

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Mutu

Mutu atau kualitas memiliki definisi yang bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategi. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam menggunakan (*easy of use*), estetika (*esthetic*) dan sebagainya. Definisi strategi dari mutu adalah suatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*).¹ Dalam ISO 8402 (*Quality Vocabulary*), kualitas didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikkan atau ditetapkan. Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atau konformansi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*conformance to the requirement*). Disini produk dapat berbentuk (*tangible*), tak berbentuk (*intangible*) atau kombinasi keduanya.²

Gaspersz menjelaskan bahwa berdasarkan definisi tentang kualitas baik yang konvensional maupun yang lebih strategic, kita boleh menyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian berikut :

- a. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan

¹Gasperz, Vincent. *Total Quality Management*. Gramedia, Jakarta 2005.hlm.4

²*Ibid*, hlm.5

pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.

- b. Kualitas terdiri segala sesuatu yang bebas dari kekurangan dan kerusakan Berdasarkan dua butir diatas, terlihat bahwa kualitas atau mutu berfokus pada pelanggan (*customer focused quality*). Suatu produk dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik, serta diproses atau diproduksi dengan cara yang baik dan benar.

Sedangkan Dessler mengartikan kualitas sebagai totalitas tampilan dan karakteristik sebuah produk atau pelayanan yang berhubungan dengan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang dicari.³ Dengan kata lain, kualitas mengukur bagaimana baiknya sebuah produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelangganya. Menurut Arcano, mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki kualitas yang dihasilkan. Disini focus mutu didasari upaya positif yang dilakukan individu atau bagian dari rangkaian kerja yang mana merupakan proses unik yang memberikan sumbangan pada penciptaan keluaran. Upaya mendefinisikan kualitas telah dilakukan oleh para "guru" atau pakar manajemen kualitas. Josep M Juran mendefinisikan kualitas sebagai kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*), definisi ini menekankan orientasi pada pemenuhan harapan pelanggan. Pengertian cocok untuk pelanggan ini mengandung 5 dimensi utama, yaitu kualitas desain, kualitas kesesuaian, ketersediaan, keamanan dan *field use*. Dr. Juran sangat

³Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Eli Tanya, PT. Indeks, Jakarta, 2003.hlm,261

terkenal dengan konsep trilogi kualitas, yaitu : perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), dan perbaikan atau peningkatan kualitas (*quality improvement*).⁴

Juran dalam Sallis mengatakan bahwa upaya pencapaian mutu merupakan upaya menciptakan kesesuaian dengan tujuan dan manfaat. Ide ini menunjukkan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan mungkin sudah memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan, tetapi belum tentu sesuai dengan tujuan dan manfaat yang diharapkan.⁵

Kualitas sering kali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), konformansi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*conformance to the requirements*), dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus menerus (*continuous improvement*). Menurut Sallis, definisi relatif tentang kualitas memiliki dua aspek yaitu pertama adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan kedua adalah memenuhi kebutuhan pelanggan. Aspek yang pertama merupakan definisi produsen tentang mutu, sedangkan aspek yang kedua adalah definisi mutu dari pelanggan.

Susilo melaporkan definisi mutu menurut Philip Crosby sebagai kesesuaian terhadap persyaratan (*Quality has to be defined as conformance to requirements*). Dalam ISO 9001, mutu didefinisikan

⁴Tunggal, Amin, W, *Manajemen Mutu Terpadu*, Rineka Cipta, Jakarta 1998.hlm,58

⁵Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. Terjemahan Ahmad Ali Riyadi. IRCISoD, Yogyakarta, 2006.hlm,108

sebagai *The totality of features and characteristic of a product, or a service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs.*⁶

Nasution melaporkan hasil penelitian Zeithaml dkk, yang berhasil mengidentifikasi lima kelompok karakteristik yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas jasa. *Pertama* yaitu bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, personil, dan sarana komunikasi. *Kedua*, keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan. *Ketiga*, daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan cepat. Kelompok karakteristik yang *keempat* adalah adanya kepastian (*assurance*), yaitu mencakup: kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf sehingga dapat menimbulkan kepercayaan dan keyakinan dari pelanggan. *Kelima* yaitu empati, meliputi hubungan komunikasi yang baik, kesediaan untuk peduli, memberi perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.⁷

Menurut Tjiptono, ada enam kriteria pokok dalam menilai kualitas jasa. Kriteria yang pertama adalah *Professionalisme and skill*, pelanggan menyadari bahwa penyedia jasa, karyawan, sistem operasional, dan sumberdaya fisik, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan

⁶Susilo, Willy, *Audit Mutu Internal: Panduan Praktis Para Praktisi Manajemen Mutu dan Auditor Mutu Internal*. Vorqistatama Binamega, Jakarta, 2003.hlm,8

⁷Nasution, M.N. *Manajemen Mutu Terpadu*. Edisi kedua. Ghalia Indonesia, Bogor 2005,hlm,87

untuk memecahkan masalah pelanggan secara profesional.⁸*Attitudes and Behavior* menjadi kriteria yang kedua, yaitu pelanggan merasa bahwa karyawan perusahaan menaruh perhatian terhadap mereka dan berusaha membantu dalam memecahkan masalah mereka secara spontan dan senang hati. Berikutnya ketiga adalah *Accessibility and Flexibility*, pelanggan merasa bahwa penyedia jasa, lokasi, jam kerja, karyawan, dan sistem operasionalnya, dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga pelanggan dapat melakukan akses dengan mudah dan bersifat fleksibel dalam menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan. Kriteria yang keempat adalah *reliability and trustworthiness*, pelanggan memahami bahwa apapun yang terjadi, mereka bisa mempercayakan segala sesuatunya kepada penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya. Kelima, *recovery*, yaitu pelanggan menyadari bahwa bila ada kesalahan atau sesuatu yang tidak diharapkan, maka penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari pemecahan yang tepat. Kriteria yang terakhir yaitu *reputation and credibility*, pelanggan meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai atau imbalan yang sesuai dengan pengorbanannya.

Pengertian tradisional tentang konsep kualitas hanya berfokus pada aktivitas inspeksi. Sedangkan pada masa sekarang pengertian dari konsep kualitas adalah membangun sistem kualitas modern yang dicirikan oleh lima karakteristik sebagai berikut: *pertama*, sistem kualitas modern berorientasi

⁸Tjiptono, Fandy. *Total Quality Service*. Andi Offset, Yogyakarta, 2001. hlm, 15

pada pelanggan. Produk-produk di desain sesuai dengan keinginan pelanggan melalui suatu riset pasar, kemudian diproduksi dengan cara-cara yang baik dan benar sehingga produk yang dihasilkan dapat memberikan kepuasan yang optimal. *Kedua*, system kualitas modern dicirikan oleh adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajer puncak dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus. *Ketiga*, adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk kualitas. Tanggung jawab yang spesifik terhadap kualitas perlu diketahui oleh setiap orang dalam posisi kerjanya. *Keempat*, adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, bukan berfokus pada upaya pendeteksi kerusakan saja. Sehingga usaha peningkatan kualitas akan mampu mengurangi biaya produksi. *Kelima*, adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan cara hidup (*way of live*). Setiap orang dalam perusahaan secara sukarela berpartisipasi dalam usaha-usaha peningkatan kualitas.

1. Definisi Mutu Pendidikan

Khusus untuk jasa diperlukan pelayanan kepada pelanggan yang ramah tamah, sopan santun serta jujur, yang dapat menyenangkan atau memuaskan pelanggan.⁹

Berikut ini adalah definisi kualitas atau mutu yang dikemukakan oleh para tokoh, sebagai berikut:

- a. Menurut Juran, kualitas produk adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

⁹Nasution, N,M, *Op.Cit*, hlm 2

Kecocokan penggunaan itu didasarkan atas lima cirri utama berikut:

- 1) Teknologi, yaitu kekuatan dan daya tahan,
 - 2) Psikologis, yaitu rasa atau status,
 - 3) Waktu, yaitu kehandalan,
 - 4) Kontraktual, yaitu adanya jaminan,
 - 5) Etika, yaitu adanya sopan santun, ramah atau jujur.¹⁰
- b. Crosby menyatakan, bahwa kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi dan produk jadi.¹¹
- c. Deming menyatakan, bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Apabila juran mendefinisikan kualitas sebagai *fitness for use* dan Crosby sebagai *conformance to requirement* maka Deming mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.¹²
- d. Feigenbaum menyatakan, bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk berkualitas apabila dapat memberi kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen atas suatu produk.¹³
- e. Gaevin dan Davis menyatakan, bahwa kualitas adalah suatu kondisi yang

¹⁰*Ibid.*, hlm. 2

¹¹*Ibid.*, hlm. 2

¹²*Ibid.*, hlm. 3

¹³*Ibid.*, hlm. 3

berkelanjutan yang berhubungan dengan produk, manusia atau tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.¹⁴

f. K. Ishikawa berpendapat bahwa mutu berarti kepuasan pelanggan. Dengan demikian, setiap bagian proses dalam organisasi memiliki pelanggan. Kepuasan pelanggan internal akan menyebabkan kepuasan pelanggan organisasi.¹⁵

g. Menurut Marimin., kualitas adalah ukuran seberapa dekat suatu barang atau jasa sesuai dengan standar tertentu. Standar dipengaruhi oleh waktu, bahan, kinerja keandalan atau karakteristik (objektif dan dapat diukur) yang dapat dikaantifikasikan.¹⁶

Selera atau harapan konsumen pada suatu produk selalu berubah-ubah, sehingga kualitas produk harus berubah atau disesuaikan dengan konsumen. Dengan perubahan kualitas produk tersebut, diperlukan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan perusahaan agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan konsumen.¹⁷

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, namun dari kelima definisi di atas terdapat beberapa kesamaan,

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 3

¹⁵ Suardi, S., 2004, *Sitem Manajemen Mutu ISO 9000:2000*, Jakarta, CV Teruna Grafica, Cet. II, hlm.3

¹⁶ Marimin., 2004, *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk* Jakarta, Grasindo, hlm. 31

¹⁷ Nasution, N, M, *Op.Cit.*, hlm. 3

yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

- a. Kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- b. Kualitas mencakup produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungan.
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).¹⁸

Menurut Suti, M., dalam jurnal penelitiannya, komponen mutu pendidikan yaitu:

- a. Kesiapan dan motivasi siswa.
- b. Kemampuan guru profesional dan kerja sama dalam organisasi sekolah.
- c. Kurikulum (meliputi standar isi dan operasional pembelajaran).
- d. Saran dan prasarana (meliputi kecukupan dan keefektifan dalam mendukung KMB).
- e. Partisipasi masyarakat (meliputi orang tua, pengguna lulusan dan perguruan tinggi).¹⁹

Sedangkan lebih lanjut mutu pendidikan menurut Suti, M., adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan ekstra kurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan pembelajaran tertentu.²⁰

¹⁸*Ibid.*, hlm. 3

¹⁹Suti, M., 2011, Jurnal Penelitian MEDTEK: *Strategi Peningkatan Mutu di Era Otonomi Pendidikan*, Vol. 3, No.2, hlm. 2

²⁰*Ibid.*, hlm. 2

Sedangkan pendidikan bermutu adalah dambaan setiap orang ataupun lembaga. Masyarakat dan orang tua mengharapkan agar anaknya mendapatkan pendidikan yang berkualitas dan dapat bersaing dalam memperoleh berbagai peluang yang ada. Dan pemerintah mengharapkan setiap lembaga pendidikan berkualitas, karena dengan pendidikan yang berkualitas akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas yang akan memberi pengaruh terhadap pembangunan Negara ini. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas baik industri bisnis maupun lembaga lainnya akan secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja industri bisnis maupun lembaga.²¹

Bila ditetapkan secara tepat, Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan metodologi yang dapat membantu para profesional pendidikan menjawab tantangan lingkungan masa kini. MMT dapat dipergunakan untuk mengurangi rasa takut dan meningkatkan kepercayaan di lingkungan sekolah. MMT dapat digunakan sebagai perangkat untuk membangun aliansi antar pendidikan, bisnis dan pemerintahan. Aliansi pendidikan memastikan bahwa para profesional sekolah atau wilayah memberikan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengembangkan program-program pendidikan. MMT dapat memberikan fokus pada pendidikan dan masyarakat. MMT membentuk infrastruktur yang fleksibel yang dapat memberikan respon yang cepat terhadap perubahan tuntutan masyarakat. MMT membantu

²¹Ali, M., 2009, *Pendidikan Untuk Pembangunan Nasional*, Jakarta, Grasindo, hlm. 331

pendidikan menyesuaikan diri dengan keterbatasan dan waktu. MMT memudahkan sekolah mengelola perubahan.²²

Dari pendapat di atas, peneliti dapat mensinergikan bahwa mutu atau kualitas pendidikan merupakan standar yang harus dipenuhi oleh lembaga pendidikan untuk memenuhi persyaratan dan apa yang menjadi kebutuhan dan harapan pelanggan atau masyarakat untuk memuaskannya. Mutu selalu diikuti sifat-sifat istimewa seperti baik, benar, dan indah. Untuk mengetahui apakah suatu produk itu bermutu atau tidak, ada dimensi yang perlu diperhatikan untuk memudahkan dalam melihat dimensi mutu suatu industri produk maupun jasa.

Peneliti menjelaskan lebih rinci tentang mutu di bidang pendidikan meliputi 4 mutu *input*, proses, *output*, dan *outcome*, yaitu :

- a. *Input* pendidikan dinyatakan bermutu apabila telah berproses (KBM) di lembaga pendidikan.
- b. Proses pendidikan bermutu jika mampu menciptakan suasana yang aktif, kreatif dan juga menyenangkan di lingkungan lembaga pendidikan.
- c. *Output* dinyatakan bermutu jika hasil belajar dalam bidang akademik dan non akademik siswa tinggi.
- d. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan lembaga pendidikan cepat terserap di jenjang pendidikan yang lebih tinggi yang favorit, di dunia

²² Arcaro, J.S, *Pendidikan Berbasis Mutu*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, Cet. II, 2005, hlm.10

kerja, gaji yang wajar, dan semua pihak mengakui kehebatannya lulusannya dan merasa puas

2. Pentingnya Mutu

Dilihat dari manajemen operasional, kualitas produk merupakan salah satu kebijakan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus member kepuasan kepada konsumen melebihi atau paling tidak sama dengan kualitas produk pesaing. Dilihat dari manajemen pemasaran, kualitas produk merupakan salah satu unsur utama dalam bab pemasaran (*marketing-mix*), yaitu produk, harga, promosi dan saluran distribusi yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar perusahaan.²³

Menurut Heizer dan Render, dalam bukunya Ma'arif, S., dan Tanjung, H., ada tiga tahap mutu menjadi sangat penting, yaitu reputasi perusahaan, liabilitas produk dan implikasi global.⁸⁸²⁴ Menurut peneliti, mutu dalam pendidikan bukanlah merupakan barang akan tetapi merupakan layanan, di mana mutu harus dapat memenuhi kebutuhan, harapan dan keinginan semua pihak/pemakainya dengan fokus utamanya terletak pada peserta didik. Mutu pendidikan berkembang seiring dengan tuntutan kebutuhan hasil pendidikan yang berkaitan dengan kemajuan ilmu dan teknologi yang melekat pada wujud pengembangan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu mutu menjadi penting karena kebutuhan masyarakat pada umumnya.

Maka dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang efektif dan berorientasi pada mutu pendidikan memerlukan suatu komitmen

²³Nasution, N.M, *Op.Cit.*, hlm. 3

²⁴Ma'arif, S., dan Tanjung, H., 2003, *Manajemen Operasi*, Jakarta, Grasindo, hlm. 126

yang penuh kesungguhan dalam peningkatan mutu, berjangka panjang dan membutuhkan penggunaan peralatan dan teknik-teknik tertentu. Komitmen tersebut harus didukung oleh dedikasi yang tinggi terhadap mutu melalui penyempurnaan proses yang berkelanjutan oleh semua pihak yang terlibat.

3. Dimensi Mutu

Dimensi kualitas menurut Garvin, mengidentifikasi delapan dimensi kualitas yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas barang, yaitu sebagai berikut:

- a. Performa (*performance*), berkaitan dengan fungsi dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk.
- b. Keistimewaan (*features*), merupakan aspek dari kedua dari performansi yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya.
- c. Keandalan (*reability*), berkaitan dengan kemungkinan suatu produk berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu. Dengan demikian keandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk.²⁵
- d. Konformansi (*conformance*), karakteristik ini mengukur banyaknya atau presentase produk yang gagal memenuhi sekumpulan standar yang telah ditetapkan dan karena itu perlu dikerjakan ulang atau diperbaiki.

²⁵*Ibid*, hlm 127

- e. Daya tahan (*durability*), merupakan ukuran masa pakai suatu produk. Karakteristik ini berkaitan dengan daya tahan dari produk itu.
- f. Kemampuan pelayanan (*service ability*), merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan atau kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta akurasi dalam perbaikan.
- g. Estetika (*aesthetics*), merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual.
- h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), bersifat subjektif, berkaitan dengan perasaan pelanggan dalam mengonsumsi produk.²⁶

Bila dimensi-dimensi di atas lebih banyak diterapkan pada perusahaan manufaktur, maka berdasarkan berbagai penelitian terhadap beberapa jenis jasa, Beryry dan Parasumaran berhasil mengidentifikasi lima kelompok karakteristik yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas jasa, yaitu seperti berikut:

- a. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
- b. Keandalan (*reability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan.
- c. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.

²⁶Nasution, N, M, *Op.Cit.*, hlm. 4-5

- d. Jaminan (*assurance*), mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf; bebas dari bahaya, risiko atau keraguan.
- e. Empati merupakan kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan.²⁷

Sifat khas mutu suatu produk yang “andal” harus mempunyai multi dimensi, karena harus member kepuasan dan nilai manfaat yang besar bagi konsumen dengan melalui berbagai cara (ingat obeng serbaguna). Oleh karena itu, sebaiknya setiap produk harus mempunyai ukuran yang mudah dihitung (misalnya, berat, isi, luas, dan diameter) agar mudah dicari konsumen sesuai dengan kebutuhannya. Tetapi disamping itu pun harus ada ukuran yang bersifat kualitatif, seperti warna trend dan bentuk yang menarik. Jadi, spesifikasi barang untuk setiap produk, walaupun satu sama lain bervariasi tingkat spesifikasinya. Secara umum, dimensi spesifikasi mutu produk dapat dibagi sebagai berikut:

- a. Kinerja (*performance*) Kinerja suatu produk harus dicantumkan pada labelnya.
- b. Keistimewaan (*types of features*) Produk bermutu mempunyai keistimewaan khusus dibandingkan dengan produk lain.
- c. Kepercayaan dan waktu (*reliability and durability*) Produk yang bermutu baik adalah produk yang mempunyai kinerja yang konsisten baik dalam batas-batas perawatan normal.

²⁷*Ibid*, hlm. 5

- d. Mudah dirawat dan diperbaiki (*maintainability and serviceability*) Produk bermutu baik harus pula memenuhi kemudahan untuk diperbaiki atau dirawat. Dimensi ini merupakan ukuran mudahnya dirawat sehingga barang tersebut dapat beroperasi secara baik.
- e. Sifat khas (*sensory characteristic*) Untuk beberapa jenis produk mudah dikenal dari wanginya, bentuknya, rasanya, atau suaranya. Dimensi ini memberikan citra tersendiri pada mutu produk tersebut.
- f. Penampilan dan citra etis, Dimensi lain dari produk bermutu adalah persepsi konsumen atas suatu produk.²⁸

Menurut Van Looy, *et al.*, suatu model dimensi kualitas jasa yang ideal harus memenuhi beberapa syarat, antara lain seperti berikut:

- a. Dimensi harus bersifat satuan yang komprehensif, artinya dapat menjelaskan karakteristik secara menyeluruh mengenai persepsi terhadap kualitas karena adanya perbedaan dari masing-masing dimensi yang diusulkan.
- b. Model juga harus bersifat universal, artinya masing-masing dimensi harus bersifat umum dan valid untuk berbagai spektrum bidang jasa.
- c. Masing-masing dimensi dalam model yang diajukan haruslah bersifat bebas.
- d. Sebaiknya jumlah dimensi dibatasi (*limited*).²⁹

Menurut Herjanto, E., dalam hal mutu jasa ada dimensi yang perlu menjadi perhatian, yaitu:

²⁸*Ibid.*, hlm. 5

²⁹Jasfar, F, *Manajemen Jasa*, Jakarta, Ghalia Indonesia, Cet. II, 2009 hlm. 50

- a. Keandalan, merupakan kemampuan melaksanakan jasa yang dijanjikan secara akurat dan tepat juga.
- b. Responsive, merupakan kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa yang sesuai dengan harapan pelanggan.
- c. Bentuk nyata, merupakan fasilitas fisik, peralatan dan penampilan personal.
- d. Jaminan, merupakan pengetahuan dan sikap pegawai serta kemampuan mereka untuk menunjukkan kepercayaan, keyakinan dan kesopanan.
- e. Empati, merupakan perhatian individual yang diberikan kepada pelanggan.³⁰

Menurut Marimin., pada umumnya jasa atau barang dapat dilihat dari enam dimensi, yaitu :

- a. Operasi atau fungsi barang.
- b. Keandalan dan keawetan.
- c. Kesesuaian dengan spesifikasi.
- d. Mudahnya dirawat atau diservis.
- e. Penampilan.
- f. Kualitas yang ditangkap.³¹

Peneliti berasumsi bahwa dimensi mutu pelayanan dalam lembaga pendidikan yaitu:

- a. Bukti nyata meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan/staf pengajar, dan sarana komunikasi,. Misalnya fasilitas pembelajaran (gedung),

³⁰Herjanto, E, *Manajemen Operasi*, Jakarta, Gramedia, Cet. III, 2008, hlm. 394

³¹Marimin, *Op.Cit.* hlm, 33

fasilitas laboratorium, fasilitas perpustakaan, media pembelajaran, kantin, tempat parkir, sarana ibadah, fasilitas olahraga, serta busana penampilan staf administrasi maupun staf pengajar.

- b. Andal yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera atau cepat, akurat dan memuaskan. Misalnya, mata pelajaran yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan, jadwal pembelajaran, proses pembelajaran yang akurat, penilaian yang objektif, bimbingan dan penyuluhan, serta aktivitas lain yang semuanya untuk memperlancar proses pembelajaran peserta didik.
- c. Daya Tanggap yaitu kemampuan/kesediaan para staf untuk membantu para peserta didik dan memberikan pelayanan cepat tangap. Misalnya guru pembimbing mudah ditemui untuk konsultasi. Proses pembelajaran interaktif sehingga memungkinkan peserta didik lebih memperluas wawasan berpikir dan kreativitasnya, prosedur administrasi lembaga pendidikan menjadi lebih sederhana.³²
- d. Jaminan yaitu mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap peserta didik, serta memiliki sifat dapat dipercaya, bebas dari bahaya dan keragu-raguan. Misalnya, seluruh staf administrasi, staf pengajar, maupun pejabat struktural harus benar-benar kompeten dibidangnya sehingga reputasi lembaga pendidikan
- e. Empati yaitu kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi dengan baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan peserta

³²*Ibid*, hlm 34

didiknya. Misalnya staf pengajar mengenai siswanya yang mengikuti proses pembelajaran, guru bisa benar-benar berperan sesuai fungsinya, perhatian yang tulus diberikan kepada para siswanya berupa kemudahan mendapatkan pelayanan, keramahan komunikasi, serta kemampuan memahami kebutuhan siswanya.

- f. Kepercayaan dan Waktu. Jasa yang bermutu baik adalah jasa yang mempunyai kinerja yang konsisten baik dalam batas-batas perawatan normal.
- g. Keistimewaan. Jasa bermutu yang mempunyai keistimewaan khusus dibandingkan dengan jasa lain.

Mutu atau kualitas pendidikan merupakan standar yang harus dipenuhi oleh lembaga pendidikan yang bergerak dalam bidang jasa untuk memenuhi persyaratan dan apa yang menjadi kebutuhan dan harapan pelanggan atau masyarakat untuk memuaskannya.

4. Perspektif Mutu

Diketahui dimensi kualitas, harus diketahui bagaimana perspektif kualitas yaitu pendekatan yang digunakan untuk mewujudkan kualitas suatu produk.³³

Menurut Garvin, mengidentifikasi adanya lima alternatif perspektif kualitas yang biasa digunakan, yaitu:

- a. *Transcendental approach*, Menurut pendekatan ini kualitas dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit dioperasionalkan.

³³Nasution, N, M, *Op.Cit.*, hlm. 6

- b. *Product-based approach*, Pendekatan ini menganggap kualitas sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur.
- c. *User- product-based approach*, Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung dengan orang yang menggunakannya, dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang merupakan produk yang berkualitas tinggi.
- d. *Manufacturing- product-based approach*, Dalam sektor jasa, dapat dikatakan bahwa kualitasnya bersifat operations-driven. Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yang sering kali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan biaya. Jadi, yang menentukan kualitas adalah standar-standar yang ditetapkan perusahaan atau sebuah organisasi, bukan konsumen yang menggunakannya.
- e. *Value-product-based approach*, Pendekatan ini memendang kualitas sebagai dari segi nilai dan harga. Dengan mempertimbangkan *trade-off* antara kinerja produk dan harga, kualitas didefinisikan sebagai “*affordable excellence*”. Kualitas dalam perspektif ini bersifat relative, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Akan tetapi, yang paling bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli (*best-buy*).³⁴

Menurut peneliti, perspektif dalam mendefinisikan mutu pendidikan yaitu dengan, pertama produk atau jasa dinilai berkualitas jika memiliki

³⁴*Ibid.*, hlm. 6-7

kesesuaian terhadap spesifikasi dan memenuhi persyaratan biaya. Kedua, kualitas produk dilihat dari karakteristik kualitas dan harga yang ditentukan atau yang disebut dengan kesesuaian untuk digunakan masyarakat.

Untuk meningkatkan mutu sekolah diperlukan dukungan kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen sekolah yang efektif untuk mendukung kegiatan utama sekolah, yaitu proses belajar mengajar di kelas. Kepala sekolah yang efektif ialah kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinan secara efektif.

5. Prinsip-Prinsip Mutu

Prinsip-prinsip dalam mutu adalah bagaimana melakukan apa yang penting dan bagaimana melakukan apa yang harus dilakukan. Prinsip mutu terdiri dari: fokus pelanggan, perbaikan yang terus menerus, pemberdayaan karyawan, patok duga, *just in time* dan *tool* untuk manajemen mutu terpadu.³⁵

Berikut ini adalah penjelasan prinsip-prinsip mutu atau kualitas:

- Fokus pelanggan, menjadi kebutuhan setiap organisasi. Persol yang sering muncul adalah organisasi tidak tahu apa sebenarnya yang dibutuhkan.
- Perbaikan yang terus menerus, menjadi falsafah Jepang yang terkenal dengan istilah *Keyzen*. Orang barat menyebutnya "*continuous improvement*" artinya tidak ada kumus final dari produk atau jasa. Nama lainnya yaitu: *zero defect*.

³⁵Ma'arif, S., dan Tanjung, H., *Op.Cit.*, hlm. 129

- c. Pemberdayaan karyawan, Pemeberdayaan karyawan dalam halKASAt (*knowledge, ability, skill and attitude*), menjadi prinsip mutu yang harus dilakukan. Karena jika ingin bermutu satu produk atau jasa harus dimulai dari karyawannya.
- d. Patok duga, Patok duga menjadi prinsip mutu yang pas untuk masa depan. Organisasi dapat patok duga dalam mutu *input*, mutu proses atau mutu *output*. Patok duga harus sesuai dengan perusahaan. Patok duga juga disebut upaya memilih praktik terbaik yang digunakan sebagai standar untuk sebuah *performance*.
- e. *Just in time*, Inti dari *Just in time* (JIT) adalah pemborosan harus dihilangkan, serta mengarahkan perusahaan untuk terus memperbaiki proses dan operasi agar produksi dapat ditekan serendah mungkin tanpa mengurangi mutu yang ada.
- f. Dan *tool* untuk manajemen mutu terpadu, Piranti dalam manajemen mutu terpadu terdiri dari: *quality function deployment* dalam hal ini *house of quality*, *taguchi technique*, *quality loss function*, *pareto charts*, *process charts*, *cause-and-effect diagrams* dan *statistical process control*.³⁶

Dari pemaparan di atas peneliti dapat mereduksi bahwa prinsip-prinsip mutu dalam pendidikan adalah memenuhi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Sedangkan pelanggan dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Pelanggan internal (di dalam lembaga pendidikan, guru, selalu mendapat pelayanan yang memuaskan dari petugas TU, Kepala Sekolah selalu puas

³⁶ *Ibid.*, hlm. 129-132

terhadap hasil kerja guru dan guru selalumenanggapi keinginan siswa.)

- b. Pelanggan eksternal (di luar organisasi misalnya masyarakat umum,wali murid, perusahaan, serta perguruan tinggi atau sekolahlanjutan.)

6. Penentu Mutu Proses Belajar Mengajar

Di setiap institusi, mutu adalah agenda utama danmeningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Walaupundemikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebgai sebuahkonsep yang penuh dengan teka teki. Mutu dianggap sebagai suatu halyang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu dalam pandanganseseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan oranglain, sehingga tidak aneh jika ada pakar yang tidak memilikikesimpulan yang sdama tentang bagaimana cara menciptakan institusiyang baik.³⁷

Berikut ini merupakan penentu mutu proses belajar mengajar disekolah, yaitu:

a. Profesionalisme guru

Guru dikatakan berkualitas ketika mempunyai *skill* sebagai berikutini:

- 1) Menguasai kurikulum
- 2) Menguasai semua materi pelajaran
- 3) Terampil menggunakan multi metode pembelajaran
- 4) Memiliki komitmen yang tinggi terhdapa tugasnya
- 5) Memiliki kedisiplinan dalam arti yang seluas-luasnya.

³⁷ Sallis, E, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidika*, Jogjakarta, IRCiSoD, Cet. IV, 2011hlm. 29-30

b. Majemen pendidikan

Hal ini perlu mendapat sorotan yang khusus. Karena manajemen pendidikan di sekolah sangat urgen ini adalah roh untuk kemajuan sekolah. Karena di sini terdapat proses untuk meraih visi dan misi sekolah.

c. Buku dan sarana pendidikan

Dalam hal ini sangat penting bagi sekolah. Karena sekolah yang bermutu membutuhkan buku dan sarana yang cukup lengkap untuk menunjang proses belajar mengajar di sekolah. Buku dan sarana pendidikan harus siap pakai ketika akan digunakan oleh warga sekolah.

d. Fisik dan penampilan sekolah

Sekolah adalah salah satu tempat menuntut ilmu. Kegiatan utama di lembaga ini adalah proses belajar dan mengajar (PBM).

Keberhasilan PBM dipengaruhi oleh banyak komponen, dia antaranya guru, kurikulum, sarana dan prasarana pendukung, dan fisik serta penampilan sekolah. Wajar jika fisik dan penampilan sekolah menjadi salah satu indikator kualitas sekolah. Jika proses pembelajaran itu berkualitas, asumsinya hasil pembelajaran juga akan optimal. Tentu saja, proses dan hasil yang bermutu tidak saja tergantung pada komponen yang disebut di atas. Ada kondisi lain yang mendukung terwujudnya pembelajaran berkualitas tersebut.³⁸

e. Partisipasi masyarakat

³⁸*Ibid*, hlm, 30

Sekolah tanpa adanya dukungan masyarakat pasti tak akan berjalan dengan sempurna. Masyarakat merupakan pilar penting bagi tumbuhnya sebuah sekolah berkualitas. Karena itu, hubungan sekolah dengan masyarakat harus selalu menjadi perhatian siapa pun agar sekolah juga dapat lebih bertanggung jawab terhadap penggunaannya. Sebaliknya, masyarakat dapat mengembangkan kapasitas kolektif untuk mendukung peningkatan kualitas sekolah.

Menurut peneliti, penentu mutu proses belajar mengajar di sekolah sangatlah kompleks serta dinamik. Karena dalam mutu pendidikan yang menjadi objek adalah peserta didik. Sehingga peserta didik dikatakan bermutu, jika mampu menjawab atau dibutuhkan oleh masyarakat pada umumnya.

B. Manajemen Mutu Terpadu

1. Pengertian Manajemen Mutu Terpadu

Meneliti tentang mutu terpadu tidak bisa lepas dari pembahasantentang manajemen, karena pelaksanaan program mutu terpadu merupakanbagian dari pelaksanaan manajemen itu sendiri.Untuk itu perlu puladikemukakan beberapa bahasan tentang manajemen.³⁹

Manajemen adalah seni kemahiran untuk untuk mencapai hasilsebesar-besarnya, dengan usaha yang sekecil-kecilnya, guna memperolehkemakmuran dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya bagi majikan danburuh, serta memberi servis, pelayanan yang sebaik mungkin

³⁹J. Panglaykim & Hazil Tansil. *Manajemen Suatu Pengantar*, Ghalia, Jakarta, Indonesia. Hlm, 1991.27

kepadakhalayak ramai.⁴⁰

Sedangkan manajemen pendidikan Islam menurut Muhaimin adalah:Merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikanIslam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif danefisien. Bisa juga didefenisikan sebagai proses perencanaan,pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber dayapendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secaraefektif dan efisien.⁴¹

Mengenai fungsi manajemen Salfen berpendapat:Manajemen mempunyai fungsi yang dikenal dengan POAC(*planning, organizing, actuating* dan *controlling*). Kegiatanpembelajaran yang efektif mengharuskan agar setiap aktivitasdilakukan melalui proses perencanaan, diikuti dengan upayamenyusun organisasi pembelajarannya. Tahap berikutnya adalahmenyusun bagaimana skenario kegiatan atau tahapan-tahapannya.Di sini akan ditentukan langkah-langkah kegiatan, metode dansiapa saja yang akan diminta untuk berpartisipasi dalam kegiatanpembelajaran itu. Terakhir adalah kegiatan pengawasan.⁴²

Fungsi manajemen pendidikan Islam secara detail akan dibahas sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah langkah pertama yang harus diperhatikan oleh manajer dan para pengelola lembaga pendidikan Islam untuk

⁴⁰*Ibid*, Hlm, 1991.27

⁴¹Muhaimin dkk.*Manajemen Pendidikan (Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana, Pengembangan Sekolah/Madrasah)*, Jakarta: Kencana. Cetakan II.2010.hlm. 54

⁴²Salfen Hasri..*Sekolah Efektif dan Guru Efektif*. Yogyakarta: Aditya Media Printing, and Publishing, 2009, Hlm,5-6

memberikan pelayanan yang baik. Menurut Ramayulis dalam manajemen pendidikan Islam perencanaan itu meliputi:

- 1) Penentuan prioritas agar pelaksanaan pendidikan berjalan efektif, prioritas kebutuhan agar melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, masyarakat dan bahkan murid.
- 2) Penetapan tujuan sebagai garis pengarah dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan.
- 3) Formulasi prosedur sebagai tahap-tahap rencana tindakan.
- 4) Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja.⁴³

Dapat dipahami bahwa perencanaan dalam manajemen pendidikan, termasuk di dalamnya mengenai pelayanan akademik merupakan kunci utama dalam aktifitas berikutnya, aktifitas lain tidak akan berjalan dengan baik, bahkan mungkin gagal jika tidak didahului oleh perencanaan, maka dalam hal ini dapat dikatakan bahwa perencanaan merupakan “ruh” manajemen, jika tidak ada perencanaan, maka semua aktifitas dalam pendidikan Islam tidak akan berjalan dengan baik, sedangkan lainnya hanya bersifat menjalankan saja, meskipun demikian bagian yang lain pun mempunyai peranan yang penting dalam mewujudkan tujuan dari pendidikan Islam.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

⁴³Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008, hlm, 271

Menurut Ramayulis pengorganisasian dalam dunia manajement diartikan sebagai “penetapan struktur peran-peran melalui penentuan aktivitas-aktivitas, penugasan kelompok, aktivitas-aktivitas kepada manajer-manajer, pendelegasian wewenang dan informasi horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi.”⁴⁴ Hal ini makin memperjelas posisi pengorganisasian dalam manajemen, konsep pengorganisasian tersebut secara jelas memberikan gambaran bahwa dalam manajemen ada upaya untuk melakukan peran-peran yang berbeda dalam rangka mewujudkan tujuan bersama, meskipun berbeda-beda dalam peran tetapi kesemua peran dan aktivitas tersebut bermuara kepada satu tujuan yaitu pencapaian target-target yang telah disepakati sebelumnya. Pencapaian target-target tersebut merupakan aktualisasi dari konsep-konsep yang telah direncanakan sebelumnya.

c. Pelaksanaan (*Aktuating*)

Manajemen mempunyai fungsi pelaksanaan, adanya pelaksanaan yang dilakukan oleh manajer memungkinkan organisasi berjalan sesuai perencanaan. Manajer yang mampu menggerakkan bawahannya untuk melaksanakan rencana yang telah diprogramkan tentu mempunyai kiat-kiat tertentu, seperti memberikan motivasi.

⁴⁴*Ibid.*, hlm, 272

Menurut Ramayulis dalam menggerakkan ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu: “(1) Keteladana (2) Konsistensi (3) Keterbukaan (4) Kelembutan (5) kebijakan.”⁴⁵

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan usaha mengawasi atau pengamatan agar pelaksanaan tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan. Menurut Ramayulis pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁴⁶ Berdasarkan pendapat Ramayulis tersebut pengawasan merupakan usaha mengendalikan agar pelaksanaan tidak menyimpang dari ketentuan yang telah disepakati.

Menurut Ramayulis pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: “(1) Pengawasan bersifat material dan spiritual, (2) Monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, (3) Menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung harkat kemanusiaan.”⁴⁷

Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan

⁴⁵*Ibid*, hlm, 274

⁴⁶*Ibid*. hlm. 274

⁴⁷*Ibid*. hlm. 274

menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman. Sedangkan manajemen pendidikan Islam menurut Muhaimin dkk adalah :

Merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Bisa juga di definisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.⁴⁸

Dari uraian tersebut dapat dipahami bahwa manajemen adalah suatu proses kegiatan aktif satu dengan lainnya dalam sebuah organisasi atau lembaga dalam rangka mewujudkan keinginan dan tujuan bersama. Dengan demikian manajemen pendidikan adalah suatu proses kerjasama aktif dalam sebuah lembaga pendidikan dalam rangka mencapai tujuan lembaga pendidikan. Kerjasama tersebut berdasarkan keimanan kepada Allah, serta kerjasama untuk mencapai ridho Allah. Sehingga segala usaha aktif bersama-sama untuk mencapai tujuan terlaksana dan terarah dalam bingkai keimanan. Karena pada dasarnya Allah menyuruh bekerjasama dalam kebaikan.

Di sisi lain, manajemen Pendidikan Islam lebih mengedepankan kerjasama yang saling menguntungkan untuk mencapai tujuan bersama, karena kerjasama yang dilakukan berdasarkan nilai-nilai

⁴⁸Muhaimin, dkk, *Op.Cit*, hlm 55

kebaikan yang barometer-nya adalah keridhoan Allah, yang akhir semua tujuan kerjasamanya adalah nilai taqwa di sisi Allah swt.

Ramayulis berpendapat bahwa prinsip-prinsip manajemen pendidikan adalah ikhlas, kejujuran, amanah, adil, tanggungjawab, dinamis, praktis, dan fleksibel". Prinsip-prinsip ini pulalah yang menjadi nilai-nilai yang harus diterapkan dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan, baik internal maupun eksternal.

Manajemen mutu terpadu merupakan suatu sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi, atau dengan kata lain manajemen mutu terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja proses dan lingkungannya.⁴⁹

Dari berbagai karakter mutu, mutu dapat juga digunakan sebagai suatu konsep yang relatif, pengertian inilah yang digunakan dalam TQM (Total Quality Management), definisi relatif tersebut memandang mutu bukan sebagai suatu atribut produk atau layanan, tetapi sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut, dengan kata lain mutu dapat dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi standar yang ada.⁵⁰

⁴⁹Veithzal Rivai & Sylviana Murni. *Education Management Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta, Rajawali Press. 2009. hlm. 28

⁵⁰Edward Sallis. *Total Quality Management in Education*. Cetakan XI. Jogjakarta, IRCiSoD, 2010, hlm. 53

Istilah Total Quality Manajemen atau Manajemen Mutu Terpadu di Indonesia di kenal dengan gugus kendali mutu, pertama kali lahir sebagai respons terhadap munculnya persoalan krisis produktivitas. Fenomena ini pertama kali muncul di dunia industri yang melibatkan negara-negara industri terutama Jepang dan Amerika.

Munculnya berbagai persoalan tersebut pada akhirnya membawakan solusi dengan memberikan perhatian pada faktor manusia. Bagaimana mengarahkan karyawan sedemikian rupa sehingga dapat mencapai kepuasan yang lebih besar, memperoleh motivasi yang lebih tinggi dan dengan demikian menjadi lebih produktif, kuncinya terletak dalam partisipasi karyawan pada semua tingkatan dalam organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Sehingga muncul konsep “Gugus Kendali Mutu” atau Total Quality Manajemen (TQM).

Sejalan dengan arus globalisasi istilah TQM semakin sering digunakan sebagai salah satu pendekatan dalam upaya menuju Total Quality Manajemen atau Manajemen Mutu Terpadu, yaitu suatu sistem manajemen mutu yang merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu.⁵¹

Manajemen mutu terpadu juga diartikan sebagai tim pemecah persoalan atau kelompok pekerja dari unit kerja yang sama

⁵¹Ramayulis, *Op.Cit.* hlm.. 478.

secara sukarela, beranggotakan 3 – 20 orang yang melakukan pertemuan secara berkala dan berkesinambungan untuk melakukan alat kendali mutu dan proses pemecahan masalah melalui kegiatan identifikasi, memilih dan menganalisis berbagai persoalan.⁵²

Manajemen mutu terpadu merupakan salah satu pendekatan yang di tempuh dalam rangka menumbuhkan pengendalian mutu terpadu, yang merupakan satu himpunan prinsip-prinsip, alat-alat dan prosedur-prosedur yang memberikan tuntunan dalam praktik penyelenggaraan organisasi.

2. Komponen Manajemen Mutu Terpadu

Yang membedakan manajemen mutu terpadu dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha menurut M.N.Nasution adalah komponen yang digunakan, dalam manajemen mutu terdapat sepuluh unsur yang menjadi komponen utama.

a. Fokus Pada Pelanggan

Dalam manajemen mutu terpadu, pelanggan internal maupun eksternal merupakan penggerak terhadap keberadaan produk, pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

b. Obsesi terhadap Kualitas

⁵²*Ibid*, hlm. 479

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas, dengan kualitas yang ditetapkan tersebut organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan. Bila organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip “good enough is never good enough”

c. Pendekatan Ilmiah

Pada penerapan TQM, pendekatan ilmiah sangat diperlukan terutama dalam mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang di desain tersebut.

d. Komitmen jangka panjang

Manajemen mutu terpadu merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan usaha, untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula, oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.⁵³

e. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang di kelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada agar daya saingnya terdongkrak, akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada

⁵³*Ibid*, hlm 480

gilirannya untuk meningkatkan daya saing perusahaan pada lingkungan eksternal. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalan dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat makin meningkat.⁵⁴

g. Pendidikan dan pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang dibutuhkan adalah tenaga terampil siap pakai. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan keahlian profesional.

h. Kebebasan yang terkendali

⁵⁴*Ibid*, hlm, 480

Dalam manajemen mutu terpadu keterlibatan dan pemberdayaan 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. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

i. 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 atau kesepakatan antara manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja⁵⁵

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau

⁵⁵*Ibid*, hlm 481

perbaikan yang efektif karena menerima pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.⁵⁶

3. Sistem Kerja Mutu Terpadu

Manajemen mutu terpadu merupakan suatu proses pendekatan sistem secara menyeluruh dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan dari atas sampai bawah, meluaskan hulu dan ke hilir, mencakup mata rantai pemasokan dan konsumen.

Edwards Deming berpendapat bahwa suatu perusahaan untuk melakukan transisi positif sehingga menjadi bisnis berkualitas tingkat dunia, dengan menggunakan metode atau sistem kerja sebagai berikut :

- a. Ciptakan *keajegan* tujuan dalam perbaikan kualitas barang dan jasa, dengan maksud agar lebih dapat bersaing, tetap bertahan dalam bisnis, dan menciptakan lapangan kerja.
- b. Adopsi falsafah baru. Manajemen harus memahami adanya era ekonomi baru dan siap menghadapi tantangan, belajar bertanggung jawab, dan mengambil alih kepemimpinan.
- c. Hentikan ketergantungan pada inspeksi dalam membentuk mutu

⁵⁶M.N, Nasution, *Op.Cit*, Hlm, 30

produk. Bentuklah mutu sejak dari awal.

- d. Hentikan praktek menghargai kontrak berdasarkan tawaran yang rendah.
- e. Perbaiki secara konstan dan terus menerus sistem produksi dan jasa untuk meningkatkan kualitas dan produktifitas, yang pada gilirannya secara konstan menurunkan biaya.
- f. Lembagakan *on the job training*.
- g. Lembagakan kepemimpinan. Tujuan dari kepemimpinan haruslah untuk membantu orang dan teknologi dapat bekerja dengan lebih baik
- h. Hapuskan rasa takut sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif
- i. Hilangkan dinding pemisah antar departemen sehingga orang dapat bekerja sebagai suatu tim⁵⁷
- j. Hilangkan slogan, desakan, dan target bagi tenaga kerja, hal-hal tersebut dapat menciptakan permusuhan
- k. Hilangkan kuota dan manajemen berdasarkan sasaran, gantikan dengan kepemimpinan
- l. Hilangkan penghalang yang dapat merampok kebebasan karyawan atas keahliannya
- m. Giatkan program pendidikan dan self improvement
- n. Buatlah transformasi pekerjaan setiap orang dan siapkan setiap orang untuk mengerjakannya.⁵⁸

Joseph M Juran, berpendapat bahwa untuk memperbaiki kualitas

⁵⁷*Ibid*, hlm 35

⁵⁸*Ibid*. hlm. 36

sebuah produk setidaknya menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan.
- b. Menetapkan tujuan perbaikan.
- c. Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- d. Menyediakan pelatihan.
- e. Melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah.
- f. Melaporkan perkembangan.
- g. Memberikan penghargaan .
- h. Mengkomunikasikan hasil-hasil yang di capai.
- i. Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai.
- j. Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem reguler perusahaan.⁵⁹

4. Prinsip-prinsip Mutu Terpadu

Total Quality manajemen merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas dunia, untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell, ada empat prinsip utama dalam TQM yaitu sebagai berikut:

- a. Kepuasan Pelanggan

Konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas, kualitas

⁵⁹*Ibid.* hlm. 37

tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal, kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketetapan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.

b. Respek terhadap setiap orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dua, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas yang khas. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlukan dengan baik dan di berkesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan (feeling). Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama prioritas, yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Kedua variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan

gambaran mengenai variabilitas yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCAA (plan-do-check-act-analyze), yang terdiri atas langkah-langkah perencanaan dan melakukan tindakan koreksi terhadap hasil yang diperoleh.⁶⁰

Manajemen Mutu Terpadu mempunyai beberapa prinsip dalam penerapannya, diantaranya:

- a. Merupakan komitmen pimpinan puncak (*Top Management*)
- b. Pengertian dari “ total ” yaitu terpadu yang berarti manajemen yang diterapkan melibatkan seluruh aparat di lingkungan perusahaan
- c. Apabila terjadi kekurangan atau kelemahan baik secara sengaja atau tidak sengaja yang sangat berdampak pada menurunnya efisiensi dan efektifitas produksi, secara serius hal ini harus dicermati dan ditangani secara tuntas serta segera dicari titik permasalahannya dan dilakukan tindakan perbaikan yang berkesinambungan.
- d. Ditetapkannya aturan-aturan kesepakatan yang dijadikan sebagai

⁶⁰*Ibid*, hlm 34

kebijakan tertulis dan merupakan alat dalam operasional system TQM.⁶¹

Memperhatikan keempat prinsip dasar sistem Manajemen Mutu Terpadu tersebut bahwa sistem ini sangatlah bermanfaat, tepat dan positif untuk diterapkan di lingkungan sekolah pada saat ini.

5. Standar Minimal Mutu Terpadu Pendidikan

Mutu Total pendidikan (Total Quality Education) dapat dipahami sebagai manajemen mutu total pendidikan, seperti halnya padaproduksi mutu total yang berarti mutu total produksi. Mutu Total pendidikan (TQE) seharusnya tidak dikacaukan dengan pemikiran tentang pelatihan dalam konsep mutu total, tetapi diartikan setiap orang merasa terikat untuk memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan pendidikan, kontribusi dari guru mutu total akan diterapkan pada pendidikan dalam bentuk prinsip-prinsip diantaranya:

a. Komitmen manajemen total

Konsep manajemen mutu terpadu dalam pendidikan memandang bahwa lembaga pendidikan merupakan industri jasa dan bukan sebagai proses produksi. Hal ini merupakan suatu produk usaha pendidikan sebagai jasa dalam bentuk pelayanan yang diberikan oleh pengelola pendidikan beserta seluruh karyawan kepada para pelanggan sesuai dengan standar mutu tertentu.

⁶¹*Ibid*, hlm. 481

b. Selalu mengutamakan pelanggan

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

c. Komitmen terhadap tim kerja

Sebuah tim dibentuk dari orang-orang di dalam organisasi sekolah yang melihat adanya masalah atau yang menjadi bagian dari solusi. Tim bisa berupa tim pemecah masalah maupun tim sumber, satu tim bertugas memecahkan masalah dan yang lainnya menyediakan sumber-sumber untuk solusi.⁶²

d. Komitmen terhadap kepemimpinan dan manajemen diri

Pendidikan terjadi karena para pelajar bertanggung jawab untuk belajar. Murid-murid harus dapat mengatur diri sendiri dalam mutu total pendidikan. Kepemimpinan untuk belajar merupakan tanggung jawab semua pihak, yaitu petugas administrasi, guru, orang tua, agen-agen pelayanan manusia, dan para pelanggan eksternal.

e. Komitmen terhadap peningkatan yang berkesinambungan

Prinsip ini melibatkan sikap peningkatan di segala kehidupan pada bagian setiap orang atau murid, orang tua, guru, penjaga sekolah, supir bus sekolah, petugas administrasi sekolah, pembantu atau anggota dewan sekolah. Pelatihan dan belajar dibutuhkan oleh setiap

⁶²*Ibid*, hlm 481

orang didalam sebuah lingkungan yang dicirikan oleh komunikasi terbuka dan akses informasi.⁶³

Permadi mengemukakan bahwa kelulusan merupakan suatu produk pendidikan. Lulusan peserta didik yang telah menyelesaikan pendidikan adalah individu yang perilaku atau perbuatannya sesungguhnya bukan hanya dipengaruhi oleh ilmu dan keterampilan yang diperolehnya selama pendidikan, melainkan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, termasuk motivasi kerja, sikap dan latar belakang budaya serta pengaruh lingkungan.⁶⁴

Pelaksanaan manajemen mutu terpadu akan dapat memberikan kualitas pendidikan, hal ini sangat diharapkan kepada kepala sekolah agar dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu, kepala sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan secara optimal.

Penjaminan mutu pendidikan bukanlah sesuatu yang mudah, perludanya suatu perencanaan yang matang, organisasi yang terjalin dengan baik, program terlaksana dengan matang, dan adanya suatu evaluasi dari pengawasan program yang telah direncanakan tersebut.

Pendidikan bermutu sebagai salah satu indikator untuk melihat produktivitas dan erat hubungannya dengan masalah pengelolaan atau manajemen pada lembaga atau sekolah. Sekolah sebagai organisasi, dalam memperbaiki kualitas, tidak dapat memperhatikan satu aspek saja, tetapi harus melihat seluruh aspek yang ada di sekolah di

⁶³Veithzal Rivai & Sylviana Murni. *Op.Cit*, hlm, 495

⁶⁴E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung. 2009. Hlm, 226

antaryaproses belajar mengajar, bimbingan penyuluhan, praktik, dan fungsi-fungsi lain di sekolah yang termasuk dalam perbaikan kualitas.⁶⁵

Sebagai pimpinan dalam lembaga pendidikan, kepala sekolahjuga bertanggung jawab untuk mengetahui pertumbuhan guru-gurus secara berkelanjutan. Dengan praktek demokratis ia harus mampu membantuguru dalam memenuhi kebutuhan masyarakat sehingga tujuan pendidikandapat memenuhi hal itu. Ia harus mampu membantu guru dalammembina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuananak. Ia harus mampu menstimulir guru-guru untuk mengembangkanmetode dan prosedur pembelajaran. Ia harus mampu membantu guru-guru mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar murid.⁶⁶

Undang-undang no 20 tahun 2003, tentang sistem Pendidikan Nasional memberikan batasan pendidikan sebagai usahasadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan prosespembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensidirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri,kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yangdiperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

Kebijakan desentralisasi pendidikan telah memberi peluang besar kepada daerah untuk mengoptimalkan potensinya bagi pembangunan

⁶⁵Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: PT. RefikaAditama, 2008, hlm. 19

⁶⁶M. Sobry Sutikno, *Pengelola Pendidikan "Tinjauan Umum dan konsep Islam*, Prospect, Bandung, 2010, hlm. 136-137

pendidikan sesuai dengan kekhasan daerah, yang keberhasilannya antara lain dapat dilihat dari peningkatan mutu hasil pendidikan tersebut. Ukuran kebermutuan sekolah di Indonesia harus dilihat secara menyeluruh (holistik), jangan dimaknai secara parsial. Keleluasaan pengelolaan pendidikan tersebut tidak hanya dimiliki di tingkat pemerintahan daerah, tetapi juga berimbas kepada kepala sekolah dengan adanya konsep manajemen berbasis sekolah (school based management).

Sebuah lembaga pendidikan dikatakan bermutu apabila terpenuhinya standar minimal yang ditentukan oleh pemerintah, sebagaimana dalam pasal 2 ayat (1), Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, lingkup Standarisasi Nasional Pendidikan meliputi: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan.⁶⁷

6. Mengaplikasikan BS5750 dan ISO9000 dalam pendidikan

BS5750 dan ISO9000 adalah hal baru dalam pendidikan. BSI mengeluarkan panduan aplikasi standar dalam pendidikan dan pelatihan pada tahun 1992. Sementara belum memiliki garis pedoman untuk pendidikan dan pelatihan, namun sedang dalam proses pengembangan yang sangat kearah itu. Karena berasal dari dunia industri produk. Istilah standar menjadi tidak akrab bagi kebanyakan dalam pendidikan. Kenapa pendidikan harus mempertimbangkan BS5750? BS5750 dan ISO 9000

⁶⁷Departemen Agama RI. *Loc.Cit.* hlm 154

adalah alat pemasaran yang sangat jitu bagi organisasi dengan logo registrasinya. BS 5750 identik dengan standar Eropa EN 29000, standar mutu internasional ISO9000, dan standar mutu Amerika Serikat Q 90. Perbandingan tersebut adalah sebagai tambahan informasi bagi lembaga-lembaga yang berkeinginan untuk membina hubungan atau kontrak internasional.

Ada banyak keuntungan yang biasa diraih institusi dari status terdaftar tersebut. Salah satu keuntungan utamanya adalah, lembaga-lembaga tersebut akan mengupayakan disiplin untuk menspesifikasikan dan mendokumentasi sistem mutu mereka dengan mendapatkan akreditasi dan pihak ketiga.⁶⁸

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian merupakan ruh dari adanya sebuah perguruan tinggi, jika Perguruan Tinggi sepi dari penelitian maka terjadi ketimpangan dalam akademik, apalagi berkaitan dengan manajemen mutu. Diantara penelitian yang memfokuskan risetnya pada Manajemen Mutu Terpadu, sekaligus menjadi orisinalitas penelitian ini. Mengingat penelitian tentang manajemen mutu terpadu merupakan kegiatan yang sangat banyak menarik untuk dikaji dan diteliti. Penelitian yang penulis jumpai adalah :

1. Karya Aang Kunaipi dalam Tesisnya yang berjudul “Studi Pelaksanaan Manajemen Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Indonesia (Dalam

⁶⁸*Ibid*, hlm, 155

Pendekatan TQM)⁶⁹. Dalam kesimpulannya bahwa UII pada dasarnya merupakan kegiatan yang terdiri dari kurikuler dan ekstra kurikuler serta *hidden curriculum* yang telah dirancang sedemikian rupa agar menjadi program yang berproses, terpadu dan berkelanjutan, sehingga pendidikan Islam diposisikan dirinya dalam industri jasa yaitu industri yang memberikan pelayanan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Sehingga hasil dari lulusan (*output*) dapat bermanfaat bagi masyarakat banyak.

2. Tesis Dindin Wahyudin yang berjudul “ Pengelolaan Layanan Madrasah Aliyah Ali Maksud Bantul dalam Perspektif TQM (Tinjauan Terhadap Pelanggan Eksternal)”. Dalam Tesis itu dinyatakan bahwa pengelolaan layanan berupa layanan akademik dan layanan administrasi. Strategi manajemen peningkatan mutu layanan yaitu dengan mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian. Sedangkan untuk layanan administrasi akademik untuk para guru adalah dengan pengadaan buku-buku administrasi penyelenggara, kemudahan memperoleh kenaikan pangkat, kemudahan konsultasi akademik, dan lain-lainnya.
3. Karya M. Khasbi dalam tesisnya, “ Pengelolaan MAN Model Yogyakarta dalam Perspektif TQM (Tinjauan Terhadap Pelanggan Eksternal Primer)”. Menyatakan bahwa proses linear-sirkuler yaitu proses sirkuler adanya

⁶⁹ Aang Kunaepi, *Studi Pelaksanaan Manajemen Pendidikan PAI di Universitas Islam Indonesia dalam Pendekatan TQM* (Tesis UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2005).hlm, 56

mekanisme dan rumusan yang jelas tentang pola hubungan antara MAN Model Yogyakarta sebagai hubungan penghasil (*output*) dengan masyarakat sebagai pengguna (*output*)⁷⁰

4. Manajemen Mutu Sekolah Dasar Berbasis Religi (Studi Multi Kasus pada SD Al Falah Tropodo 2 Sidoarjo, SDIT Bina Insani Kediri, dan SDIT Al Hikmah Blitar. Dapat di simpulkan Pertama, SD berbasis religi mempunyai komitmen mutu kuat, ditindaklanjuti dengan melakukan manajemen mutu, baik akademik maupun pendukung akademik. Kedua, manajemen mutu pendukung akademik terdiri atas manajemen mutu kesiswaan, tenaga kependidikan, sarana prasarana, keuangan dan partisipasi masyarakat. Ketiga, terdapat tiga akar manajemen mutu SD berbasis religi, ialah akar religi, sosial dan kultural. mengupayakan perbaikan kinerja, (2) Tata nilai, tata nilai spiritual yang dielaborasi dan di internalisasikan dalam iklim kerja sekolah juga turut andil sebagai faktor pendukung. Nilai tersebut antara lain, nilai ibadah, nilai jihad, nilai fastabiq al kairatt, nilai disiplin dan ketaatan
5. Karya penelitian Sutarmo dalam bentuk tesis yang berjudul “*Total Quality Management* sebagai upaya Strategi untuk meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN 2 Jepara)”. Dalam akhir penelitiannya ia menyimpulkan bahwa lembaga pendidikan harus menyediakan sumber dayainsani yang berkualitas serta siap melakukan perubahan menuju

⁷⁰M. Khasbi dalam tesisnya, “ *Pengelolaan MAN Model Yogyakarta dalam Perspektif TQM(Tinjauan Terhadap Pelanggan Eksternal Primer)* (Yogyakarta : Tesis UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta).

perbaikan. Carayang dilakukan adalah dengan menugaskan para guru dan karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, memberdayakan seoptimal mungkin parapelaksana pendidikan dan bekerja sesuai dengan bidangnya serta melaksanakan manajemen system *bottom up*, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Uraian diatas memberikan gambaran mengenai hal-hal yang belum diteliti dan sekaligus menjadi perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, yaitu pada penelitian ini fokus penelitian adalah pada pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu, yang informannya terdiri dari ; kepala madrasah, tenaga pendidik, siswa dan pengurus yayasan; peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu.

D. Kerangka Berpikir

Manajemen menurut Pearce dan Robinson, diyakini akan menghasilkan citra yang baik di mata publik, dan akan memberikan imbalan psikologis bagi mereka yang bersedia menginvestasikan tenaga dan dana untuk membantu keberhasilan institusi. Sedangkan filosofi organisasi sekolah adalah menempatkan nilai-nilai, keyakinan organisasi sekolah, dan membimbing tingkah laku personal sekolah melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih professional dalam seluruh aspek kegiatan institusi. Karena itu kebijakan sekolah

menyediakan pedoman yang mendefinisikan program kerja yaitu tujuandan target ditetapkan, strategi ditentukan dan implementasikan, serta diawasi. Kebijakan pun memperkenalkan kepala sekolah sebagai manajer

profesioanl menyusun strategi dengan memilih salah satu alternatif untuk pengambilan keputusan.⁷¹

Menurut peneliti, manajemen sangat dibutuhkan dan memberikan peran sentral dalam lembaga pendidikan karena maka kegiatan manajemen selalu mengarah pada pencapaian tujuan lembaga pendidikan yang telah diharapkan. Hal ini berarti kegiatan manajemen selalu berkait dengan fungsi suatu organisasi, atau sering kali disebut fungsi manajerial. Fungsi manajerial di dalam pendidikan sama dengan yang umum, yakni: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Mutu dalam pendidikan memiliki karakteristik yang khas, karena pendidikan bukanlah industri. Dalam pendidikan, produk pendidikan itu bukanlah *goods* (barang) tetapi *services* (layanan). Pemakai (pelanggan) pendidikan ada yang bersifat internal dan eksternal. Guru dan siswa adalah pemakai jasa pendidikan yang bersifat internal. Sedangkan orang tua, masyarakat dan dunia kerja adalah pemakai eksternal jasa pendidikan. Pemakai ini perlu mendapat perhatian karena mutu dalam pendidikan harus memenuhi kebutuhan, harapan, dan keinginan semua pemaka (*stakeholders*). Dalam hal ini, pemakai yang menjadi fokus utama pendidikan adalah “*leaners*” (peserta didik). Peserta didik yang menjadi alasan utama

⁷¹Sagala, S, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, Cet. 6, 2013, hlm 128

diselenggarakan pendidikan, dan peserta didik pula yang menyebabkan keberadaan lembaga maupun sistem pendidikan.⁷²

Maka dengan menggunakan manajemen lembaga pendidikan sangat bermanfaat bagi keberhasilan jangka panjang lembaga pendidikan yang berbenturan dengan kondisi lingkungan persaingan yang semakin ketat. Dengan menggunakan manajemen sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategi dalam lembaga pendidikan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer atau kepala sekolah diajak untuk berfikir lebih kreatif atau berfikir secara strategi. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan. Serta dengan manajemen yang telah dibuat akan mempunyai kekuatan tersendiri bagi lembaga pendidikan, sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.

Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti “Manajemen Mutu Terpadu Madrasah Tsanawiyah Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus Tahun 2015/2016”

Sebagai konsep yang peneliti gunakan dalam penelitian ini, berdasarkan landasan teoritis pimpinan lembaga pendidikan dalam meningkatkan dan mempertahankan mutu lembaganya hendaklah:

⁷²*Ibid*, hlm, 128

1. Fokuskan pada pelanggan,
2. Obsesi terhadap kualitas,
3. Melakukan pendekatan ilmiah,
4. Menerapkan komitmen jangka panjang,
5. Menerapkan kerja sama tim (*teamwork*),
6. Memperbaiki sistem secara berkesinambungan,
7. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan,
8. Memberlakukan kebebasan yang terkendali,
9. Menetapkan kesatuan tujuan,
10. Melibatkan dan memberdayakan karyawan.⁷³

⁷³*Ibid*, hlm 128