

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teoretis**

##### **1. Pengertian Manajemen Mutu Terpadu**

Meneliti tentang mutu terpadu tidak bisa lepas dari pembahasan tentang manajemen, karena pelaksanaan program mutu terpadu merupakan bagian dari pelaksanaan manajemen itu sendiri. Untuk itu perlu pula dikemukakan beberapa bahasan tentang manajemen.

Manajemen menurut Sofyan Syafri Harahap diartikan sebagai menggabungkan faktor-faktor produksi yang ada (sumber alam, tenaga manusia, modal, teknologi, manajemen) untuk mendapatkan dan memproduksi kebutuhan manusia yang dapat di jual atau di persembahkan kepada masyarakat.<sup>1</sup>

Manajemen adalah seni kemahiran untuk untuk mencapai hasil sebesar-besarnya, dengan usaha yang sekecil-kecilnya, guna memperoleh kemakmuran dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya bagi majikan dan buruh, serta memberi service, pelayanan yang sebaik mungkin kepada khalayak ramai.<sup>2</sup>

Sedangkan manajemen pendidikan Islam menurut Muhaimin dkk. adalah:

---

<sup>1</sup>Sofyan Syafri Harahap. 2004. *Sistem Pengawasan Manajemen*. Jakarta: Pustaka Quantum. hlm. 4

<sup>2</sup>J. Panglaykim & Hazil Tansil. 1991. *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta: Ghalia Indonesia. hlm. 27

Merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Bisa juga didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.<sup>3</sup>

Mengenai fungsi manajemen Salfen berpendapat:

Manajemen mempunyai fungsi yang dikenal dengan POAC (*planning, organizing, actuating* dan *controlling*). Kegiatan pembelajaran yang efektif mengharuskan agar setiap aktivitas dilakukan melalui proses perencanaan, diikuti dengan upaya menyusun organisasi pembelajarannya. Tahap berikutnya adalah menyusun bagaimana skenario kegiatan atau tahapan-tahapannya. Di sini akan ditentukan langkah-langkah kegiatan, metode dan siapa saja yang akan diminta untuk berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran itu. Terakhir adalah kegiatan pengawasan.<sup>4</sup>

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 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 pengarahan dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan.

---

<sup>3</sup>Muhaimin dkk. 2010. *Manajemen Pendidikan (Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah)*, Jakarta: Kencana. Cetakan II. h. 5

<sup>4</sup>Salfen Hasri. 2009. *Sekolah Efektif dan Guru Efektif*. Yogyakarta: Aditya Media Printing and Publishing. h. 5-6

- 3) Formulasi prosedur sebagai tahap-tahap rencana tindakan.
- 4) Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja<sup>5</sup>

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 di dahului 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*)

Menurut Ramayulis pengorganisasian dalam dunia manajemen diartikan sebagai “penetapan struktur peran-peran melalui penentuan aktivitas-aktivitas, penugasan kelompok, aktivitas-aktivitas kepada manager-manager, pendelegasian wewenang dan informasi horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi.”<sup>6</sup> Hal ini makin memperjelas posisi pengorganisasian dalam manajemen, konsep pengorganisasian tersebut secara jelas memberikan gambaran bahwa

---

<sup>5</sup> Ramayulis, 2008, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, h. 271

<sup>6</sup> *Ibid.*, h 272

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 terget-target yang telah disepakati sebelumnya. Pencapaian terget-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.

Menurut Ramayulis dalam menggerakkan ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu: “ (1) Keteladana (2) Konsistensi (3) Keterbukaan (4) Kelembutan (5) kebijakan.”<sup>7</sup>

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

---

<sup>7</sup> Ramayulis, *Opcit.*, h 274

Kegiatan tersebut sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>8</sup> 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.”<sup>9</sup>

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 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.<sup>10</sup>

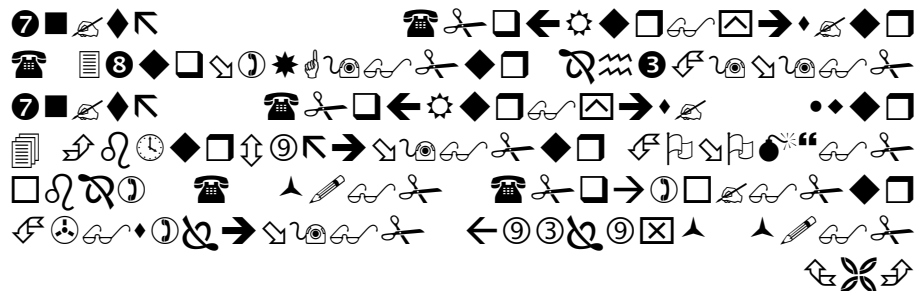
---

<sup>8</sup> *Ibid.* h. 274

<sup>9</sup> *Ibid.* h 274

<sup>10</sup> Muhaimin dkk, 2010, Manajemen Pendidikan (Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/madrasah, Cetakan II, Jakarta: Kencana, h 5

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. Allah berfirman:



*“... dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.”<sup>11</sup>*

M. Quraish Shihab menafsirkan bahwa ayat ini merupakan prinsip dasar dalam menjalin kerja sama dengan siapapun, selama tujuannya adalah kebajikan dan ketaqwaan.<sup>12</sup> Dari ayat tersebut dapat diambil

<sup>11</sup> QS. Al-Maidah : 2

<sup>12</sup> M. Quraish Shihab, 2010, *Tafsir al-Misbah Volume 3*, Jakarta: Lentera Hati, h 17

pemikiran bahwa manajemen dalam lembaga pendidikan di madrasah lebih mengedepankan kerjasama aktif dengan orang lain, baik di dalam Lembaga pendidikan maupun di luar lembaga. Kerjasama tersebut dibingkai dengan semangat ridho Allah. Semangat kerjasama tim untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang bernuansa keilmuan. Manajemen pendidikan Islam dalam arti tersebut membedakannya dengan manajemen lain, karena manajemen dalam pendidikan Islam berdasarkan Al-Qur'an dan Hadits Nabi.

Di sisi lain, manajemen Pendidikan Islam lebih mengedepankan kerjasama yang saling menguntungkan untuk mencapai tujuan bersama, karena kerjasama yang dilakukan berdasarkan nilai-nilai kebaikan yang barometernya adalah keridhoan Allah, yang akhir semua tujuan kerjasama tersebut adalah nilai taqwa di sisi Allah swt.

Ramayulis berpendapat bahwa “prinsip-prinsip manajemen pendidikan adalah ikhlas, kejujuran, amanah, adil, tanggungjawab, dinamis, praktis, dan fleksibel”.<sup>13</sup> 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

---

<sup>13</sup> Ramayulis. 2008. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia. h. 263

dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja proses dan lingkungannya.<sup>14</sup>

Dari berbagai karakter mutu, mutu dapat juga digunakan sebagai suatu konsep yang relatif, pengertian inilah yang digunakan dalam TQM (Total Quality Manajemen), 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<sup>15</sup>

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 membawa solusi dengan memberikan perhatian pada faktor manusia. Bagaimana mengarahkan karyawan sedemikian rupa sehingga dapat mencapai kepuasan yang lebih besar, memperoleh motivasi yang lebih tinggi dan dengan demikian menjadi lebih produktif, kuncinya terletak dalam partisipasi karyawan pada semua tingkatan dalam organisasi dalam

---

<sup>14</sup> Veithzal Rivai & Sylviana Murni. 2009. *Education Management Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta. Rajawali Press. h.28

<sup>15</sup> Edward Sallis. 2010. *Total Quality Management in Education*. Cetakan XI. Jogjakarta: IRCiSoD. h. 53



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.<sup>16</sup>

Managemen mutu terpadu juga diartikan sebagai tim pemecah persoalan atau kelompok pekerja dari unit kerja yang sama 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.<sup>17</sup>

Managemen 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.

---

<sup>16</sup> Veithzal Rivai & Sylviana Murni, *Op.Cit.* hlm.. 478.

<sup>17</sup> *Ibid*, hlm. 479

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

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.

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 gilirannya untuk meningkatkan daya saing perusahaan pada lingkungan eksternal. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalani 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.

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

Dalam manajemen mutu terpadu keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini di karenakan 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 kerja

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 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.<sup>18</sup>

### **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, meluas ke 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 :

---

<sup>18</sup> M.N.Nasution. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta. Ghalia Indonesia. hal. 30.

- 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 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 tim
- 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.<sup>19</sup>

Joseph M Juran, berpendapat bahwa untuk memperbaiki kualitas 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.

---

<sup>19</sup> Ibid. hlm. 36

- 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.<sup>20</sup>

#### **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 tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal, kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan 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

---

<sup>20</sup> Ibid. h. 37

sumberdaya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlukan dengan baik dan di beri kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu di dasarkan 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.<sup>21</sup>

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 kebijakan tertulis dan merupakan alat dalam operasional sistem TQM<sup>22</sup>

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 di pahami sebagai manajemen mutu total pendidikan, seperti halnya pada produksi mutu total yang berarti mutu total produksi. Mutu Total

---

<sup>21</sup> Ibid, hlm 34

<sup>22</sup> Ibid, hlm. 481

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.

b. Selalu mengutamakan pelanggan

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

c. Komitmen terhadap tim kerja

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

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 bis sekolah, petugas administrasi sekolah, pembantu atau anggota dewan sekolah. Pelatihan dan belajar dibutuhkan oleh setiap orang di dalam sebuah lingkungan yang dicirikan oleh komunikasi terbuka dan akses informasi.<sup>23</sup>

Permadi mengemukakan bahwa kelulusan merupakan suatu produk pendidikan. Lulusan peserta didik yang telah menyelesaikan pendidikan adalah individu yang perilaku dan 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<sup>24</sup>.

Pelaksanaan manajemen mutu terpadu akan dapat memberikan kualitas pendidikan, hal ini sangat di harapkan kepada kepala sekolah

---

<sup>23</sup> Veithzal Rivai & Sylviana murni. Op.Cit. h. 495

<sup>24</sup> E. Mulyasa. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung. h. 226

agar dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu, kepala sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan secara optimal.

Penjaminan mutu pendidikan bukanlah sesuatu yang mudah, perlu adanya 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 antaranya proses belajar mengajar, bimbingan penyuluhan, praktik, dan fungsi-fungsi lain di sekolah yang termasuk dalam perbaikan kualitas<sup>25</sup>.

Sebagai pimpinan dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk mengetahui pertumbuhan guru-guru secara kontinyu. Dengan praktek demokratis ia harus mampu membantu guru dalam memenuhi kebutuhan masyarakat sehingga tujuan pendidikan dapat memenuhi hal itu. Ia harus mampu membantu guru dalam membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan anak. Ia harus mampu menstimulir guru-guru untuk mengembangkan

---

<sup>25</sup> Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2008, h. 19

metode dan prosedur pembelajaran. Ia harus mampu membantu guru-guru mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar murid<sup>26</sup>.

Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional memberikan batasan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

Kebijakan desentralisasi pendidikan telah memberi peluang besar kepada daerah untuk mengoptimalkan potensinya bagi pembangunan 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 di tentukan oleh pemerintah, sebagaimana dalam pasal 2 ayat (1), Peraturan Pemerintah Nomor 19

---

<sup>26</sup> M. Sobry Sutikno, *Pengelola Pendidikan "Tinjauan Umum dan konsep Islam*, Prospect, Bandung, 2010, h. 136-137

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.<sup>27</sup>

## **6. Mengaplikasikan BS5750 dan ISO 9000 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 pengembanganyang sangat kearah itu. Karena berasal dari dunia industry prodak. Istilah standar menjadi tidak akrab bagi kebanyakan dalam pendididkan.

Kenapa pendidikan harus mempertimbangkan BS5750? BS5750 dan ISO 9000 adalah alat pemasaran yang sangat jitu bagi organisasi dengan logo registrasinya. BS 5750 identik dengan standar Eropa EN 29000, standar mutu international ISO9000, dan standar mutu Amerika Serikat Q 90. Perbandingan tersebut adalah sebagai tambahan informasi bagi lembaga-lembaga yang berkeinginan untuk membina hubungan atau kontrak international . Ada banyak keuntungan yang biasa di raih institusi pendidikan dari status terdaftar tersebut. Salah satu keuntungan utamanya adalah, lembaga-lembaga tersebut akan mengupayakan disiplin untuk menspesifikasikan dan

---

<sup>27</sup>Departemen Agama RI. Loc.Cit. hlm 154

mendokumentasikan system mutu mereka dengan mendapatkan akreditasi dan pihak ketiga.

## B. Penelitian terdahulu yang relevan

Penelitian merupakan ruh dari adanya sebuah perguruan tinggi, jika Perguruan Tinggi sepi dari penelitian maka terjadi ketimpangan dalam akademik, apalagi berkaitan dengan manajemen mutu. Dalam penelitian ini penulis akan kemukakan beberapa judul yang penulis anggap relevan dengan judul yang penulis teliti, antara lain :

1. H. Khodri Nawawi, (2005) dalam tesisnya yang berjudul Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SMU Muhammadiyah Pekanbaru, menyimpulkan bahwa Pemberdayaan kepala sekolah terhadap warga sekolah dalam rangka penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah terutama terhadap guru dalam proses belajar mengajar, masih di dapat komponen sekolah sebagian yang penerapannya belum maksimal, yaitu meliputi bimbingan pembuatan satuan acara pembelajara masih hanya sebagian guru, disamping itu supervisi kepala sekolah terhadap guru dalam proses belajar mengajar di kelas masih belum merata, sehingga masih ada hambatan dalam proses belajar mengajar tidak diketahui oleh kepala sekolah. Selanjutnya pemberdayaan kepala sekolah terhadap ketenagaan dalam aspek kesejahteraan guru dan karyawan masih terbatas pada kesejahteraan yang berbentuk gaji pokok, mengenai tambahan kesejahteraan baru dapat

diberikan berupa kelebihan jam mengajar. Sedangkan oleh tugas-tugas tenaga administrasi baik wakil kepala sekolah maupun tata usaha masih terbatas pada job yang diberikan oleh kepala sekolah artinya belum menunjukkan kreatifitas yang tinggi. Transparansi kepala sekolah dalam mengambil kebijakan terutama dalam masalah keuangan selalu dibicarakan bersama melalui rapat bahkan melibatkan komite sekolah dalam membicarakan RAPBS untuk mencapai kesepakatan, setiap menerima bantuan dari wali murid secara transparan menyampaikan kepada wakil kepala sekolah dan tata usaha untuk mengembangkan sekolah. Kreatifitas kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah sudah maksimal yaitu dibuktikan dengan hal-hal sebagai berikut a) Usaha meningkatkan mutu hasil belajar siswa dengan melaksanakan belajar tambahan disore hari, untuk mata pelajaran yang di anggap sulit diantaranya matematika, ilmu pengetahuan alam, bahasa inggris. b) usaha kepala sekolah meningkatkan kemampuan bahasa asing yaitu bahasa arab dan bahasa inggris. c). Usaha peningkatan mutu hasil belajar siswa, kepala sekolah mengusahakankelengkapan alat-alat labor seperti IPA , Bahasa Inggris dan laboratorium komputer.

2. Noor Jehhan, (2008) dalam tesisnya yang berjudul Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan kwalitaas Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di SD Muhammadiyah IV Malang), menyimpulkan bahwa, Pertama implementasi MBS di SD Muhammadiyah IV berimplikasi positif pada mutu dan pelayanan



pendidikan yang meliputi (a) prestasi akademik dan non akademik yang meningkat. (b) pembelajaran yang efektif dan efisien, (c) kepemimpinan yang trasformatif dan visioner, (d) meningkatnya kinerja dan profesionalisme guru, dan (e) pertisipasi dan kepercayaan masyarakat meningkat. Kedua faktor pendukung yang paling berpengaruh dalam keberhasilan program MBS di SD Muhammadiyah IV antara lain, (1) kepemimpinan yang efektif figur Kepala Sekolah yang selalu memberikan tauladan dan inspirasi untuk mendedikasikan diri secara total pada profesi mampu menjadi motifator bagi para guru untuk terus 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

3. 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.

### C. Konsep Operasional

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

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.