sumber daya manusia manajemenpeserta didik di lembaga pendidikan Islam, dan manajemen hubungan lembaga pendidikan Islam dengan masyarakat.
3. Menentukan standar mutu *(quality assurance).* Standar mutu proses pembelajaran harus pula ditetapkan, dalam arti bahwa pihak manajemen perlu menetapkan standar mutu proses pembelajaran yang diharapkan dapat mengoptimalkan proses produksi dan menghasilkan produk yang sesuai, yaitu menguasai standar kemampuan dasar. Pembelajaran yang dimaksud sekurang-kurangnya menggunakan karakteristik pembelajaran siswa aktif *(student active*

[14]Nana Syaodih S, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: Refika Aditama, 2008), 8.
[15]Edward Sallis, *Total Quality of Management in Education* (Yogyakarta: IrciSOd), 8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

learning), pembelajaran kelompok *(corporative learning)*, dan pembelajaran tuntas *(mastery learning).*

4. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan *(keep close to the customer)*. Berbagai informasi antara organisasi pendidikan dan pelanggan harus terus-menerus diperhatikan, agar lembaga pendidikan senantiasa dapat melakukan perubahan-perubahan atau improvisasi yang diperlukan terutama berdasarkan perubahan sifat dan pola tuntutan serta kebutuhan pelanggan. Apalagi mengingat bahwa penduduk Indonesia mayoritas Islam, tentu pendidikan Islam harus mampu mengambil "hati" masyarakat Indonesia. Dalam manajemen berbasis sekolah, guru dan staff dipandang sebagai pelanggan internal, sedangkan siswa dan orang tua siswa sebagai pelanggan eksternal yang harus dapat terpuaskan melalui interval kreativitas pimpinan lembaga pendidikan.[16]

Untuk meningkatkan mutu sekolah dapat dilakukan dengan melibatkan lima faktor yang dominan:

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah.

   Kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat.

2. Siswa.

   Pendekatan yang harus dilakukan adalah "anak sebagai pusat" sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali, sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa.

3. Guru.

[16]ibid., 11.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penempatan guru sesuai dengan disiplin ilmunya.Pelibatan guru secara maksimal dalam kegiatan sekolah dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam kegiatan seminar, MGMP, loka karya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan di sekolah.

4. Kurikulum.

   Adanya kurikulum yang ajeg/tetap tetapi dinamis, dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga goals (tujuan) dapat dicapai secara maksimal.

5. Jaringan Kerjasama.

   Jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan/instansi sehingga output dari sekolah dapat terserap di dalam dunia kerja.[17]

[17]Sudirman Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 56.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian dan analisis tentang implementasi manajemen mutu terpadu dalam pendidikan Islam di Indonesia, maka dapat diambil beberapa kesimpulan diantaranya :

1. Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu dalam bidang pendidikan Islam tujuan akhirnya adalah meningkatkan kualitas, daya saing bagi output (lulusan) dengan indicator adanya kompetensi baik intelektual maupun skill serta kompetensi sosial siswa/lulusan yang tinggi. Dalam mencapai hasil tersebut, implementasi TQM di dalam organisasi pendidikan Islam perlu dilakukan dengan sebenarnya tidak dengan setengah hati. Dengan memanfaatkan semua entitas kualitas yang ada dalam organisasi maka pendidikan kita tidak akan jalan di tempat seperti saat ini.

2. Implementasi TQM di organisasi Pendidikan khususnya di lembaga pendidikan Islam memang tidak mudah. Adanya hambatan dalam budaya kerja, unjuk kerja dari guru dan karyawan sangat mempengaruhi. Tidak perlu dipungkiri bahwa budaya kerja, unjuk kerja dan disiplin pegawai negeri sipil di negara kita ini sangat rendah. Ini sangat mempengaruhi efektifitas implementasi TQM.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang telah mengadopsi prinsip–prinsip TQM ternyata tidak serta merta mendongkrak peningkatan kinerja pelaksana sekolah yang implikasinya dapat meningkatkan kompeten sisiswa kita. Menurut penulis, yang paling pertama diperbaiki adalah budaya kerja, unjuk kerja dan disiplin dari pelaksana sekolah (guru, karyawan dan kepalas ekolah). Semuanya harus dapat memandang siswa sebagai "pelanggan", yang harus dilayani dengan sebaik–baiknya demi kepuasan mereka. Pelaksana sekolah selalu bersemangat untuk maju, bersemangat terus untuk menambah kemampuan dan ketrampilannya yang padaa khirnya akan meningkatkan unjuk kerja mereka di hadapan siswa. Apabila semua pelaksana sekolah sudah mempunyai budaya kerja, unjuk kerja dan disiplin yang tinggi, maka implementasi TQM dapat secara nyata berjalan dan akan menjadikan organisasi pendidikan (sekolah) akan semakin maju, eksis, memiliki brand image yang semakin tinggi dan pada akhirnya dapat menciptakan kader–kader bangsa yang berkualitas dan dapat disejajarkan dengan bangsa lain.

4. Padaintinya, implementasi TQM di organisasi pendidikan khususnya sekolah masih akan terasa berat. Diperlukan adanya kesungguhan dari warga sekolah secara bersama, sadar, dan berkeinginan yang kuat untuk maju.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. SARAN

Melalui pembahasan skripsi ini, disampaikan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

1. Bagi lembaga pendidikan khususnya pendidikan Islam agar dapat memperbaiki kualitas pendidikannya sehingga pendidikan Islam dapat diminati dan menjadi pendidikan yang berorientasi pada mutu dengan mempelajari dan mempraktekkan ajaran Agama Islam.
2. Bagi tokoh pendidikan diharapkan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran yang baru yang dapat membuat pendidikan khususnya pendidikan Islam dapat berkembang dan berkualita sseperti yang diharapkan oleh masyarakat.
3. Kepada penulis sendiri, agar dapat mengambil manfaat dari penelitian ini dan dapat menjadi pengetahuan untuk bekal di masa mendatang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Azwar, Saifuddin. 2009. *Metode Penelitian.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Danim, Sudarwan. 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Darodjat, Zakiah dkk. 2000. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.

Engkoswara dan Aan Komariah. 2011. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Gaspersz, Vincent Gaspersz. 2002 *Manajemen Bisnis Total*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Hadis, Abdul dan Nurhayati. 2010 *Manajemen Mutu Pendidikan.* Bandung: AlfaBeta.

Heizer, Jay dan Barry Render.2009. *Operations Management Manajemen Operasi* .Jakarta: Salemba Empat.

Ibrahim, Buddy. 2000. *TQM Total Quality Management – Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global*. Jakarta: Djambatan.

Ihsan, Hamdani dan Fuada Ihsan. 1998. *Filsafat Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia.

Ismanto. 2009. *Manajemen Syari'ah Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syari'ah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Kosasih, Sobarsa. 2009. *Manajemen Operasi Internasional.* Jakarta: Mitra Wacana Media.

Minarti, Sri. 2011. *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Cet. Ke-16. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Moenir. 2006. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Murdifin Haming dan Mahfud Nurnajamuddin. 2002. *Manajemen Produksi Modern* Jakarta: Bumi Aksara.

Nata, Abuddin. 2003, *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Kencana.

Nasution, M. Nur, 2005. *Manajemen Mutu Terpadu.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Qomar, M. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.

Rivai, Veithzal dan Sylviana Murni. 2010. *Education Management*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Sallis, Edward. 2012. *Total Management in Education.* Yogyakarta: IRCiSoD.

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D.* Bandung: Alfabeta.

Suharyanto, Hadriyanus dan Agus Heruanto Hadna. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Media Wacana.

Surachman, Winarno. 1990. *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode, Teknik.* Bandung: Tarsita.

Tjiotono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management.* Yogyakarta: Andi.

Tony Bushdan Marianne Coleman. 2008. *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSD.

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja.* Jakarta: Rajawali Pers.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Zed, Mustika. 2004. *Metode Penelitian Kepustakaan.* Jakarta: Yayasan Obor Nasional.

Internet :

*Salinan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2006,*http://pmp.dikdasmen.kemendikbud.go.id. Minggu, 30 Juni 2019.

Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, www.kopertis4.or.id, Rabu, 24 Mei 2017, Minggu, 30 Juni 2019.

http://eprints.uinsby.ac.id/222/1/Buku%201_38.pdf.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id