

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Konsep Strategi Implementasi

1. Pengertian Strategi

Istilah strategi yang pada awalnya digunakan dalam lingkungan militer yang diartikan sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan suatu peperangan. Namun sekarang ini istilah strategi dipakai dalam berbagai bidang kegiatan termasuk dalam dunia pendidikan dengan esensi makna yang relatif sama dengan tujuan untuk memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan.

Istilah strategi (*strategiy*) berasal dari “kata benda” dan “kata kerja” dalam bahasa Yunani. Sebagai kata benda, *strategos* merupakan penggabungan kata *stratus* (militer) dengan kata “ago” (memimpin). Sebagai kata kerja, *stratego* artinya merencanakan (*to plan*).¹ Dalam kamus *The American Herriage Dictionary* sebagaimana dikutip Abdul Majid dikemukakan bahwa *Strategy is the science or art of ‘military command operations*. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa strategi adalah *the art or skill of using stratagems (a military maneuver design to deceive or surprise an enemy) in politics, business, courtship, or the like*.²

Hamel dan Pharalad mendefinisikan bahwa : ”Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan”.³ Sedangkan menurut Robson,

¹ Abdul Majid, *Strategi Pembelajaran*, PT Remaja Rosda Karya, Bandung, Cetakan II, 2013, hlm. 3.

² *Ibid*, hlm. 3.

³ Rangkuti, Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pusat Utama, Jakarta, 2004, hlm. 4.

strategi merupakan pola keputusan dari alokasi sumber yang dibuat untuk mencapai tujuan organisasi.⁴

Dari berbagai pendapat para ahli tentang pengertian strategi tersebut dapat dikatakan meskipun formulasinya berbeda-beda tetapi pada dasarnya mengungkapkan bahwa konsep strategi terkait dengan upaya pencapaian tujuan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu pola yang direncanakan dan ditetapkan secara sengaja untuk melakukan kegiatan atau tindakan yang berorientasi pada pencapaian tujuan individu/organisasi yang telah ditetapkan.

2. Unsur- unsur Strategi

Menurut Boyd, terdapat lima unsur atau himpunan dalam strategi yang dikembangkan dengan baik :

1. Ruang lingkup.

Ruang lingkup suatu organisasi mengacu pada keluasan dari sasaran strategisnya, jumlah dan tipe industri, lini produk, dan segmen pasar di mana si bersaing atau direncanakan untuk masuk.

2. Tujuan dan sasaran.

Strategi seharusnya merinci tingkat perincian yang diinginkan pada satu atau lebih dimensi kinerja, seperti pertumbuhan volume, kontribusi laba, atau pengambilan investasi selama periode waktu tertentu untuk setiap perusahaan dan produk-pasar dan organisasi secara keseluruhan.

3. Pengalokasian sumber daya.

Setiap organisasi memiliki sumber daya keuangan dan sumber daya manusia yang terbatas. Merumuskan strategi juga melibatkan keputusan bagaimana sumber daya itu dicapai dan dialokasikan, antar unit bisnis, produk pasar, departemen fungsional, dan kegiatan-kegiatan di dalam setiap perusahaan atau produk-pasar.

4. Identifikasi keunggulan kompetitif yang layak.

⁴ Coleman M & Bush T, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, PT Gramedia, Jakarta, 1997, hlm 5.

Satu bagian yang penting dari strategi apapun adalah spesifikasi dari bagaimana organisasi akan bersaing dalam setiap unit bisnis dan produk-pasar di dalam domainnya.

5. Sinergi.

Sinergi muncul bila unit bisnis, produk-produk, pengalokasian sumber daya, dan kompetensi perusahaan saling melengkapi dan saling menguatkan sama sama lain.⁵

Berdasarkan unsur-unsur strategi yang telah dipaparkan di atas, dapat ditarik kesimpulan pokok bahwa strategi, *pertama*, merupakan suatu kesatuan rencana organisasi yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, *kedua*, penyusunan strategi diperlukan analisis lingkungan karena akan menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi, *ketiga*, pencapaian tujuan organisasi diharapkan pada berbagai pilihan alternatif strategi yang harus dipertimbangkan, *keempat*, strategi yang telah dipilih akan diimplementasikan oleh organisasi dan memerlukan evaluasi.

3. Model-model strategi

Proter sebagaimana dikutip oleh Jatmiko, menyatakan bahwa ada tiga model pilihan strategi generik yang dapat dilakukan perusahaan/lembaga/institusi untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu:

1. Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the cost of leadership*)

Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the cost of leadership*) yaitu serangkaian tindakan integratif untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa pada biaya paling rendah terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan.

Apabila perusahaan menawarkan sebuah produk atau jasa dengan kualitas standar, tetapi biaya jauh lebih rendah dibandingkan dengan biaya-biaya industri, maka organisasi akan superior dalam biaya dan /atau harga. Perusahaan yang memiliki keunggulan biaya menyeluruh

⁵ Boyd, Walker dan Larrenche, 2000, *Manajemen Pemasaran : Suatu Pendekatan Strategis dengan Orientasi Global*, Erlangga, Jakarta, Edisi Kedua , 2000, hlm. 29.

dapat memanfaatkan keunggulan ini untuk menetapkan harga rendah atau mengambil marjin laba yang lebih tinggi. Perusahaan yang mampu membuat produk/jasa dengan biaya yang lebih rendah dan menjualnya dengan harga yang dapat memberikan laba yang lebih besar dibandingkan pesaing, maka perusahaan berada dalam posisi yang lebih baik, yaitu :

1. Memungkinkan perusahaan bertahan dalam situasi persaingan perang harga dan menghalangi pesaing dengan biaya yang lebih tinggi melakukan perang harga (untuk bertahan dari perang harga, menyerang dari sudut harga, menikmati laba yang tinggi).
 2. Laba yang lebih tinggi dapat direinvestasikan untuk memperbaiki kualitas dan efisiensi.
 3. Menghalangi masuknya pesaing baru.
 4. Kenaikan bahan baku dari suplier dapat diredam oleh keunggulan dalam biaya.
2. Strategi Differensiasi
- Strategi Differensiasi yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang dianggap oleh para pelanggan berbeda dalam hal-hal penting dan unik bagi mereka.
3. Strategi Fokus
- Strategi fokus yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang melayani kebutuhan segmen persaingan tertentu, atau pasar wilayah geografi tertentu (*special product for special segment, or for special market*).⁶

Dari uraian tentang model strategi tersebut dapat dijadikan sebagai acuan pertimbangan seorang pimpinan terhadap kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien disesuaikan dengan situasi kondisi lingkungan dan ketersediaan sarana

⁶ Jatmiko, RD, *Manajemen Strategi*, Salemba Empat , Jakarta, 2004, hlm. 143

prasaranan serta sumber dana manusia dalam sebuah organisasi atau lembaga yang dipimpin.

4. Perumusan Strategi

Dalam merumuskan strategi yang akan dipilih untuk melakukan suatu kegiatan, seorang pimpinan / manajer sebuah institusi hendaknya mempertimbangkan beberapa hal, antara lain ;

- a. mengidentifikasi dan menetapkan spesifikasi dan kualifikasi hasil (*out put*) dan sasaran (*target*) yang harus dicapai, dengan mempertimbangkan aspirasi dan selera masyarakat yang memerlukannya;
- b. mempertimbangkan dan memilih jalan pendekatan utama (*basic way*) yang paling efektif untuk mencapai sasaran;
- c. mempertimbangkan dan menetapkan langkah-langkah (*steps*) yang akan ditempuh sejak titik awal sampai dengan sasaran;
- d. mempertimbangkan dan menetapkan tolok ukur (*criteria*) dan patokan ukuran (*standard*) untuk mengukur dan menilai taraf keberhasilan (*achievement*) usaha.⁷

Jika kita akan mencoba menerapkan dalam pencapaian mutu lembaga pendidikan dengan mengimplementasikan sebuah sistem manajemen mutu maka dapat dilakukan dengan ;

- a. menetapkan spesifikasi dan kualifikasi tujuan;
- b. mempertimbangkan dan memilih sistem pendekatan yang paling efektif;
- c. mempertimbangkan dan menetapkan langkah-langkah atau prosedur, metode, dan teknik secara sistematis;
- d. menetapkan norma-norma dan batas minimum ukuran target keberhasilan atau kriteria dan ukuran baku keberhasilan.

⁷ Abdul Majid, *Op.cit*, hlm. 9-10.

5. Pengertian Implementasi

Implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu “*to implement*” yang artinya menerapkan.⁸ Secara sederhana Browne dan Wildavsky sebagaimana dikutip Nurdin dan Usman dikatakan bahwa implementasi dapat diartikan pelaksanaan aktivitas yang saling menyesuaikan”.⁹ Pendapat Cleaves sebagaimana dikutip oleh Wahab secara tegas menyebutkan bahwa implementasi itu mencakup proses bergerak menuju tujuan kebijakan dengan cara langkah administratif dan politik”. Keberhasilan atau kegagalan implementasi dapat dievaluasi dari sudut kemampuannya secara nyata dalam meneruskan atau mengoperasionalkan program-program yang telah dirancang sebelumnya.¹⁰ Secara jelas Van Meter dan Van Horn mengatakan implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau kelompok yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang digariskan dalam keputusan kebijakan.¹¹

Dari beberapa pengertian implementasi tersebut memperlihatkan bahwa implementasi bermuara pada adanya aktifitas, adanya aksi, tindakan, atau mekanisme suatu sistem. Mekanisme mengandung arti bahwa implementasi tidak hanya sekadar aktifitas saja, namun suatu kegiatan yang terencana secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Dapat dikatakan bahwa esensinya implementasi adalah suatu proses, aktifitas yang digunakan untuk mentransfer ide/gagasan, program atau harapan-harapan yang dituangkan dalam sebuah desain sistem agar dapat dilaksanakan sesuai dengan desain tersebut.

⁸ Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, Edisi Ketiga, 2007, hlm. 374.

⁹ Nurdin, Syafruddin dan Usman Basyiruddin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Ciputat Press, Jakarta, 2003, hlm. 7.

¹⁰ Abdul Wahab, Solichin, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Universitas Muhammadiyah Malang Press, Malang, 2008, hlm. 187

¹¹ *Ibid*, hlm. 65.

6. Faktor-faktor Keberhasilan Implementasi

Keberhasilan implementasi sebuah sistem akan ditentukan oleh banyak variabel atau faktor, dan masing-masing variabel tersebut saling berhubungan antara satu sama lain. Dengan adanya implementasi dalam kebijakan mengorganisasikan, melaksanakan kepemimpinan dan melakukan pengendalian pelaksanaan yang dilakukan secara sistematis maka akan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan secara maksimal.

Menurut Riant Nugroho, faktor-faktor implementasi kebijakan dilaksanakan dalam sekuensi manajemen implementasi kebijakan. Implementasi kebijakan dikelola dalam tugas ;¹²

1. Implementasi strategi yaitu kebijakan dapat langsung dilaksanakan atau memerlukan kebijakan turunan sebagai kebijakan pelaksanaan. Adapun konsep-konsepnya sebagai berikut ;
 - a. menyesuaikan struktur dengan strategi;
 - b. melembagakan strategi;
 - c. mengoperasionalkan strategi;
 - d. menggunakan prosedur untuk memudahkan implementasi.
2. Pengorganisasian yaitu merumuskan prosedur implementasi, yang diatur dalam model dasar mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan dengan konsep-konsepnya ;
 - a. desain organisasi dan struktur organisasi;
 - b. pembagian pekerjaan dan desain pekerjaan;
 - c. integrasi dan koordinasi;
 - d. perekrutan dan penempatan sumber daya manusia;
 - e. hak, wewenang dan kewajiban;
 - f. pendelegasian;
 - g. pengembangan kapasitas organisasi dan kapasitas sumber daya manusia.

¹² Dwidjowijoto, Riant Nugroho, *Kebijakan Publik : Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*, PT. Elex Media Komputindo , Jakarta, 2004, hlm. 163.

3. Penggerakan dan kepemimpinan adalah melakukan alokasi sumber daya, menyesuaikan prosedur implementasi dengan sumber daya yang digunakan saat kebijakan. Pada fase ini sekaligus diberikan pedoman diskresi atau ruang gerak bagi pelaksana individu untuk memilih tindakan sendiri yang otonom dalam batas wewenang apabila menghadapi situasi khusus dan menerapkan prinsip-prinsip dasar *good governance* dengan konsep-konsep ;
 - a. Efektifitas kepemimpinan.
 - b. Motifasi.
 - c. Etika.
 - d. Mutu.
 - e. Kerjasama tim.
 - f. Komunikasi organisasi.
 - g. Negoisasi.
4. Pengendalian, yaitu mengendalikan pelaksanaan dengan melakukan proses monitoring secara berkala dan konsep-konsepnya ;
 - a. Desain pengendalian.
 - b. Sistem informasi manajemen.
 - c. Monitoring.
 - d. Pengendalian anggaran atau keuangan.
 - e. Audit.

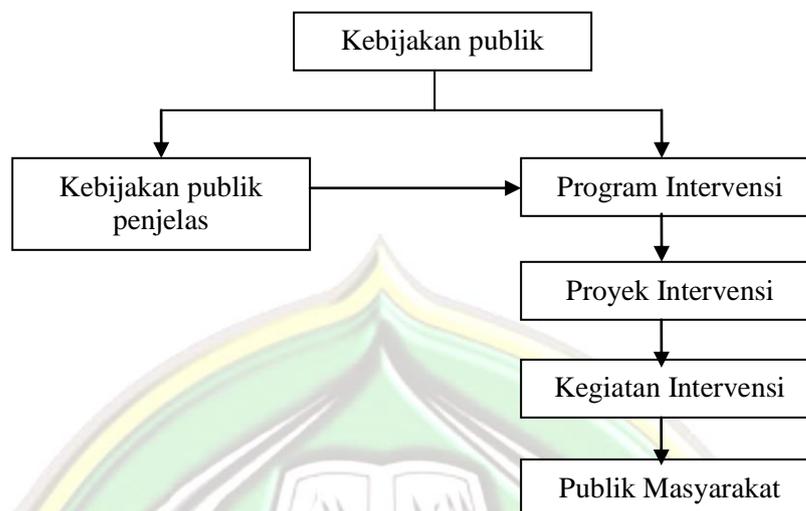
7. Langkah-langkah implementasi

Implementasi (penerapan) sebuah sistem kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Untuk mengimplementasikan sebuah sistem kebijakan, maka ada dua pilihan langkah yang ada ;

- a. Langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau;
- b. Melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan tersebut.¹³

¹³ *Ibid*, hlm. 159

Dua model pilihan di atas secara umum dapat digambarkan sebagai berikut ;



Gambar 2.1.

Rangkaian Implementasi Kebijakan

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa strategi implementasi merupakan pola yang diwujudkan dalam bentuk tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik oleh individu maupun kelompok. Strategi implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan berupaya menentukan berbagai cara dengan melakukan aktifitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri.

B. Konsep Sistem Manajemen Mutu

1. Pengertian Sistem Manajemen Mutu

Sebelum membahas definisi manajemen mutu, penulis akan menjelaskan terlebih dahulu tentang pengertian mutu. Mutu (kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan; mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan; mutu merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya sesuatu hal yang

dianggap berkualitas (bermutu) saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas (bermutu) pada masa yang akan datang.”¹⁴ Sedangkan Jerome S. Arcaro menyatakan bahwa mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.¹⁵

Jadi dapat dikatakan bahwa mutu adalah suatu keadaan, barang atau jasa yang telah dapat memenuhi kebutuhan / harapan pelanggan. Jika hal ini dikaitkan dengan keberadaan suatu lembaga pendidikan, maka dapat dikatakan bahwa suatu lembaga pendidikan dikatakan bermutu apabila “hasil” dari lembaga pendidikan tersebut mampu memberikan kebutuhan atau kepuasan melebihi yang diharapkan pelanggan baik internal maupun eksternal.

Mutu diperlukan dalam segala produk barang dan jasa karena 4 K yakni ; (a) Konsumen menjadi lebih canggih dalam selera dan pilihan, (b) Kompetensi persaingan menjadi lebih ketat dan canggih, (c) Kenaikan biaya, yang hanya dapat diatasi lewat perbaikan kualitas proses dan peningkatan produktifitas tanpa hentinya, (d) Krisis, siap menghadapi dan mengatasi krisis apabila menjadi kenyataan,¹⁶

Selanjutnya, pengertian manajemen secara etimologi berasal dari kata “*to manage*” yang mempunyai arti mengurus, mengatur, melaksanakan atau mengelola.¹⁷ Sedangkan secara terminologi, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sedangkan definisi manajemen mutu menurut Willy Susilo adalah:

Upaya sistematis melalui fungsi perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan atau pengendalian serta tindak lanjut terhadap semua

¹⁴ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *TQM; Total Quality Management*, Andi Offset, Yogyakarta, 2000, hlm. 3

¹⁵ Jerom S Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005, hlm. 75.

¹⁶ Buddy Ibrahim, *TQM (Total Quality Management): Panduan untuk Menghadapi Persaingan Global*, Djambatan, Jakarta, 2000, Cet. I, hlm. 5.

¹⁷ M. John. Echols dan Shadily Hassan, *An English-Indonesian Dictionary*, PT Gramedia Jakarta, 2003, Cet XXV, hal 372.

unsur organisasi, baik internal maupun eksternal yang tercakup dalam dimensi material, metode, mesin, dana, manusia, lingkungan dan informasi untuk merealisasikan komitmen, kebijaksanaan dan sasaran mutu yang telah ditetapkan dalam rangka memberikan kepuasan kepada pelanggan untuk masa sekarang maupun di masa depan.¹⁸

Menurut Rudi Suardi manajemen mutu merupakan upaya terpadu sebagai sistem manajemen yang *strategic* dan *integratif* yang melibatkan semua unsur melalui proses-proses organisasi secara kesinambungan agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.¹⁹

Mengacu pada beberapa pendapat ahli tersebut, dapat dikatakan bahwa manajemen mutu merupakan suatu proses, usaha, atau strategi sistematis yang dilakukan oleh suatu organisasi melalui fungsi perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan, atau pengendalian serta tindak lanjut dalam suatu organisasi yang melibatkan seluruh anggota organisasi dan yang memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa organisasi tersebut.

Adapun definisi sistem manajemen mutu merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang/jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Kebutuhan atau persyaratan itu ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan atau organisasi.²⁰

Secara lebih teknis H.E. Sobana, mendefinisikan bahwa sistem manajemen mutu adalah proses pengelolaan/manajemen yang dilakukan terus menerus berdasarkan standar baku serta berorientasi mutu, sehingga dalam sistem manajemen mutu tergambar sistem operasional yang terpadu

¹⁸ Willy Susilo, *Audit Mutu Internal: Panduan Praktis Para Praktisi Manajemen Mutu dan Auditor Mutu Internal*, PT Vorgistatama Binamega, Cet.I, 2003, hlm. 9-10.

¹⁹ Rudi Suardi, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 : Penerapan Untuk Mencapai TQM*, Jakarta, PPM, 2003, hlm. 10.

²⁰ Merupakan definisi dari standar ISO 9000 untuk system manajemen kualitas (Quality Management System, QMS) yaitu; “*struktur organisasi, tanggungjawab, prosedur-prosedur, proses-proses, dan sumber-sumber daya untuk penerapan manajemen kualitas atau mutu*”. Vincent Gasperz, *Total Quality Management*, PT Gramedia, Jakarta, 2003, Cet. III, hlm 268.

dan *sustainable* berdasarkan konstruksi standar baku melalui entitas proses.²¹

Sistem manajemen mutu mendefinisikan bagaimana organisasi menerapkan praktek-praktek manajemen mutu secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar. Terdapat beberapa karakteristik umum dari sistem manajemen mutu:

- a. Sistem manajemen mutu mencakup suatu lingkup yang luas dari aktifitas-aktifitas dalam organisasi modern. Kualitas atau mutu dapat didefinisikan melalui lima pendekatan utama : (1) *transcendent quality* adalah suatu kondisi ideal menuju keunggulan, (2) *product-based quality* adalah suatu atribut produk yang memenuhi kualitas, (3) *user-based quality* adalah kesesuaian atau ketepatan dalam penggunaan produk (barang dan atau jasa), (4) *manufacturing-based quality* adalah kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan standar, dan (5) *value-based quality* adalah derajat keunggulan pada tingkat harga yang kompetitif.
- b. Sistem manajemen mutu berfokus pada konsistensi dari proses kerja. Hal ini sering mencakup beberapa tingkat dokumentasi terhadap standar-standar kerja.
- c. Sistem manajemen mutu berlandaskan pada pencegahan kesalahan sehingga bersifat proaktif, bukan pada deteksi kesalahan yang bersifat reaktif.
- d. Sistem manajemen mutu mencakup elemen-elemen ; tujuan (*objective*), pelanggan (*costumers*), hasil-hasil (*outputs*), proses-proses (*processes*), masukan-masukan (*inputs*), pemasok (*supplier*), dan pengukuran untuk umpan balik dan umpan maju (*measurement for feedback and feedforward*). Dalam akronim bahasa Inggris dapat

²¹ H.E. Sobana, *Tips Memahami Sistem Manajemen Mutu*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 9.

disingkat menjadi : SIPOKOM (*Suppliers, Inputs, Processes, Outputs, Customers, Objectivites, and Meassurements*).²²

Dari definisi yang telah dikemukakan di atas mengenai Sistem Manajemen Mutu, dapat dikatakan bahwa Sistem Manajemen Mutu merupakan suatu prosedur sistematis yang dilakukan oleh suatu organisasi perusahaan maupun lembaga pendidikan untuk menerapkan manajemen mutu dalam rangka menjamin kesesuaian suatu produk dari organisasi tersebut terhadap kebutuhan atau persyaratan yang ditentukan oleh pelanggan atau organisasi secara konsisten.

2. Persyaratan Sistem Manajemen Mutu

Sebuah perusahaan/orgniasasi maupun lembaga pendidikan harus memastikan sistem manajemen mutu yang dibuat, didokumentasikan, diimplementasikan dan diperbaiki secara terus-menerus agar senantiasa memenuhi persyaratan Standar Internasional. Hal ini mengandung suatu pemahaman bahwa organisasi harus memenuhi persyaratan:

- a. Mengidentifikasi proses atau kegiatan yang diperlukan dalam sistem manajemen mutu dan memastikan penerapannya pada seluruh fungsi di organisasi.
- b. Menentukan urutan dan hubungan interaksi proses-proses tersebut.
- c. Menetapkan criteria dan metode yang diperlukan, sehingga dapat menjamin pengoperasian maupun pengendaliannya berjalan efektif.
- d. Memastikan tersedianya sumber daya dan informasi yang diperlukan untuk mendukung pengoperasian dan pemantauan proses-proses tersebut.
- e. Memantau, mengukur, dan menganalisa proses-proses tersebut, dan
- f. Melaksanakan tindakan-tindakan yang perlu untuk mencapai hasil yang telah direncanakan dan untuk upaya perbaikan proses secara terus menerus.²³

²² Vincent Gasperz, *Op .cit* hlm. 268-269.

²³ Willy Susilo, *Op. cit*, hlm. 29-30.

3. Manfaat dan Cakupan Dokumentasi Sistem Manajemen Mutu

Berdasarkan persyaratan sistem manajemen mutu yang telah penulis jelaskan di atas, dapat dipahami bahwa untuk menerapkan sistem manajemen mutu harus didokumentasikan. Pada pembahasan ini akan disebutkan beberapa manfaat dan cakupan dari dokumentasi sistem manajemen mutu. Perlu ditekankan pula, bahwa sistem manajemen yang akan dibahas (ISO 9001:2008) ini membutuhkan suatu “sistem manajemen mutu terdokumentasi” bukan “sistem dokumentasi”.

a. Manfaat Pendokumentasian Sistem Manajemen Mutu

Manfaat dari pendokumentasian Sistem Manajemen Mutu adalah sebagai alat untuk menyalurkan dan mengkomunikasikan informasi, sebagai bukti bahwa hal-hal yang direncanakan telah aktual dilaksanakan dan sesuai dengan persyaratan-persyaratan, dan sebagai sumbangan pengetahuan agar menyebarluaskan dan memelihara pengalaman organisasi.”²⁴

b. Cakupan Dokumentasi Sistem Manajemen Mutu

Dokumentasi Sistem Manajemen Mutu harus mencakup:

Pernyataan terdokumentasi dari Kebijakan Mutu dan Tujuan Mutu, Manual Mutu, prosedur-prosedur terdokumentasi yang dibutuhkan oleh organisasi agar menjamin efektifitas perencanaan, pengoperasian, dan pengendalian proses-proses, catatan-catatan yang dibutuhkan oleh Standar Internasional ini.²⁵

C. Konsep Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008

1. Pengertian Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008

Secara etimologi ISO berasal dari bahasa Yunani *ISOS* yang berarti “sama”, namun banyak orang yang mengira bahwa ISO berasal dari *International Standard of Organization*, tetapi kenyataannya tidak.²⁶ ISO merupakan singkatan dari “*The International Organization for*

²⁴ Vincent Gaspersz, *Op.Cit.* hlm. 57-58.

²⁵ *Ibid*, hlm. 58.

²⁶ Shoimatul Ula, *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*, Barlian, Yogyakarta, 2013, hlm. 121-122.

Standardization” sebagai suatu lembaga internasional untuk standarisasi yang bermarkas di Genewa Swizerland dan telah memiliki lebih dari seratus Negara yang bertujuan untuk mengembangkan dan mempromosikan standar internasional suatu lembaga seperti yang diinginkan pasar.

Secara terminologi ISO adalah:

“ISO standards bring technological, economic and societal benefits. They are strategic tools and guidelines to help companies tackle some of the most demanding challenges of modern business with continuous system. Drawing on international expertise and experience, they are a vital resource for governments when developing regulations”.²⁷ (ISO merupakan standar yang memberikan beberapa keuntungan/manfaat terhadap teknologi, ekonomi sosial, ISO Merupakan strategi yang memberikan panduan dan petunjuk untuk membantu perusahaan menangani tuntutan yang menantang dalam bisnis modern dengan system yang berkelanjutan. Gambaran terhadap penilaian internasional dan pengalaman, merupakan sumberdaya penting bagi pemerintah ketika menyusun aturan)

Dalam konteks yang lebih teknis ISO adalah: *“organization that establish document, implement and maintainance a quality management system and continually improve its effectiveness in accordance us international standar”*.²⁸ (organisasi adalah kegiatan yang mengendalikan dokumen, pelaksanaan dan perawatan kualitas sistem manajemen dan pengembangan berkelanjutan secara efektif yang berdasarkan standar internasional).

Salah satu standar internasional yang terkenal adalah ISO 9000. Seri ISO 9000 ini adalah suatu sistem terpadu untuk mengoptimalkan efektifitas mutu suatu perusahaan, dengan menciptakan sebuah kerangka kerja untuk peningkatan atau perbaikan secara berkesinambungan. ISO

²⁷ ISO : The International Organization for Standardization, *Membership Manual ISO*, Agustus 2013, hlm.7.

²⁸ BSNI, *Quality Management Systems-Requirements*, BSNI, Jakarta, 2008, hlm. 6.

9000 adalah nama generic untuk sistem manajemen kualitas internasional yang dikeluarkan pertama kali pada tahun 1987 oleh ISO.²⁹

ISO 9000 memiliki seri yang tergolong ke dalam standar-standar sistem manajemen mutu, diantaranya adalah; ISO 9001, ISO 9002, dan ISO 9003. Dalam pembahasan tesis ini, penulis lebih mengkhususkan pembahasan tentang seri ISO 9001: 2008.

ISO 9001 merupakan standar internasional yang mengatur tentang sistem manajemen mutu (*quality management system*). Oleh karena itu, sering kali disebut “ISO 9001, QM “. Adapun tulisan 2008 menunjukkan tahun revisi. Maka yang dimaksud ISO 9001: 2008 adalah sistem manajemen mutu ISO 9001, hasil revisi tahun 2008.³⁰

Sistem Manajemen Mutu (*Quality Management System/QMS*) Standar ISO 9001 adalah:

ISO 9001 merupakan suatu standar persyaratan-persyaratan yang terfokus pada proses-proses yang memberikan keyakinan bahwa persyaratan pelanggan terhadap mutu produk akan terpenuhi, dan pada ISO 9001 : 2008 lebih memfokuskan diri terhadap perbaikan kinerja, penggunaan struktur baru yang didasarkan pada pendekatan proses (*process approach*), pengurangan prosedur terdokumentasi, penekanan pada pemenuhan kepuasan pelanggan, analisa data untuk perbaikan dan peningkatan kesesuaian dengan standar sistem manajemen lingkungan.³¹

Dari penjelasan-penjelasan yang telah diuraikan di atas dapat dikatakan bahwa Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 merupakan suatu standar internasional untuk manajemen mutu yang bertujuan menjamin kesesuaian suatu produk terhadap kebutuhan atau persyaratan yang telah ditentukan oleh pelanggan atau organisasi, untuk memenuhi kepuasan pelanggan atau organisasi tersebut.

²⁹M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu; Total Quality Management*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2005, Edisi Revisi, hlm. 277-278.

³⁰ Shoimatul Ula, *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*, Barlian, Yogyakarta, 2013, hal. 121-122.

³¹ Rusydi Zakaria, M.Ed, M. Phill, dkk, *Pelaksanaan Audit Informasi dalam Penerapan Manual Mutu ISO 9001:2008 di FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*, Lembaga Penelitian UIN Jakarta, 2009, Cet.I, hlm. 8-9.

Oleh karena itu agar penerapan Sistem Manajemen Mutu berjalan seperti yang diharapkan, maka perlu diadakannya dokumentasi Sistem Manajemen Mutu. Sistem Manajemen Mutu yang terdokumentasi memiliki manfaat sebagai komunikasi informasi, sebagai bukti bahwa hal-hal yang direncanakan telah actual dilaksanakan dan sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan.

Untuk senantiasa memenuhi penjaminan standar mutu, maka suatu lembaga pendidikan perlu secara terus-menerus berkesinambungan mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 dengan strategi implementasi yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi serta karakteristik lembaga tersebut. Hal inilah yang nantinya penulis akan jadikan fokus penelitian dalam tesis ini.

2. Kerangka Filosofi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008

Sebagai sebuah sistem manajemen mutu, ISO 9001: 2008 menjadi standar baku produk dan jasa yang sangat konstruktif, khususnya pada aspek penentuan kualitas dan mekanisme pengembangan produk. Hal tersebut karena sistem manajemen mutu bertumpu dan berangkat pada proses.

Di dalam ISO 9001: 2008 mutu dan kualitas sangat diutamakan. Sebab, mutu menjadi sasaran dan benar-benar dibidik demi memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.³²

Di sisi lain, dasar implementasi ISO 9001 : 2008, diterapkan karena adanya pemahaman terhadap pentingnya *guaranty product* yang tidak hanya pada aspek *final inspection*, tetapi lebih jauh ditekankan pada perlunya proses *preventive action* untuk menghindari kesalahan pada proses yang dilakukan secara berkelanjutan.²⁰

Satu hal penting yang terkandung dalam kerangka filosofis sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 adalah bahwa proses sangatlah

³² Shoimatul Ula, *Op.cit*, hlm. 131.

²⁰ *Ibid*, hlm. 124

diutamakan, dan tidak hanya mementingkan produk, tetapi lebih berorientasi kepada proses.

Dalam perspektif pendidikan, secara eksplisit Edward Sallis mengatakan bahwa dasar implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001 adalah :

- a. Bahwa sistem manajemen mutu ISO 9001 dapat diaplikasikan pada organisasi yang menjadikan pengembangan produk atau proses sebagai bagian penting dari bisnis.
- b. Adanya skema penilaian dari pihak ketiga yaitu lembaga akreditasi atau standarisasi sebagai dasar dalam menentukan kualitas organisasi. Sertifikasi pihak ketiga menyebabkan organisasi bekerja dengan menggunakan standar, dengan penilaian yang dilakukan oleh pihakpihak yang memenuhi syarat.
- c. Sistem dan mekanisme kerja dapat direncanakan sendiri oleh organisasi secara internal.
- d. Adanya prosedur dan implementasi yang terdokumentasi pada setiap aktifitas menyangkut program, seleksi, wawancara induksi disiplin, penilaian, catatan prestasi, nasehat dan bimbingan.³³

3. Tujuan, Fungsi dan Manfaat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008

Pada dasarnya sistem manajemen mutu menurut Gaspersz merupakan suatu pendekatan manajemen menyeluruh untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara terus-menerus.³⁴ Tujuan dari pendekatan manajemen ini adalah melakukan perubahan dan peningkatan terus-menerus secara tetap sehingga menjadi jalan hidup dari setiap anggota organisasi dalam upaya memberikan kepuasan total kepada semua pihak yang terkait dengan institusi atau organisasi (*stakeholders*). Dapat dikatakan sistem manajemen mutu berfungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam hal mutu.

Manajemen mutu juga berfungsi untuk memberikan pemahaman lebih jauh kepada semua anggota yang ada dalam organisasi atau institusi tentang implementasi manajemen mutu. Jadi, sistem manajemen mutu merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada

³³ Edward Sallis, *Op.Cit*, hlm. 121-124.

³⁴ Vincent Gaspersz, *Op.Cit*. hlm 266

organisasi, pelanggan, dan pasar, melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam mutu, produktifitas, dan kinerja lain dari suatu organisasi atau institusi.

Secara prinsip tujuan mengadopsi sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008 adalah terjadinya pengembangan yang berkelanjutan dengan terus meningkatkan proses untuk kepuasan pelanggan yang dilaksanakan untuk menciptakan kualitas berorientasikan pada standar internasional yang berlaku. Hal ini penting karena standar mutu ISO 9001: 2008 menekankan pada proses berkelanjutan dan meningkatkan proses untuk kepuasan pelanggan.³⁵

Untuk itu, beberapa tujuan implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008 secara lebih teknis dapat digambarkan sebagaimana berikut, yaitu:

- a. Untuk menetapkan standarisasi supplier dan mendistribusikan produk berdasarkan kebutuhan pelanggan.
- b. Untuk melakukan kontrol pada *quality assurance* yang meliputi; *production* dan *testing*.
- c. Melakukan fokus atau *concern* pada *inspection product* di akhir sebuah proses atau dikenal dengan *final inspection*.
- d. Untuk melihat tingkat kepatuhan organisasi terhadap aturan *system procedure* yang harus dipenuhi secara menyeluruh.
- e. Untuk meningkatkan kualitas proses dan produk secara konsisten dan berkelanjutan.³⁶

Menurut James G Patterson secara lebih teknis tujuan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008 untuk “mendesain, mengembangkan, memproduksi, memasang dan menyediakan layanan produk atau jasa”. Hal tersebut diarahkan pada kepuasan pelanggan yang dilakukan secara berkelanjutan.³⁷

Namun, menurut M.N Nasution tujuan utama dari ISO 9001: 2008 adalah sebagai berikut:

³⁵ H.E. Sobana, *Op.Cit*, hlm. 13.

³⁶ Shoimatul Ula, *Op.Cit*, hlm. 123

³⁷ James G Patterson, *ISO 9000 Standar Kualitas Seluruh Dunia*, Indeks, Jakarta, 2010, hlm. 23.

- a. Organisasi mencapai dan mempertahankan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli atau pelanggan.
- b. Organisasi memberikan keyakinan kepada pihak manajemen sendiri bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah dicapai dan dapat dipertahankan.
- c. Organisasi memberi keyakinan kepada pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang dijual.³⁸

Hasil dari proses di atas, dijadikan bahan perbaikan kualitas pelayanan dengan melakukan pengukuran umpan balik yang berkaitan dengan hal-hal berikut:

- a. Penilaian pemasok
- b. Penilaian pelanggan atas pelayanan yang diterima
- c. Audit kualitas dan implementasi dari aktivitas semua elemen dalam sistem kualitas pelayanan tersebut.³⁹

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan sistem manajemen mutu adalah memberikan keyakinan kepada pelanggan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan itu memenuhi persyaratan mutu pelanggan.

Selain itu manfaat Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 adalah;

- a. Menambah nilai tambah / citra bagi sebuah organisasi / lembaga
- b. Mengubah sikap dan kebiasaan kerja
- c. Memperbaiki kinerja personal / perusahaan
- d. Memperluas jaringan / segmen pemasaran
- e. Menghemat biaya inspeksi
- f. Menjadi pusat studi banding / benchmark, dan sebagainya.⁴⁰

Berdasarkan uraian di atas maka dapat penulis tambahkan bahwa ada beberapa keuntungan dari sistem manajemen mutu ISO 9001:

³⁸ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Teradu ; Total Quality Management*, Bogor, Ghalia Indonesia, 2010, hlm. 300.

³⁹ *Ibid*, hlm. 310-311.

²⁷ Moh. Said, *Panduan ISO 9001 : 2008*, MA NU Banat, Kudus, hlm. 45

2008 diantaranya (1) dapat dipergunakan untuk semua organisasi / perusahaan / lembaga, (2) mudah diterapkan, bahasanya jelas sehingga mudah dimengerti, (3) menyesuaikan dengan proses yang ada pada organisasi (4) mendorong penyempurnaan kinerja organisasi, (5) berorientasi pada perbaikan yang berkelanjutan dan upaya peningkatan kepuasan pelanggan, (6) mudah dipadukan dengan standar sistem manajemen lainnya.

4. Prinsip – prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008

Sebagai kontrol dan konstruksi sebuah sistem, prinsip aplikasi secara implementatif merupakan bentuk dari langkah operasional yang tidak boleh diabaikan untuk dapat mencapai standar kualitas yang diinginkan. Dalam konteks sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008, terdapat 8 prinsip yang digunakan, yaitu:⁴¹

a. Fokus Pada Pelanggan

Pelanggan (*customers*) sebagai pengguna produk merupakan individu atau lembaga yang secara otonom berhak menilai kualitas sebuah produk secara objektif. Bahkan begitu signifikannya keberadaan pelanggan, Edwards Sallis mendiskripsikan bahwa:

*“Customers are the final arbitrators of quality and without them the institution does not exist.”*²⁹ (konsumen adalah penilai akhir kualitas dan tanpa mereka lembaga tidak akan eksis).

Lebih lanjut dikatakan “mutu” dalam persepsi, diukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna, meningkatnya minat, harapan dan kepuasan pelanggan.²⁸

Beberapa indikator fungsi manajemen mutu, khususnya yang berkaitan dengan aspek kepuasan pelanggan secara diskriptif tertuang dalam dokumen ISO, di mana disebutkan bahwa:

⁴¹ Rudi Suardi, *Op.Cit*, hlm. 46

²⁹ H.E. Sobana, *Op.Cit*, hlm. 13

³⁰ Sallis, *Op.Cit*, hlm 7.

“*Quality management is to demonstrate its ability to consistently provide product that meets costumers and aplicable statutory and regulatory requirement. Costumers satisfication through the efective aplication of the system, including processes for continual improvement of the system and the assurance of conformity to costumers and applicble statutory and regulatory requirement*”.⁴² (Kualitas manajemen adalah penyajian keahlian secara konsisten dari pembuat produk dengan keinginan pelanggan dan kejelasan pelaksanaan dan aturan rekutmen dalam sebuah system. Kepuasan pelanggan dilakukan melalui penerapan system secara efektif dalam proses untuk perbaikan berkelanjutan pada system dan jaminan yang selaras terhadap pelanggan dan kejelasan pelaksanaan dan aturan rekrutmen).

Untuk mengetahui adanya kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan melakukan beberapa hal, yaitu:

- 1) Pengukuran pada tingkat proses. Tujuan pengukuran ini adalah mengidentifikasi perilaku yang mengatur setiap langkah dalam proses dan menggunakan ukuran-ukuran untuk mengendalikan operasi serta memperkirakan *output* yang akan dihasilkan.
- 2) Mengukur pada tingkat *output*. Karakteristik *output* yang dihasilkan dibandingkan dengan spesifikasi karakteristik yang diinginkan pelanggan.
- 3) Pengukuran pada tingkat *outcome*, yaitu mengukur bagaimana suatu produk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.⁴³

Sedang menurut Fiegenbaum menyatakan bahwa salah satu indikator kualitas adalah “kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full costumer satisfaction*)”⁴⁴. Sedangkan perspektif kepuasan diarahkan pada 5 hal, yaitu:

- 1) Teknologi, yaitu kekuatan atau daya tahan.
- 2) Psikologis, yaitu cita rasa atau status.
- 3) Waktu, yaitu kehandalan.
- 4) Kontraktual, yaitu adanya jaminan.
- 5) Etika, yaitu sopan santun, ramah atau jujur.⁴⁵

⁴² BSNI, *Op.Cit*, hlm. 11.

⁴³M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2010, hlm. 122-123.

⁴⁴*Ibid*, hlm, 3.

⁴⁵*Ibid*, hlm. 2.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat dipahami dengan “kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain”⁴⁵ sehingga pada dasarnya kepemimpinan merupakan karakter personal yang secara konstruktif mampu memberi kontribusi terhadap terciptanya perilaku atau budaya.

Menurut Henry Mintzberg sebagaimana dikutip Miftah Thoha, terdapat tiga peranan utama yang dimainkan oleh manajer/pemimpin dimanapun letak hirarkinya, yaitu :

1) Peranan hubungan antar pribadi (*Interpersonal Role*).

Dalam peranan ini manajer berperan sebagai:

- a) *Fugurhead*, yaitu sebuah peran yang dilaksanakan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya dan berkewajiban untuk melaksanakan serangkaian tugas yang bersifat konstan, dan pada keadaan tertentu bersifat inspirasional.
- b) *Leader*, yakni melakukan hubungan fungsional secara hirarkis, konstruktif dan motivasional.
- c) *Liaison Manager*, yaitu melakukan hubungan interaktif dengan teman sejawat dan orang lain di luar lingkungan kerjanya, untuk mendapatkan organisasi.⁴⁶

2) Peranan yang berhubungan dengan informasi (*Informational Role*)

Dalam peranan dan fungsi ini, manajer berperan sebagai :

- a) *Monitor*, yaitu manajer yang berfungsi sebagai penerima dan pengumpul informasi.
- b) *Disseminator*, yaitu fungsi manajer dalam menangani proses transmisi informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya.
- c) *Spokesman*, yaitu sebagai individu yang menyampaikan informasi dilingkungan organisasinya.⁴⁷

3) Peranan sebagai pengambil keputusan (*Desicional Role*)

⁴⁵ Jerry H Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 6.

⁴⁶ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, hlm.11

⁴⁷ *Ibid*, hal. 14-16.

Merupakan peran yang menuntut manajer mampu mengambil keputusan yang diharapkan memberi kontribusi positif terhadap perkembangan dan kualitas organisasi.⁴⁸

Dalam perspektif ISO 9001: 2008, kepemimpinan merupakan puncak organisasi yang bertanggungjawab untuk menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang-orang dapat terlibat secara penuh dalam mencapai tujuan.⁴⁹

c. Keterlibatan Personal

Untuk mencapai keterlibatan personal dalam entitas organisasi, tingkat pencapaiannya dipengaruhi oleh sejauh mana perusahaan mengidentifikasi sistem dan prosedur. Oleh karena itu ada beberapa hal yang menjadi indikator keterlibatan semua personal dalam perusahaan, yaitu:

- 1) Upaya mencapai taraf adaptif (*adaptive*) yang diarahkan agar karyawan dapat mengambil inisiatif dan terlibat aktif dalam organisasi.
- 2) Adanya kondisi pemberdayaan organisasi dan preverensi individual sama-sama rendah (*compliant*).⁵⁰

Pola ini, dalam perspektif implementasi proses dikategorikan dalam teori kelompok, yaitu supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya harus terdapat suatu pertukaran yang positif antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.⁵¹

Dalam pandangan Wahyudi, hubungan antar individu dalam organisasi bersifat esensial, terutama dalam aktifitas kerjasama untuk mencapai tujuan.⁵²

⁴⁸ *Ibid*, hlm 17-18.

⁴⁹ Erwin Suryatama, *Aplikasi ISO sebagai Standar Mutu*, Kata Pena, Yogyakarta, 2014, hlm. 33.

⁵⁰ Rudi, *Op.Cit.* hlm. 51.

⁵¹ Thoha, *Op.Cit.*, hlm. 34.

⁵² Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Belajar*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 72.

d. Pendekatan Fakta

Pendekatan fakta merupakan bentuk konstruktif terhadap upaya melakukan analisis terhadap fakta yang diperoleh dari analisis data dan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan, sehingga dapat dihasilkan keputusan yang efektif.⁵³

Dalam perspektif Erwin Suryatama, pendekatan fakta adalah cara perusahaan dalam mengambil keputusan berdasarkan analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah mutu dapat terselesaikan secara efektif dan efisien”.⁵⁴

Konstruksi langkah operasional dalam pendekatan fakta sangat melibatkan sebuah proses interaktif data dan analisa yang dapat digambarkan sebagai berikut :

- 1) Melakukan pengujian serta pengumpulan data dan informasi yang berhubungan dengan sasaran.
- 2) Memastikan data dan informasi yang akurat, dapat dipercaya dan mudah diakses.
- 3) Menganalisis data dan informasi dengan menggunakan metode yang benar.
- 4) Memahami penggunaan teknik statistik.
- 5) Membuat keputusan dan menindaklanjuti berdasarkan hasil analisis dan pengalaman.⁵⁵

e. Pendekatan Sistem Pengelolaan

Menurut Ikbal Barlian, dalam pendekatan sistem pengelolaan sangat dipengaruhi oleh peran *leader*. Menurutnya;

“Pendekatan sistem dilakukan sebagai dasar cara berfikir, mengelola dan menganalisis kehidupan organisasi (sekolah).⁵⁶ Oleh karena itu, *leader* harus berfikir sistematis yaitu berfikir secara benar dan utuh, berfikir secara runtut, berfikir secara *holistic* (menyeluruh), berfikir lintas multidimensional, berfikir entropis yakni apa yang dirubah pada komponen-komponen tertentu terhadap komponen-komponen lainnya, berfikir

⁵³ Rudi, *Op.Cit*, hlm. 58.

⁵⁴ Suryatama, *Op.Cit*, hlm. 34.

⁵⁵ Rudi, *Op.Cit*, hlm. 58.

⁵⁶ Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Esensi, Jakarta, 2013, hal. 23.

kausalitas (sebab-akibat), berfikir independen dan terintegrasi, dan berfikir eklektik (kualitas dan kuantitas)".⁵⁷

f. Pendekatan Proses

Proses didefinisikan sebagai "integrasi sekuensial (berurutan) dari orang, material, metode, dan mesin atau peralatan dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output untuk pelanggan".⁵⁸ Dalam perspektif Ikbal Barlian, dimensi proses meliputi pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian, pemberian motivasi, pemantauan dan pengevaluasian, serta pengelolaan proses belajar mengajar.³⁹

Dalam perspektif ISO 9001: 2008, pendekatan proses merupakan upaya perbaikan berdasarkan tiga hal, yaitu penerapan, perbaikan dan efektifitas sistem.⁵⁹ Ketiga hal tersebut diorientasikan pada upaya peningkatan kepuasan pelanggan.

Secara lebih spesifik disebutkan bahwa:

*"... a organization to function effectifely, its has to determine and manage numerous linked activities. An activity or set of activities using resources, and managed in order to enable the transformation of input into autputs, can be considered as a process often the output from one process directly form the input to the next."*⁶⁰ (... organisasi yang bekerja efektif, adalah organisasi yang mengelola aktivitas secara berbeda. Dalam sebuah aktifitas perlunya melakukan pengaturan aktifitas dengan memanfaatkan sumberdaya dan mengelola di dalam memerintahkan berjalannya perpindahan masukan terhadap keluaran dengan mempertimbangkan proses keluaran dari suatu proses langsung dari masukan secara berkelanjutan)."

Perlunya organisasi menetapkan dan mengelola sejumlah kegiatan yang saling berhubungan, dengan memanfaatkan sumberdaya yang ada sehingga memudahkan transformasi masukan menjadi

⁵⁷*Ibid*, hlm. 23

⁵⁸ Nasution, *Op.Cit*, hlm. 91.

³⁹ Barlian, *Op.Cit*, hlm. 25.

⁵⁹ BSNI, *Op.Cit*, hlm. 1

⁶⁰*Ibid*, hlm. 2

keluaran. Hal tersebut akan berimplikasi terhadap efektifitas organisasi.

Secara lebih teknis Didin Kurniadi dan Imam Machalli, mengemukakan bahwa langkah-langkah dalam sebuah proses diawali oleh proses perencanaan, yaitu :

- 1) Pengumpulan dan pemerosesan data (*collecting and processing data*)
- 2) Diagnosis dan perumusan kebijakan (*policy formulation*)
- 3) Perkiraan kebutuhan masa mendatang (*assessment of future needs*)
- 4) Pembiayaan dan kebutuhan (*costing of need*)
- 5) Penentuan target (*target setting*)
- 6) Perumusan rencana (*plan formulation*)
- 7) Perincian rencana (*plan elaboration*)
- 8) Pelaksanaan rencana (*plan oimplementation*)
- 9) Penilaian (*evaluation*)
- 10) Revisi perencanaan kembali (*revition and replening*).⁶¹

Disisi lain, proses-proses tersebut diarahkan untuk mencapai peningkatan yang berkesinambungan (*continual improvement*).

Prosesproses tersebut mencakup tiga hal, yaitu :

- 1) Proses inti (*Realitation Process*) berfungsi sebagai *increase in value* pada organisasi yang dimulai dari pelanggan eksternal kembali pada pelanggan.
- 2) Proses pendukung, berfungsi sebagai pendukung pada proses inti dan menghasilkan data, informasi, pengaturan administrasi dan terprosedur.
- 3) Proses manajemen (*Management Process*) untuk melakukan pengendalian dan pembuatan keputusan.⁶²

g. Komitmen dan Keterlibatan Pihak Lain

- 1) Komitmen

Menurut Ikbal Barlian komitemen adalah “niat yang kuat dan penuh kesungguhan untuk melaksanakan tugas dan

⁶¹ Didin Kuniadin dan Imam Machalli, *Manajemen Pendidikan : Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Ar-Ruzz Media, Yogyakarta, 2013, hlm.172.

⁶² Rudi, *Op.Cit*, hlm. 53-54.

kewajibannya atau dipercayakan kepadanya”.⁶³ Dalam konteks manajemen mutu ISO 9001: 2008, maka komitmen yang dimaksud adalah komitmen unsur organisasi untuk mensukseskan upaya pencapaian tujuan.

Untuk memperkuat dan menjamin adanya komitmen dari seluruh unsur yang terlibat dalam kegiatan, perlu dilakukan langkah strategis, yaitu:

- a) Meminta secara resmi keikutsertaan penuh yang bersangkutan dalam kegiatan.
- b) Meminta sumberdaya untuk bersungguh-sungguh.
- c) Memberikan penjelasan mengenai sistem atau tujuan yang dibicarakan.
- d) Meminta persetujuan dan komitmen.
- e) Mendokumentasikan.
- f) Menindak lanjuti.⁶⁴

Salah satu faktor penting terbentuknya komitmen dalam perspektif Akdon adalah terbentuknya struktur organisasi dan budaya organisasi (*organizational culture*), sehingga lebih lanjut dikatakan bahwa “strategi dan implementasi merupakan satu kesatuan yang menggambarkan tugas-tugas manajerial pada semua level dan lini dari organisasi”.⁶⁵

2) Keterlibatan Pihak Lain

Dalam Perspektif M.N. Nasution terdapat pihak yang terlibat dalam operasi perbaikan melalui proses, yaitu:

- a) Pelanggan

Dalam konteks manajemen mutu, pelanggan adalah pengguna produk yang dihasilkan organisasi. Pelanggan merupakan orientasi inti dari proses produksi, misalnya siswa sebagai konsumen pendidikan sekaligus sebagai sumber

⁶³ Barlian, *Op.Cit*, hlm. 18

⁶⁴ *Ibid*, hlm. 19

⁶⁵ Akdon, *Op.Cit*, hlm. 77.

benefit. Secara definitif siswa dapat dimaknai sebagai anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia, jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu.⁶⁶ Hal tersebut harus difasilitasi dengan produk pendidikan yang berkualitas.

Dalam konteks manajemen, terdapat poin-poin penting yang perlu diperhatikan pada peserta didik di sekolah, yaitu:

- (1) Peserta didik mempunyai hak mendapat perlakuan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuan.
- (2) Memperoleh pendidikan agama sesuai dengan agama yang dianut.
- (3) Mengikuti program pendidikan yang bersangkutan atas dasar pendidikan berkelanjutan, baik untuk mengembangkan kemampuan diri maupun untuk memperoleh pengakuan tingkat pendidikan tertentu yang telah dibakukan.
- (4) Mendapat bantuan fasilitas belajar, beasiswa atau bantuan lain sesuai dengan persyaratan yang berlaku.
- (5) Memperoleh penilaian hasil belajar.
- (6) Mendapat pelayanan khusus apabila menyandang kecacatan.⁶⁷

b) Kelompok kerja

Kelompok kerja dalam perspektif Buchori Alma dan Artih Hurriyati adalah institusi yang didirikan oleh pemerintah atau masyarakat swasta yang didukung oleh pimpinan, karyawan dan tenaga pendukung administrasi yang masing-masing menjadi pemberi kontribusi terhadap terciptanya kultur kerja yang baik. Dalam pendidikan hal ini disebut dengan produksi kompetensi.⁶⁸

⁶⁶Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Ar-Ruzz Media, Yogyakarta, 2010, hlm. 178.

⁶⁷*Ibid.*, hlm. 178-179.

⁶⁸Bucori Alma dan Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate : Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan, Fokus pada Mutu dan layanan Prima*, Alfabeta, Bandung, 2009, hal. 139.

c) Pemasok

Dalam pola sistem manajemen produksi, hubungan produsen dengan pemasok secara *simbiosis mutualisme* dan saling menguntungkan dalam kerangka peningkatan kualitas kedua belah pihak. Dalam perspektif tersebut, beberapa langkah teknis yang dapat dilakukan adalah:

- (1) Perlunya mengidentifikasi dan menyeleksi pemasok.
- (2) Dalam mengidentifikasi kebutuhan, perusahaan sebaiknya melibatkan pemasok.
- (3) Membina hubungan dan menempatkan pemasok sebagai mitra usaha.
- (4) Menetapkan hubungan jangka pendek dan jangka panjang yang saling menguntungkan.
- (5) Memastikan output dari pemasok sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.
- (6) Membuat aktivitas bersama dalam pengembangan dan peningkatan.
- (7) Mengilhami, menganjurkan dan menghargai peningkatan dan prestasi pemasok.⁵⁷

h. Peningkatan Terus-Menerus

Peningkatan mutu merupakan upaya untuk memperbaiki kualitas produk melalui beberapa proses yang telah disepakati. Oleh karena itu, dalam perspektif Soimatul Ula, setiap sistem dan proses harus selalu diupayakan sebuah perbaikan berkelanjutan dalam setiap proses manajemen organisasi.⁶⁹ Hal tersebut yang menjadi esensi dari implementasi ISO 9001: 2008, dimana konstruksi sistem diarahkan pada upaya perbaikan kualitas mutu secara bertahap dan konsisten.

Menurut Erwin Suryatama, perbaikan terus-menerus membutuhkan langkah-langkah strategis, yaitu:

- 1) Adanya upaya konsolidasi yang progresif,
- 2) Adanya upaya dalam merespon perkembangan kebutuhan.

⁶⁹ Ula, *Op.Cit*, hlm. 129.

- 3) Adanya upaya memahami ekspektasi pelanggan terhadap produk.⁷⁰

5. Prinsip-prinsip Kultur Manajemen Aswaja

Prinsip - prinsip kultur manajemen *Ahlussunnah wal Jama'ah* (Aswaja) sebenarnya dapat diterapkan dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk dalam pengelolaan atau penyelenggaraan lembaga pendidikan Islam (sekolah/madrasah) yang dapat diinternalisasikan dalam strategi penerapan sistem manajemen mutu sebuah lembaga yang diwujudkan ke dalam fungsi manajemen mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun pengawasan. Prinsip dan karakter tersebut adalah:

1. *Al Tawassuth* dan *Al-Iqtishad* (Pertengahan dan Moderat)

Pengertian *at-Tawassuth* adalah pertengahan.⁷¹ Yaitu suatu pola mengambil jalan tengah bagi dua kutub pemikiran yang ekstrim (*tatharruf*).⁷² *At-Tawassuth* bukanlah serba kompromistis dengan mencampurkan semua unsur (*sinkretisme*), dan bukan pula mengucilkan diri dengan menolak pertemuan dengan unsur apapun.⁷³ Pengambilan jalan tengah ini juga disertai sikap *al-iqtishad* (moderat) yang tetap memberikan ruang dialog bagi pemikiran yang berbeda-beda.⁷⁴

Sikap *tawassuth* dan *iqitshad* ini sebagaimana firman Allah SWT:

وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ
شَهِيدًا (البقره: ١٤٣)

⁷⁰ Erwin, *Op.Cit.*, hlm. 34.

⁷¹ K.H. Achmad Siddiq, *Khittah Nahdliyyah*, Lajnah Ta'lif wan Nasry PBNU, Kalista, Surabaya, Cet. IV, 2006, hlm. 60.

⁷² Tim PCNU, *Aswaja Nahdliyyah, Konsepsi, Amaliyah, dan Pengembangan*, PCNU Pati, 2012, hlm. 43.

⁷³ Abdul Muchith Muzadi, *NU dalam Perspektif Sejarah dan Ajaran*, Khalista, Surabaya, 2007, hlm. 70.

⁷⁴ Tim PCNU, *Op.cit.*, hlm. 43.

Artinya: “Dan demikianlah, Kami telah menjadikan kamu sekalian (*ummat Islam*) umat pertengahan) adil dan pilihan agar kamu menjadi saksi (ukuran penilaian) atas (sikap dan perbuatan) manusia dan supaya Rasulullah SAW, menjadi saksi (ukuran penilaian) atas (sikap dan perbuatan) kamu sekalian...” (QS. Al Baqarah: 143)⁷⁵

Menurut Imam Muhammad Nawawi, *wastha* artinya terpilih, adil, dan terpuji karena ilmu dan amalnya,⁷⁶ sedangkan menurut Wahhab al Zuhaili, *wasatha* adalah pertengahan sesuatu atau pusatnya wilayah (*muntashif al-syaii au markaz al-dairah*), yang kemudian digunakan untuk sesuatu yang terpuji, karena setiap sifat yang terpuji adalah pertengahan diantara dua sisi, seperti sifat pemberani (*syaja'ah*) adalah pertengahan antara melampau batas dan pemborosan, dan utamanya adalah di tengah.⁷⁷ Sedangkan menurut Abu Thahir Muhammad ibnu Ya'qub al-Fairuzabadi, *wastha* artinya adil.⁷⁸

Dari berbagai pendapat di atas tentang prinsip *Aswaja al-tawassuth dan al-Iqtishad* dapat dikatakan bahwa kemajuan umat Islam dalam berbagai bidang kehidupan dapat dilakukan dengan mengharuskan ummat Islam senantiasa mengambil langkah-langkah maju (progresif), menjadi aktor kreatif, inovatif, kompetitif, dan produktif dengan melahirkan karya-karya intelektual dan sosial yang berkualitas tinggi yang membawa manfaat besar bagi peradaban ummat Islam.

Prinsip dan karakter *at-tawassuth dan al iqtishad* yang seharusnya menjadi karakter Islam ini dapat diterapkan dalam segala bidang kehidupan umat Islam termasuk dalam implementasi strategi sistem manajemen mutu lembaga pendidikan Islam.

⁷⁵ Kementerian Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, Dirjen Bimas Islam Direktorat Urusan Agama Islam, Kemenag, Jakarta, 2012, hlm. 27.

⁷⁶ Muhammad Nawawi al-Jawi, *al Tafsir al Munir li Ma'alim al Tanzil*, Al Hidayah, Surabaya, tt., Juz 1, hlm. 37

⁷⁷ Wahhab al-Zuhaili, *al-Tafsir al-Munir fi al-Aqidah wa al-Syari'ah wa al-Manhaj*, Dar al Fikr, Beirut, Jilid 1, 1439 H/2009 M, Cet.10, hlm. 367.

⁷⁸ Abu Thahir Muhammad ibn Ya'qub al-Fairuzabadi, *Tanwir al-Qulub min Tafsir Ibnu Abbas*, Al Hidayah, Surabaya, tt, hlm. 16

2. *Al I'tidal* (*Tegak lurus*)

Al i'tidal berarti tegak lurus, tidak condong ke kanan dan ke kiri, yang diambil dari kata *al-'adlu* yang berarti keadilan atau '*i'dilu* yang artinya bersikap adil⁷⁹ Menurut pendapat Masdar Farid Mas'udi, adil menurut Rasulullah SAW adalah memberikan kepada setiap orang atau subyek haknya (*I'thau kulli dzi haqqin haqqahu*).⁸⁰

Hal ini yang sesuai dengan firman Allah;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ
(المائدة: ٨)

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu sekalian menjadi orang yang tegak (membela kebenaran) karena Allah SWT, menjadi saksi (pengukur kebenaran) yang adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu kepada suatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah! Keadilan itu lebih dekat kepada taqwa. Dan bertaqwalah kepada Allah! Sesungguhnya Allah itu Maha melihat terhadap apa yang kamu kerjakan." (QS Al Maidah: 8)⁸¹

3. *At-Tawazun* (*Keseimbangan*)

At-tawazun berarti keseimbangan, tidak berat sebelah, tidak berlebihan suatu unsur atau kekurangan unsur yang lain. Diambil dari kata *al-waznu* atau *al mizan* yang artinya alat penimbang.⁸²

Perintah Allah SWT agar umat Islam senantiasa berbuat, bersikap dan berfikir seimbang dalam segala hal dapat kita lihat dalam Al Qur'an surat Al Hadid ayat 25:

لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ
(الحديد : ٢٥)

⁷⁹ Achmad Siddiq, *Op.cit*, hlm. 60-61.

⁸⁰ Masdar Farid Mas'udi, *Pajak itu Zakat, Uang Allah untuk Kemaslahatan Rakyat*, Mizan, Bandung, 2010, cet. 1, hlm. 152-153.

⁸¹ Kementerian Agama RI, *Op.cit.*, hlm. 789.

⁸² K.H. Achmad Siddiq, *Op.cit*, hlm. 61.

Artinya: “Sungguh, Kami telah mengutus Rasul-rasul kami dengan membawa bukti kebenaran yang nyata dan telah Kami turunkan bersama mereka al-Kitab dan Neraca (penimbang keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan (al-qist)...” (QS. Al Hadid: 25)⁸³

4. *Tasamuh (toleran)*

Tasamuh adalah toleran terhadap pluralitas pemikiran dan pendapat.⁸⁴ Dalam hukum Islam, Aswaja selalu responsive terhadap berbagai pendapat atau pemikiran dalam mensikapi sebuah permasalahan yang terjadi di tengah-tengah masyarakat dalam berbagai bidang kehidupan termasuk dalam manajemen lembaga pendidikan.

Dapat dikatakan bahwa sikap tasamuh (toleran) inilah yang akan dapat memberikan ruang lingkup gerak kehidupan manusia menjadi lebih universal dan mengarah pada percepatan pencapaian tujuan.

5. *Al Taqaddum dan Amar Ma'ruf Nahi Munkar*

Pengertian *al-Taqaddum* adalah progresif, sedangkan *Amar Ma'ruf Nahi Munkar* adalah menyeru kepada kebajikan dan mencegah kemunkaran).⁸⁵ Hal ini sesuai dengan firman Allah :

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ
بِاللَّهِ (آل عمران: ١١٠)

Artinya: “Kamu adalah ummat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah...” (QS Ali Imron: 110)⁸⁶

Menurut pendapat Imam Muhammad ibn Shumadih al Tujaibi, pengertian *khaira ummah* ada dua pendapat. Pertama, adalah para sahabat Nabi Muhammad SAW. Kedua adalah ummat nabi

⁸³ Kementerian Agama RI, *Op.cit.*, hlm.

⁸⁴ Tim PCNU, *Op.cit.*, hlm. 44.

⁸⁵ Tim PCNU, *Op.cit.*, hlm. 46.

⁸⁶ Kementerian Agama RI, *Op.cit.* hlm. 80.

Muhammad SAW sebagai ummat yang terbaik,⁸⁷ yang menurut Wahhab al-Zuhaili, predikat ummat terbaik ini diberikan selama manusia secara konsisten memerintahkan kebaikan, mencegah kemungkaran, dan beriman kepada Allah SWT secara benar, jujur, dan sempurna.⁸⁸

Ayat ini mendorong umat Islam untuk aktif melakukan reformasi dalam berbagai bidang kemaslahatan manusia menuju tegaknya kebenaran, keadilan, kesetaraan, menggapai kemajuan dalam segala bidang kehidupan dan peningkatan kesejahteraan umat. Berbagai konflik dihilangkan, persatuan digalang dan program-program visioner dirintis dan dikembangkan secara produktif.

Logika sederhana, umat Islam tidak mungkin melakukan amar ma'ruf nahi munkar kalau dalam posisi lemah (*dhoif*) dan tertindas serta terbelakang. Dalam sebuah hadist Nabi disebutkan :

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ، وَابْنُ مُيَيْمِرٍ، قَالَا: حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ إِدْرِيسَ، عَنْ رَيْبَعَةَ بْنِ عُثْمَانَ، عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ يَحْيَى بْنِ حَبَّانَ، عَنِ الْأَعْرَجِ، عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ، خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ، وَفِي كُلِّ خَيْرٍ احْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ، وَاسْتَعِزْ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ، وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ، فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَذَا وَكَذَا، وَلَكِنْ قُلْ قَدَرُ اللَّهِ وَمَا شَاءَ فَعَلَ، فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ (رواه مسلم)

Artinya: “Diceritakan oleh Abu Bakar bin Abi Syaibah dan Ibnu Numair berkata diceritakan oleh Abdullah bin Idris dari Rabi’ah bin Ustman dari Muhammad bin Yahya bin Habban dari Abu Hurairah berkata, Rasulullah SAW bersabda : “Ummat Islam yang kuat lebih baik dan lebih dicintai Allah daripada yang lemah, dan semuanya baik. Bergegaslah pada sesuatu yang bermanfaat bagimu, mintalah pertolongan kepada Allah dan jangan merasa lemah, dan kalau kamu

⁸⁷ Imam Muhammad ibn Shumadiah al Tujaibi, *Mukhtasyar Tafsir al-Thabari*, Beirut :Dar Ibn Katsir, 2004, hlm. 64

⁸⁸ Wahhab al-Zuhaili, *al_Tafsir al-Munir*, Jilid 2, Cet. 10, hlm. 363

tertimpa sesuatu, janganlah berkata 'seandainya aku mengerjakan ini, maka akan terjadi ini dan itu, tetapi ucapkanlah Allah sudah menakdirkan sesuatu, dan apa yang dikehendaki pasti terjadi, karena kata 'seandainya' akan membuka aksi setan.' (HR.Muslim) ⁸⁹

Hadist ini menggugah kesadaran dan memberikan motivasi kepada setiap muslim untuk berprestasi, meningkatkan kualitas diri untuk senantiasa meningkatkan kemajuan dalam segala bidang kehidupan termasuk dalam bidang peningkatan sistem manajemen mutu lembaga pendidikan.

D. Strategi Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008

1. Penjelasan yang Berkaitan dengan Mutu

Penerapan ISO 9001: 2008 akan terasa sulit bagi pimpinan suatu lembaga pendidikan, organisasi atau perusahaan tanpa mengetahui penjelasan mengenai pengertian mutu yang sesungguhnya. Hal ini juga untuk memberikan penjelasan kepada manajemen dan staf. Berikut ini penjelasan-penjelasan yang berkaitan dengan mutu seperti: 1) arti mutu; 2) perilaku yang baik untuk mutu seperti : mendorong keterlibatan pribadi setiap orang, menuntut agar topik khusus mengenai mutu dimasukkan dalam perencanaan strategis, meyakinkan bahwa persepsi pelanggan mengenai mutu telah dapat ditangkap secara sistematis, menjelaskan perbaikan mutu yang dikehendaki pelanggan, menciptakan teknik-teknik manajemen partisipatif dalam berhubungan dengan bawahan, dan lain-lain.⁹⁰

⁸⁹ Muslim bin Al Hajjaj Abdul Hasan Al Qusayri An Nisaburi, *Shohih Muslim Juz 4*, Dar Ihyatturasy, Beirut, hlm. 2052.

⁹⁰ Ralph Barra, *Menerapkan Gugus Mutu: Strategi Praktis untuk Meningkatkan Produktifitas dan Keuntungan*, Terj. dari Putting Quality Circles to Work oleh Agus Maulana dan Kristina, Erlangga, Jakarta, 1986, hlm. 16-17.

2. Langkah-langkah Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008

Langkah-langkah untuk menerapkan sistem manajemen mutu diantaranya adalah:

- a. Memutuskan untuk mengadopsi suatu standar sistem manajemen mutu yang akan diterapkan. Standar-standar sistem manajemen mutu itu dipilih berdasarkan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- b. Menetapkan suatu komitmen pada tingkat pemimpin senior dari organisasi (*top management commitment*). Implikasi dari sistem manajemen mutu membutuhkan komitmen dari manajemen organisasi agar dapat didokumentasikan yang biasanya dalam bentuk *Pernyataan Kebijakan Kualitas Organisasi*.
- c. Menetapkan suatu kelompok kerja (*working group*) atau komite pengarah (*steering committee*) yang terdiri dari manajer-manajer senior.
- d. Menugaskan wakil manajemen (*management representative*). Peranan wakil manajemen adalah menjamin bahwa sistem manajemen mutu yang didokumentasikan itu secara teknik adalah benar dan sesuai dengan persyaratan standar dari sistem manajemen mutu yang dipilih itu.
- e. Menetapkan tujuan-tujuan mutu dan implementasi sistem.
- f. Meninjau ulang sistem manajemen mutu yang sekarang.
- g. Mendefinisikan struktur organisasi dan tanggungjawab.
- h. Menciptakan kesadaran kualitas atau mutu (*quality awareness*) pada semua tingkat dalam organisasi.
- i. Mengembangkan peninjauan ulang dari system manajemen mutu dalam manual (buku panduan) kualitas.
- j. Menyepakati bahwa fungsi-fungsi dan aktifitas dikendalikan oleh prosedur-prosedur.
- k. Mendokumentasikan aktifitas terperinci dalam prosedur operasional atau prosedur terperinci.

- l. Memperkenalkan dokumentasi.
- m. Menetapkan partisipasi karyawan dan pelatihan dalam sistem.
- n. Meninjau ulang dan melakukan audit sistem manajemen mutu.⁹¹

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

- a. Tahap perencanaan yaitu : mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai, mengidentifikasi hal-hal yang diharapkan, memperoleh informasi tentang ISO 9000 famili, pemetaan proses, menerapkan ISO 9000 famili dalam sistem manajemen mutu, menentukan gap antara sistem organisasi yang ada sekarang dengan persyaratan ISO 9001 : 2008, mengidentifikasi proses yang dibutuhkan untuk memasok produk ke pelanggan.
- b. Tahap pelaksanaan, yaitu: mengidentifikasi tindakan yang diperlukan, dan mengimplementasikan rencana.
- c. Tahap penilaian, yaitu: melakukan penilaian internal dan apakah sudah sesuai?⁹²

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

- a. Menentukan kebutuhan dan harapan pelanggan dan pihak lain yang berkepentingan.
- b. Menetapkan kebijakan mutu dan sasaran mutu satuan pendidikan.
- c. Menentukan proses dan tanggungjawab yang diperlukan untuk mencapai sasaran mutu.
- d. Menentukan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran mutu.
- e. Menetapkan metode untuk mengukur keefektifan dan efisiensi setiap proses.
- f. Menerapkan pengukuran ini untuk menentukan keefektifan dan efisiensi setiap proses.

⁹¹ Vincent Gaspersz, *Op. Cit.*, hlm. 11-16.

⁹² Rudi Suardi, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000: 2000; Penerapannya untuk Mencapai TQM*, PPM, Jakarta, 2001, Cet. I, hlm. 132 – 136.

- g. Menentukan sarana pencegahan ketidaksesuaian dan penghilangan penyebabnya.
- h. Menetapkan dan menerapkan proses perbaikan berkesinambungan dari sistem manajemen mutu.⁹³

Tahapan-tahapan Sistem Manajemen Mutu memiliki keterkaitan dengan Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 sebagai berikut:

- a. Tahapan Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal (*Environmental Scanning – External & Internal*). Analisis pada tahap ini dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) atau analisis terhadap Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman (KEKEPAN).
- b. Tahapan Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*). Tahapan ini sejalan dengan Perencanaan Program Sekolah pada Standar Pengelolaan untuk merumuskan visi, misi, nilai inti, sasaran, strategi serta kebijakan.
- c. Tahapan Implementasi Strategi (*Strategic Implementation*). Tahapan ini sejalan dengan pelaksanaan rencana kerja pada Standar Pengelolaan untuk melaksanakan program-program kerja yang mengarah kepada pencapaian visi, misi, dan nilai inti serta strateginya.
- d. Tahapan Evaluasi dan Pengendalian (*Evaluation and Control*). Tahapan ini sejalan dengan pengawasan dan evaluasi pada Standar Pengelolaan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja yang dicapai dengan melakukan audit internal untuk mendapatkan informasi tentang kapabilitas proses sekolah atau kinerja pelaksanaan rencana kerja sekolah serta prestasi didik yang dicapai.
- e. Tahapan umpan balik dan peningkatan (*Feedback atau Improvement*). Pada tahapan ini, Sekolah Bertaraf Internasional melakukan analisis memilih peningkatan secara berkelanjutan (*continual / incremental improvement*) atau akan melakukan peningkatan secara dramatis / inovatif (*breakthrough improvement*).⁹⁴

3. Lingkup Penerapan / Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 – 2008

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 berlaku bagi :

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

⁹³Tim Penyusun *Panduan Teknis Penerapan Sistem Manajemen Mutu Strategis Pendidikan Sesuai Standar ISO 9001 : 2008*, Departemen Pendidikan Nasional ; Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah ; Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas Tahun 2009, hlm. 53

⁹⁴Tim Penyusun, *Op.cit*, hlm. 21-24.

- b. Organisasi yang menginginkan keyakinan dari pemasoknya bahwa persyaratan produk (kompetensi lulusan peserta didik) mereka akan dipenuhi.
- c. Pemakai produk (kompetensi lulusan peserta didik)
- d. Mereka yang berekepentingan dengan saling pengertian dari istilah yang dipakai dalam manajemen mutu (misalnya pemasok, pelanggan, pengatur)
- e. Mereka yang di dalam atau diluar organisasi yang mengakses sistem manajemen mutu atau mengauditnya untuk kesesuaian pada persyaratan ISO 9001 (misalnya auditor, regulator, lembaga sertifikasi / registrasi).
- f. Mereka yang di dalam atau di luar organisasi yang member saran atau pelatihan tentang system manajemen mutu yang sesuai bagi organisasi itu.
- g. Pengembangan standar terkait.⁹⁵

4. Manfaat Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008

Manfaat dari implementasi atau penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 adalah sebagai berikut :

- a. Sarana untuk menjamin tercapainya kepuasan pelanggan eksternal dan internal.
- b. Sarana untuk melaksanakan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku secara konsisten.
- c. Sarana untuk mencapai sasaran (*objectives*) sekolah, sebagai sarana untuk mencapai tujuan (*goal*) sekolah yang tertuang pada visi, misi, serta nilai inti. Disamping itu akan memenuhi Standar Pengelolaan sekaligus siap meraih sertifikat ISO 9001 : 2008.
- d. Sarana untuk melaksanakan komunikasi organisasi baik secara internal maupun eksternal secara konsisten.
- e. Sarana untuk pengelolaan sumber daya (keuangan, manusia, lingkungan, material, sarana dan prasarana, energi, metode, informasi serta pengukuran).
- f. Sarana untuk pengelolaan lingkungan kerja serta lingkungan akademik.
- g. Sarana untuk pengelolaan realisasi proses pembelajaran.
- h. Sarana untuk pengelolaan desain dan pengembangan kurikulum berbasis kompetensi.
- i. Sarana untuk pengelolaan proses pengadaan barang dan jasa.
- j. Sarana untuk perekrut peserta didik, pendidik, serta tenaga kependidikan.
- k. Sarana untuk mengelola dan meningkatkan kinerja proses.
- l. Sarana untuk melaksanakan perbaikan berkesinambungan.
- m. Sarana untuk melaksanakan praktek baik pelaksanaan pendidikan (*Good Education Governance*).

⁹⁵ Tim Penyusun, *Op. cit*, hlm. 50

- n. Sarana untuk pengelolaan dokumentasi dengan bantuan implementasi ISO ? TR 10013 : 2001 : *Guidelines for Quality Management System : Documentation* serta ISO 15489-1: 2001 – *Information and Documentation Records Management*.
- o. Sarana untuk memenuhi Standar Nasional Pendidikan dan Standar Pengelolaan.
- p. Sarana untuk mengelola Pelayanan Public dengan bantuan implementasi ISO 10001: 2007 *Customer Satisfaction _ Guidelines for Code of Conduct for Organizations* dan ISO 10002: 2004 *Customer Satisfaction – Guidelines for Complaint handling in Organizations*.⁹⁶

5. Internalisasi Kultur Manajemen Aswaja dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Agar kultur manajemen Aswaja dapat diinternalisasikan dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, maka dibutuhkan pendekatan holistic dan humanistic sebagai berikut :

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

- a. Beri kepercayaan yang cukup kepada team sesuai tanggungjawabnya.
- b. Lakukan pemberdayaan (*empowerment*) kepada team sesuai tanggungjawabnya.
- c. Gariskan tujuan yang jelas bagi team menurut tingkat intelektualitasnya (*decuced objectives*)
- d. Adakan sistem umpan balik untuk mengukur hasil kerja team.
- e. Dukung team dengan sumber daya yang memadai.

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

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

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

Kelima, organisasi harus dipimpin dan dimanage agar mempunyai kesadaran akan situasi lingkungannya (*situation awareness*), yaitu memiliki pengetahuan mengenai dirinya dan suasana kompetisi, sehingga dapat dipakai sebagai dasar proses perencanaan.⁹⁷

⁹⁶ *Ibid*, hlm. 51-52.

⁹⁷ Soewarsono, *Bacaan Terpilih Tentang Total Quality Management*, Andi Ofset, Yogyakarta, 2005, hlm. 190-191.

Dalam uraian langkah-langkah yang telah dijelaskan di atas, dapat dikatakan bahwa sebelum menerapkan/mengimplemetasikan Sistem Manajemen Mutu, perlu mengadopsi suatu Sistem Manajemen Mutu ISO. Dalam tesis ini Sistem Manajemen Mutu yang akan diadopsi adalah Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008. Pada intinya, langkah-langkah tersebut menggunakan fungsi manajemen mutu (PDCA: Plan, Do, Check, and Act).⁹⁸

Dalam hal ini penelitian akan difokuskan pada keunikan Strategi Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di MA NU Banat Kudus dengan salah satunya adalah internalisasi nilai-nilai karakteristik kultur aswaja *at-Tawassuth, al-I'tidal, at-Tawazun, at-Tasamuh, al-Taqaddum dan Amar Ma'ruf Nahi Munkar*.

E. Kerangka Pikir

Secara sederhana dapat dikatatakan bahwa salah satu alasan yang mendasar mengapa dunia pendidikan saat ini dituntut dan diharuskan untuk terus-menerus melakukan perubahan terutama dalam pengelolaan lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam seperti madrasah adalah untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia sehingga tercipta manajemen madrasah yang dapat menghantarkan terwujudnya madrasah yang bermutu (berkualitas).

Hal ini dikarenakan masyarakat saat ini tidak lagi mau membeli sistem pendidikan yang sama dengan sekolah (lembaga pendidikan) abad lalu, tetapi masyarakat modern saat ini menuntut lembaga pendidikan yang berkualitas yang dikelola dengan sistem yang baik dan profesional.

ISO 9001 merupakan standar internasional yang mengatur sistem manajemen mutu (*quality management system*) yang bertujuan menjamin kesesuaian suatu produk terhadap kebutuhan atau persyaratan yang telah ditentukan oleh pelanggan atau organisasi untuk memenuhi kepuasan pelanggan atau organisasi tersebut.

⁹⁸ M.N. Nasution, *Op.cit*, hlm. 27.

Kerangka filosofis dalam Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 dapat dikatakan bahwa proses sangatlah diutamakan, dan tidak hanya mementingkan produk, tetapi lebih berorientasi kepada proses. Hal ini juga yang kemungkinan menjadi alasan sebuah lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) yang meskipun sudah mendapat tempat di masyarakat dengan mendapat predikat sekolah/madrasah favorit dan telah mendapat status akreditasi A tetap berupaya berjuang untuk mendapatkan sertifikat ISO.

Dengan memperoleh ISO ini sebuah organisasi/lembaga termasuk sekolah/madrasah diharapkan dapat memperoleh nilai tambah/citra, mengubah sikap perilaku kinerja dalam lembaga, memperbaiki kinerja, memperluas jaringan, menghemat biaya inspeksi dan dapat pula lembaga tersebut menjadi pusat studi banding/berchmark, dan sebagainya.⁹⁹

Upaya-upaya yang dilakukan oleh sebuah organisasi / lembaga untuk memperoleh sertifikat ISO ini tentunya tidaklah mudah. Hal ini memerlukan proses yang panjang sesuai dengan tahapan pencapaian persyaratan sistem Manajemen Mutu ISO dan disesuaikan dengan karakteristik sebuah organisasi/lembaga tersebut.

Modal utama sebuah organisasi/lembaga untuk memperoleh sertifikat ISO ini dapat dikatakan bersumber dari berbagai keunggulan/kelebihan yang dimiliki serta dukungan dari semua pihak yang berkaitan dengan lembaga (*stakeholder*) tersebut.

Namun pada sisi lain juga timbul berbagai hambatan baik dalam proses memperoleh sertifikat ISO tersebut maupun dalam proses implementasi/penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO tersebut dalam sebuah organisasi / lembaga. Berbagai keunggulan/kelebihan, dukungan, dan hambatan tersebut dapat ditemukan dengan analisis SWOT.

Permasalahan/kendala yang timbul dalam upaya penerapan sistem manajemen mutu ISO untuk pencapaian perbaikan mutu pendidikan tersebut yakni belum terlaksananya pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dengan maksimal sehingga terjadi ketidaksesuaian antara kondisi

⁹⁹ Moh. Said, *Ibid*, hal. 45.

pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dengan tujuan akhir yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan.

Oleh karena itu diperlukan strategi yang tepat untuk meminimalisir dan mencari solusi dari terhadap berbagai permasalahan tersebut agar penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) dapat berjalan dengan baik sesuai tujuan yang diharapkan oleh lembaga pendidikan (madrasah) maka MA NU Banat Kudus memilih Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 sebagai standar persyaratan-persyaratan yang terfokus pada proses-proses yang memberikan keyakinan pada masyarakat bahwa persyaratan pelanggan terhadap mutu produk akan terpenuhi dan tentunya mengupayakan pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 tersebut dapat berjalan secara maksimal di lembaga pendidikan ini.

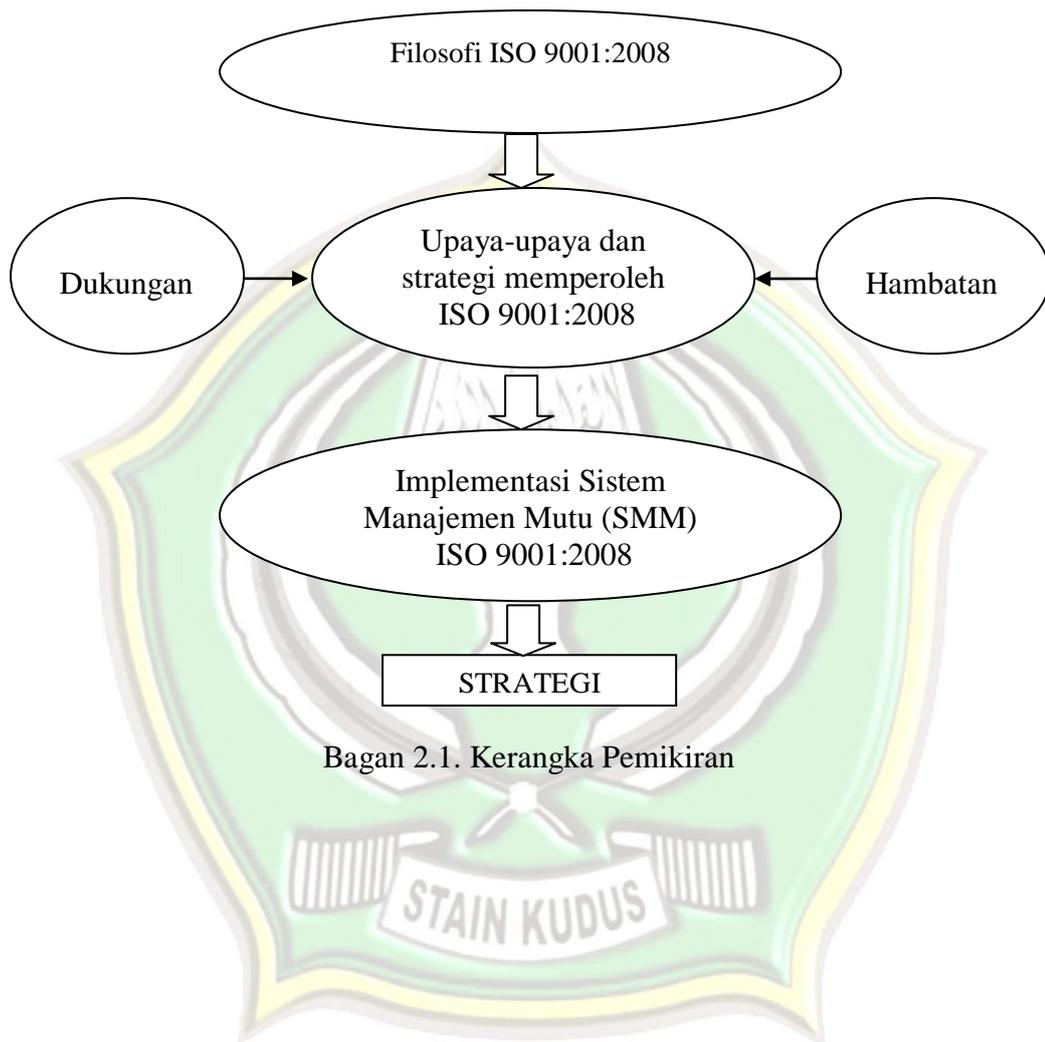
Agar penerapan (implementasi) Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dapat berjalan secara baik dan maksimal sangat dibutuhkan strategi-strategi yang disesuaikan dengan keunikan karakteristik dan budaya lokal lembaga pendidikan (madrasah) yakni MA NU Banat yang merupakan sebuah madrasah yang berbasis pesantren yang bernaung di bawah Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Cabang Kudus.

Berbagai strategi tersebut dimaksudkan antara lain ; melakukan sosialisasi tentang pentingnya ISO 9001:2008 bagi lembaga pendidikan untuk peningkatan mutu madrasah, menetapkan komitmen yang tertulis dalam Kebijakan Mutu, membuat *job description* yang jelas, membuat program tindak lanjut, mengadakan pendidikan dan latihan, melakukan komunikasi internal dan eksternal, mendokumentasikan aktifitas, menginventarisasi daya dukung (kelebihan) madrasah, mengadakan supervisi secara konsisten, mengadakan audit sistem manajemen mutu, dan internalisasi prinsip-prinsip dan karakter Aswaja NU dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008.

Atas dasar pemikiran di atas, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui secara jelas bagaimana keunikan usaha, strategi-strategi yang dilakukan MA NU Banat Kudus untuk memperoleh ISO dan strategi proses

penerapkan (implementasi) Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 sesuai dengan karakteristik madrasah tersebut.

Kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan dengan bagan 2.1 di bawah ini.



Bagan 2.1. Kerangka Pemikiran