

**DASAR-DASAR
MANAJEMEN MUTU TERPADU DALAM PENDIDIKAN**

**PENULIS:
Dr. H. Abd Muhith, S.Ag. M.Pd.I.**

PRAKATA PENULIS

Puji syukur bagi Allah SWT penulis panjatkan atas limpahan rahmat dan hidayahNya, karena hanya dengan hidayah dan rahmatNya penulis dapat menyelesaikan buku ini dengan judul Dasar-Dasar Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan. Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang tinggi penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah turut membantu terselesainya buku ini, terutama kepada:

1. Rector Institut Agama Islam Negeri Jember, Prof. Dr. H. Babun Suharto, M.Si dan seluruh Wakil Rektor yang telah memberikan menerima penulis untuk mengabdikan di IAIN Jember.
2. Dekan dan seluruh pimpinan FTIK IAIN Jember yang telah memberikan amanah kepada penulis untuk mengampu mata kuliah Total Quality Manajemen dalam Pendidikan.
3. Kanda H. Muhlis Hasan dan HJ. Farida beserta keluarga, ibu dari anakku dan anak-anakku: Muhammad Ibrahim Wafdillah, Muhamad Zakariya Anshari Khalid Bin Walid, Hasbi Fadllurrahman, Ziyad Ifdlalih, Muhammad Tamim Imdadun Ni'am dan Rachmad Baitullah yang memberikan spirit kepada penulis dalam menyelesaikan modul ini.
4. Seluruh teman-teman terutama Dr. Saihan, Dr. Matkur, Mahrus M.Pd.I. Alfisyah, M.Si. dan Drs.H. D. Fajar Ahwa, M.Pd.I.yang selalu memberikan spirit kepada penulis. guru dan karyawan di Yayasan Nurul Jadid, dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih atas dukungannya semoga Allah SWT membalas dengan balasan yang lebih baik. *Amin Yaa Man la yudli'u ajra al muhsinina.*

Malang, 28 Pebruari 2017

Penulis,

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel	iv
Daftar Gambar	v
Motto	vi
Persembahan	vii
KONSEP MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN	1
QUALITY CONTROL	23
QUALITY ASSURENCE.....	30
STANDAR PENDIDIKAN NASIONAL.....	42
PRILAKU KONSUMEN.....	65
PATOK DUGA (BENCHMARKING) DALAM PENDIDIKAN.....	72

KEPEMIMPINAN MUTU PENDIDIKAN	79
BUDAYA MUTU.....	84
TOTAL QUALITY MANAJEMEN	101
SEJARAH TOTAL QUALITY MANAGEMENT	114
IMPLEMENTASI QUALITY MANAJEMEN DALAM PENDIDIKAN	120
PENYEBAB KEGAGALAN DALAM TQM.....	131
DIVERFIKASI TQM DALAM PENDIDIKAN.....	132
ISO.....	133
DAFTAR PUSTAKA	137
DARTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS	141

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
J.1 Pendapat Pakar Tentang Mutu.....	9
VI.1 Perbedaan Patok Duga dan Analisis Persaingan.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
VII.1: Bentuk Krucut TQM	102
VII.2: Siklus Deming	103

PERSEMBAHAN

Ayahannda KH. Hasan Abdillah dan Ibunda Ny. Hj. Ruqayyah.

Terima kasih kepada :

- Ibu dari anak-anakku, Hj. Musripaturrohim, S.Pd.I. atas dukungannya selama proses pembuatan buku ini. Semoga dijadikan istri yang sholihah.
- Putra-putraku: 1. Muhammad Ibrahim Wafdilla (alm), 2. Muhamad Zakariya Ashari Khalid Bin Walid (15 Tahun), 3. Hasbi Fadllurarahma (11 Tahun), 4. Muhammad Ziyad Ifdholih (6 Tahun) 5. Muhammad Tamim Imdadun Ni'am (3 Tahun) 6. Rahmad Baitullah (23 Tahun). Semoga menjadi anak-anak yang sholih.

Terima Kasih Untuk Semuanya.

BAB I

KONSEP MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Untuk memperjelas pengertian manajemen, dibawah ini dikutip beberapa definisi tentang manajemen. Pendapat-pendapat berikut ini berbeda satu sama lain walaupun terdapat unsur kesamaannya. Dari perbedaan-perbedaan pendapat (yang disebabkan karena perbedaan dalam meletakkan titik berat sudut pandangan) serta kesamaan-kesamaan itu diharapkan dapat diperoleh pandangan yang lebih jelas dan menyeluruh tentang manajemen ini.

a. G. R. Terry :

Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated object tives by the use of human being and other resources. (Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya).

b. James A.F Stoner:

Management sebagai proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen sebagai seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain.

c. Lawrencw A. Appley dan Oey Liang Lee:

Manajemen sebagai seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan fikiran orang lain untuk melaksanakan aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dalam manajemen terdapat teknik-teknik yang kaya dengan nilai kepemimpinan dalam mengarahkan, mempengaruhi, mengawasi, dan mengorganisasikan semua komponen yang saling menunjang untuk tercapainya suatu tujuan¹.

¹ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: CV Pustaka setia,2012), 1-7.

d. Sondang P. Siagian :

Manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain².

Dari uraian definisi manajemen menurut para pakar sebagaimana tersebut di atas dapat dipadukan uraiannya sebagaimana berikut:

- 1) Manajemen itu terjadi di dalam suatu organisasi.
- 2) Dalam pengertian manajemen selalu terkandung beberapa tujuan tertentu yang akan dicapainya.
- 3) Dalam mencapai tujuan tersebut melibatkan manusia dan sumber daya lainnya.
- 4) Untuk mencapai tujuan dilakukan melalui tahapan kegiatan atau proses tertentu.
- 5) Pencapaian tujuan yang melibatkan manusia serta sumber-sumber lainnya dilakukan dengan cara yang paling efisien.
- 6) Manajemen dapat dikatakan suatu yang tidak berwujud dan hanya dapat dilihat hasil-hasilnya.
- 7) Manajemen adalah suatu alat untuk mencapai tujuan, bukan suatu tujuan.
- 8) Karena manajemen itu diterapkan atau terjadi pada setiap organisasi, maka istilah manajemen diterapkan secara luas. misalnya : manajemen universitas, manajemen kepegawaian, manajemen keuangan, manajemen kepegawaian, dan sebagainya.
- 9) Manajemen merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi dan kooperatif dalam usaha-usaha memanfaatkan sumber daya.
- 10) Manajemen dapat disebut ilmu dan seni.
- 11) Setiap orang sebenarnya terlibat kegiatan manajemen, tidak seorang pun yang tidak terlibat dalam suatu organisasi.

2. Fungsi Manajemen

Manajemen memiliki fungsi sebagai berikut:

² Siagian, P. Sondang, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 15-20

a. Planing

Perencanaan merupakan penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tindakan yang harus dicapai meliputi:

- 1) Apa saja yang harus dilakukan?
- 2) Alasan mengapa harus bertindak?
- 3) Di mana tindakan harus dilakukan?
- 4) Kapan tindakan tersebut harus dilakukan?
- 5) Siapa yang akan menyelesaikan tindakan tersebut?
- 6) Dan bagaimana cara melakukannya?

b. Organizing

Organizing merupakan kerja sama antara dua orang atau lebih dengan terstruktur dalam mencapai tujuan tertentu, dengan tahapan:

- 1) Rekrutmen sumber daya untuk memenuhi kebutuhan pelaksanaan rencana;
- 2) Pengelompokan dan pembagian tugas untuk menjadikan organisasi terstruktur dan teratur;
- 3) Pembentukan struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi;
- 4) Penentuan metode kerja dan prosedurnya;
- 5) Pembekalan, pelatihan, dan pemberian informasi staf;

c. Leading

Leading merupakan kegiatan pengambilan keputusan, melakukan komunikasi agar saling pengertian, semangat, memberi inspirasi agar dapat bertindak, dan memilih orang yang menjadi anggota kelompoknya dengan memperbaiki pengetahuan dan sikap mereka agar terampil dalam usaha mencapai tujuan yang diharapkan.

d. Directing/Comanding

Merupakan usaha pemberian bimbingan saran, perintah, atau intruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

e. Motivating

Merupakan kegiatan pemberian inspirasi, semangat, dan dorong kepada seluruh karyawan sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

f. Coordinating

Pengoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, perselisihan, kekosongan kegiatan, dengan cara menghubungkan, menyatukan, dan menyelaraskan pekerjaan semua karyawan agar mereka dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

g. Controlling

Pengawasan merupakan kegiatan penilaian, koreksi terhadap segala hal yang telah dilakukan oleh karyawan, sehingga dapat dilakukan perbaikan menuju jalan yang benar sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

h. Evaluating

Evalusi merupakan kegiatan penilaian terhadap semua kegiatan untuk menemukan indikator penyebab keberhasilan atau kegagalan kegiatan tersebut, sehingga dapat dijadikan kajian untuk kegiatan berikutnya.

i. Reporting

Merupakan penyampaian perkembangan hasil kegiatan dan hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.

j. Staffing

Penyusunan personalia pada suatu organisasi mulai dari rekrutmen, pengembangan, sampai promosi, sehingga setiap karyawan dapat berdaya guna dalam organisasi.

k. Budgeting

Penyusunan anggaran biaya (Budgeting) Merupakan kegiatan perencanaan pembiayaan, sumber biaya, cara penggunaan, pelaksana pembiayaan kegiatan, pola pembukuan, pertanggung jawaban, dan pengawasan.

l. Actuating

Actuating merupakan kegiatan untuk menggerakkan dan mengupayakan agar para karyawan melakukan tugas dan kewajibannya.

m. Forecasting

Forecasting merupakan permalan, meprojektikan, dan melakukan taksiran terhadap berbagai kemungkinanyang akan terjadi sebelum rencana yang lebih pasti dapat dilakukan³.

B. Manajemen Pendidikan

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS), pasal 1 ayat 1 pendidikan merupakan:

“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, akhlaq mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya ,masyarakat, bangsa dan negara⁴.

dengan demikian pendidikan merupakan suatu kegiatan terencana untuk mencapai tujuan tertentu, yaitu mengembangkan potensi peserta didik agar memiliki kekuatan akidah, jati diri, cerdas, berakhlakul karimah, dan berperan aktif di masyarakat.

Dari uraian mengenai manajemen dan mutu tersebut di atas, manajemen pendidikan adalah sebagai seluruh proses kegiatan bersama dalam bidang pendidikan dengan memanfaatkan semua fasilitas yang ada, baik personal, material, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan⁵.

C. Mutu

a. Konsep Mutu

Menurut Edward Sallis, mutu dalam percakapan sehari-hari sebagian besar dipahami sebagai sesuatu yang absolut, misalnya restoran yang mahal dan mobil-mobil yang mewah. Sebagai suatu konsep yang absolut, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar; merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Dalam definisi yang

³ Saifullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, 22-43.

⁴ Hasbullah, 2013:4.

⁵ Supyarma, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*(Bandung: Alfabeta, 2003), 188-190.

absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli⁶. Sedangkan mutu yang relatif, dipandang sebagai suatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Untuk itu dalam definisi relatif ini produk atau layanan akan dianggap bermutu, bukan karena ia mahal dan eksklusif, tetapi ia memiliki nilai misalnya keaslian produk, wajar dan familiar⁷.

Sedangkan menurut Joseph Juran, seperti yang dikutip oleh M. N. Nasution menyatakan bahwa kualitas adalah kecocokan penggunaan produk (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi⁸. Sedangkan W. Edwards Deming, seperti yang dikutip oleh M. N. Nasution menyatakan bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen⁹. Menurut Philip B. Crosby seperti yang dikutip oleh M. N. Nasution menyatakan bahwa kualitas adalah conformance to requirement, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan atau kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan¹⁰. Feigenbaum juga mencoba untuk mendefinisikan bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (full customer satisfaction)¹¹.

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan. Artinya, dalam mendefinisikan mutu/kualitas memerlukan pandangan yang komprehensif. Ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan berkualitas, yakni:

- a. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan;
- b. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan;
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain); dan

⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 51-52.

⁷ Ibid. 51-52.

⁸ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 15. Lihat juga dalam Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa* (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), 7.

⁹ Ibid. 7.

¹⁰ Ibid. 7.

¹¹ Ibid. 7.

- d. Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan¹².

Namun ada ranah ini, menurut Wayne F., yang dikutip oleh Hadari, mengatakan bahwa *quality is the extent to which products and services conform to customer requirement*¹³. Sudarwan Danim mendefinisikan mutu sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa¹⁴. D. L. Goetsch dan S. Davis seperti yang dikutip Fandy dan Anastasia, mendefinisikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan¹⁵. Artinya, pada konteks ini yang dimaksud dengan mutu adalah kondisi yang di dalamnya terdapat proses kesesuaian antara hasil dengan standar yang digunakan.¹⁶

Mutu dalam literatur manajemen konvensional terutama industri sangat beragam pengertian atau definisinya tergantung dari perspektif yang digunakan, kriteria, dan konteksnya, salah satu contoh adalah pernyataan Joseph N. Juran yang menyatakan:

“quality” means those features of products which meet customer needs and thereby provide customer satisfaction. In this sense, the meaning of quality is oriented to income. The purpose of such higher quality is to provide greater customer satisfaction and, one hopes, to increase income. However, providing more and/or better quality features usually requires an investment and hence usually involves increases in costs¹⁷.

Dari pernyataan ini dapat dikimpulkan bahwa pengertian mutu sangat tergantung dari perspektif yang digunakan dalam membimbing output tersebut. Dalam mendefinisikan kualitas, ada beberapa pakar utama yang saling berbeda pendapat, tetapi maksudnya sama tetap pada kesesuaian antara idea dan cita-cita serta praksis. Jadi konsep mutu sering dianggap

¹² Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2009), 3-4.

¹³ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), 124.

¹⁴ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 53.

¹⁵ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2009), 4.

¹⁶ Muhith, *Pengembangan Mutu Pendidikan*, Disertasi, 34.

¹⁷ Joseph N. Juran & A. Blanton Godfray (Edit.), *Juran's Quality Handbook* (New York: McGraw-Hill, 1999), hlm. 2.1.

sebagai ukuran relatif kesempurnaan atau kebaikan sebuah produk/jasa, yang terdiri atas kualitas desain (fungsi spesifikasi produk) dan kualitas kesempurnaan (conformance quality) (ukuran seberapa besar tingkat kesesuaian antara sebuah produk/jasa dengan persyaratan atau spesifikasi kualitas yang ditetapkan sebelumnya)¹⁸. Dalam perspektif lain, ada yang menyebut mutu sebagai konsep licin (a slippery concept), sebab mutu berkaitan dengan sudut pandang (perspektif) dan kepentingan pengguna kata tersebut (it is slippery because it has such a variety of meanings and the word implies different things to different people). Hal ini terjadi dikarenakan konsep mutu yang bertolak dari standar absolut (absolute concept) dan relatif (relative concept). Standar absolut menganggap bahwa sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli serta memiliki kebenaran yang hakiki; sedangkan standar relatif dipandang sebagai suatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya atau mampu menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan juga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan¹⁹.

Dari paparan tersebut wajar bila banyak para pakar mencoba untuk mendefinisikan mutu, salah satunya ada yang menyatakan bahwa mutu sebagai produk atau servis, bukan seperti yang ditetapkan oleh pemasok, tetapi seperti yang diinginkan oleh klien atau konsumen; dan untuk produk atau servis yang diinginkan itu, mereka mau dan rela membayarnya²⁰. Ada juga yang menyatakan bahwa kualitas adalah kecocokan penggunaan produk (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi²¹; bahkan ada pula yang mengemukakan bahwa mutu memiliki lima dimensi, yaitu: 1) Rancangan (design), sebagai spesifikasi produk; 2) Kesesuaian (conformance), yakni kesesuaian antara maksud desain dengan penyampian produk aktual; 3) Ketersediaan (availability), mencakup aspek kedapatpercayaan serta ketahanan, dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan; 4) Keamanan (safety) aman tidak membahayakan konsumen; dan 5) Guna praksis (field use) kegunaan praksis yang dapat dimanfaatkan penggunaannya oleh konsumen²².

¹⁸ Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction* (Yogyakarta: Andi, 2011), 164.

¹⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 12-13.

²⁰ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2000), 469.

²¹ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 15; lihat juga dalam Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa* (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), 7.

²² Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Rafika Aditama, 2010), 227.

Lebih lanjut, kualitas juga didefinisikan sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar dan kualitas merupakan apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen²³; atau sebagai conformance to requirement, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan atau kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan²⁴; dan juga dikatakan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan²⁵. Ada pula yang menyatakan bahwa quality is the extent to which products and services conform to customer requirement; atau mutu dipandang sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa²⁶.

Dari berbagai definisi dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah kesesuaian antara maksud desain dengan penyampian produk aktual terutama kesesuaian dengan kebutuhan pasar dengan yang disyaratkan atau distandarkan atau kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan. Maka untuk melihat secara diametral dari tiga pakar tersebut, dapat dijelaskan dengan menggunakan tabel perbandingan sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Pendapat Pakar terkait Mutu²⁷

No	Aspek	W. Edwards Deming	Joseph Juran	Philip B. Crosby
1.	Definisi Kualitas	Suatu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah dan sesuai dengan pasar	Kemampuan untuk digunakan (<i>fitness for use</i>)	Sesuai dengan persyaratan
2.	Tingkat tanggung	Bertanggung jawab 94% atas masalah kualitas	Kurang dari 20% masalah	Bertanggung jawab untuk

²³ M.N. Nasution, Manajemen Mutu Terpadu, 16; lihat juga dalam Zulian Yamit, Manajemen Kualitas Produk, 7.

²⁴ M.N. Nasution, Manajemen Mutu Terpadu, hlm. 16; lihat juga Mulyadi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, 78.

²⁵ Kisbiyanto, Bunga Rampai Penelitian Manajemen Pendidikan (Semarang: RaSAIL, 2008), 132.

²⁶ Hadari Nawawi, Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), 124.

²⁷ Muhith, Pengembangan Mutu Pendidikan (Bondowoso: Mutiara, 2015) 46-47.

	jawab manajem en senior		kualitas karena pekerja	kualitas
3.	Standar prestasi/ motivasi	Kualitas memiliki banyak “skala”, sehingga perlu digunakan statistik untuk mengukur prestasi pada semua bidang; kerusakan nol sangat penting	Menghindari kampanye untuk melakukan pekerjaan yang sempurna	Kerusakan nol (<i>zero defects</i>)
4.	Pendekatan umum	Mengurangi keanekaragaman dengan perbaikan berkesinambungan dan menghentikan inspeksi massa	Pendekatan manajemen umum terhadap kualitas, khususnya unsur manusia	Pencegahan, bukanlah inspeksi
5.	Struktur	14 butir untuk manajemen	10 langkah perbaikan kualitas	14 langkah perbaikan kualitas
6.	Pengendalian proses statistical (<i>statistical process control</i>)	Metode statistik untuk pengendalian kualitas harus digunakan	Merekomendasikan SPC akan tetapi memperingatkan SPC dapat mengakibatkan <i>Driven Approach</i>	Menolak tingkat kualitas yang dapat diterima secara statistik
7.	Basis perbaikan	Secara terus-menerus mengurangi penyimpangan; menghilangkan tujuan tanpa metode	Pendekatan kelompok proyek-proyek; menetapkan tujuan	Suatu proses, bukanlah suatu program, tujuan perbaikan
8.	Kerjasama tim	Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan memecahkan kendala antar departemen	Pendekatan tim dan gugus kendali mutu	Kelompok perbaikan kualitas dan dewan kualitas
9.	Biaya kualitas	Tidak ada <i>optimum</i> perbaikan terus menerus	<i>Quality is not free</i> , terdapat suatu optimum	<i>Cost of non conformance, quality is free</i>
10.	Pembelian dan barang yang diterima	Inspeksi terlalu terlambat; menggunakan tingkat kualitas yang dapat diterima	Masalah pembelian merupakan hal yang rumit sehingga	Nyatakan persyaratan; pemasok adalah perluasan

			diperlukan survai formal	
11.	Penilaian pemasok	Tidak, kritikal dari kebanyakan sistem	Ya, akan tetapi membantu pemasok memperbaiki	
12.	Hanya satu <i>sourcing of supply</i>	Ya	Tidak, dapat diabaikan untuk meningkatkan daya saing	

b. Mutu Pendidikan

Dalam dunia pendidikan dikonsepsikan oleh Edward Sallis bahwa mutu diartikan sebagai standar produk dan jasa serta standar pelanggan. Standar produk dan jasa maksudnya pendidikan yang bermutu apabila pelayanan dan produk memiliki kesesuaian dengan spesifikasi, kesesuaian dengan tujuan dan manfaat, tanpa cacat serta selalu baik dari awal. Sedangkan yang dimaksud dengan standar pelanggan adalah pelayanan dan produk pendidikan bisa dikatakan bermutu, apabila dapat memuaskan pelanggan dengan cara memenuhi kebutuhan dan menyenangkan mereka²⁸.

Ketika mutu tersebut masuk dalam kerangka pendidikan, maka kerangka yang digunakan juga masih bersifat jamak (plural), salah satu contoh ada yang menyatakan bahwa mutu pendidikan merupakan kemampuan lembaga pendidikan dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar (Standar Nasional Pendidikan) yang berlaku²⁹. Ada juga yang mengartikan mutu pendidikan sebagai kemampuan (ability) yang dimiliki oleh produk atau jasa (services) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (satisfaction) pelanggan (customers) yaitu internal customers yaitu peserta didik sebagai pembelajar (learners) dan eksternal customers yaitu masyarakat dan dunia industri³⁰.

Pada sisi yang lain ada juga yang menggunakan perspektif lain bahwa pengertian mutu pendidikan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan

²⁸ Edswar Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 57.

²⁹ Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud, 1996), 8.

³⁰ Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: dalam Konteks Penerapan MBS* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 2.

segi deskriptif. Dalam arti normatif, mutu pendidikan ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik, sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya. Misalkan hasil tes prestasi belajar. Dengan demikian, pendidikan bermutu merupakan pendidikan yang mampu melakukan proses pematangan kualitas peserta didik yang dikembangkan dengan cara membebaskan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakbenaran, ketidakjujuran, dan dari buruknya akhlaq dan keimanan³¹.

Dari deskripsi tersebut bisa disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah kualitas pendidikan yang mengacu pada masukan, proses, keluaran, dan dampaknya. Mutu masukan merupakan segala hal yang perlu tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan. Mutu masukan pendidikan ini dapat dilihat dari beberapa sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti pengelola lembaga pendidikan yang memiliki visi-misi serta kapabel, guru dan siswa; kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa sarana prasarana serta media pembelajaran pendidikan; ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang perangkat lunak, seperti peraturan, deskripsi kerja, dan struktur organisasi pendidikan; dan keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita. Sedangkan mutu proses pembelajaran mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya pendidikan untuk mentransformasikan multi jenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu dari siswa.

Dan dilihat dari hasil pendidikan yaitu output pendidikan yang merupakan kinerja lembaga pendidikan adalah prestasi lembaga pendidikan yang dihasilkan dari proses/perilaku lembaga pendidikan. Selanjutnya kinerja lembaga pendidikan dapat diukur dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerjanya yang tetap pada nilai etik-qur'anic. Apalagi pada era sekarang, manusia-manusia dituntut berusaha tahu banyak (*knowing much*), berbuat banyak (*doing much*), mencapai keunggulan (*being excellence*), menjalin hubungan dan kerja sama dengan orang lain (*being sociable*), serta berusaha memegang teguh nilai-nilai moral (*being morally*)³². Dengan demikian, mutu pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan non akademik pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu dan unggul dalam prestasi

³¹ Dede Mulyasana, Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing, (Bandung: Rosyda:2011), 120.

³² Nana Syaodih Sukmadinata, dkk., Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 5-6.

nonakademik seperti mempunyai sisi aqidah yang kuat, mempunyai kesopanan yang tinggi, dan lain sebagainya³³.

Dalam konteks lain pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Arti normatif mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Arti deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, misalkan hasil tes prestasi belajar³⁴.

Sedangkan Dzaujak Ahmad memberi batasan mutu pendidikan sebagai kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku³⁵; dan Sudarwan Danim memberikan batasan bahwa mutu pendidikan mengacu pada masukan, proses, keluaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha dan siswa. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, sarana sekolah dan lain-lain. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita. Mutu proses pembelajaran mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya sekolah mentransformasikan multi jenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu dari peserta didik. Dilihat dari hasil pendidikan, mutu pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu³⁶.

Oleh sebab itu, mutu pendidikan dapat dikatakan sebagai derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk

³³ Bandingkan dengan pendapat dari Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, 53; juga Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik (Dilengkapi dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional)* (Bandung: Refika Aditama, 2009), 52-53.

³⁴ Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1990), 33.

³⁵ Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud 1996), 8.

³⁶ Sudarwan Danim, *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), 53.

melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Begitu pula dengan Charles Hoy, dkk menyatakan bahwa *quality is often defined in term of outcomes to match a customer's satisfaction*³⁷; di mana definisi ini bisa dikorelasikan dengan batasan tersebut yang mengerucut pada batasan bahwa mutu pendidikan adalah kepuasan terhadap lulusan lembaga pendidikan yang berkualitas dan juga dari pelayanan lembaga pendidikan yang baik pula. Jadi, ukuran mutu pendidikan terletak pada kepuasan konsumen pendidikan dalam menggunakan output atau outcomes lembaga pendidikan tersebut. Di sisi yang lain, pelayanan yang diberikan oleh lembaga pendidikan terhadap konsumen juga menjadi standar terhadap tingkat mutu pendidikan.

Faktualnya dalam mengukur mutu pendidikan terdapat beberapa indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan yaitu: a) Hasil akhir pendidikan; b) Hasil langsung pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan. Misalnya tes tertulis, daftar cek, anekdot, skala rating, dan skala sikap; c) Proses pendidikan; d) Instrumen input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (siswa); dan e) Raw input dan lingkungan³⁸. Namun, dalam konteks pendidikan pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada konteks hasil pendidikan yang mengacu pada prestasi yang dicapai oleh lembaga pendidikan pada setiap kurun waktu tertentu dan juga pada aspek kegunaan (kemanfaatan) yang dimunculkan oleh outcomes lembaga pendidikan.

Dengan demikian, pengelolaan mutu pendidikan di dalam suatu lembaga pendidikan perlu dikelola secara profesional, efisien, dan akuntable. Pengelolaan pengembangan mutu pendidikan merupakan suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada pendidikan di lembaga pendidikan itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen lembaga pendidikan untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi lembaga pendidikan guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat sehingga antara lembaga pendidikan perlu melakukan berbagai inovasi untuk terus menerus meningkatkan mutu pendidikannya.

Berdasarkan deskripsi tersebut jelas bahwa lembaga pendidikan akan memenangkan kompetisi melalui pelaksanaan proses jasa pendidikan secara teratur dengan mutu pendidikan lebih tinggi dibandingkan dengan lembaga pendidikan kompetitor dan kualitas yang melebihi harapan pelanggan jasa pendidikan. Setelah menerima jasa pendidikan pelanggan jasa pendidikan akan

³⁷ Charles Hoy, dkk, *Improving Quality in Education* (London: Longman Publishing Company, 2000), 15.

³⁸ Nur Hasan, *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum Untuk Abad 21: Indikator Cara Pengukuran dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan* (Jakarta: PT. Sindo, 1994), 390.

membandingkan jasa pendidikan yang dialami dengan yang mereka diharapkan. Apabila jasa pendidikan yang dialami pelanggan jasa pendidikan berada di bawah jasa pendidikan yang diharapkan, pelanggan jasa pendidikan tidak akan menggunakan penyedia jasa pendidikan itu lagi. Akan tetapi, jika jasa pendidikan yang dialami pelanggan jasa pendidikan melebihi harapan pelanggan jasa pendidikan, pelanggan jasa pendidikan akan menggunakan penyedia jasa pendidikan itu lagi.

c. Mutu Pendidikan Perspektif Islam

Mutu dalam Islam bisa diklaim sebagai bentuk kesesuaian antara fakta “yang seharusnya” dengan “keadaan riil” sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau direncanakan. Artinya, mutu dapat dipandang sebagai suatu ukuran baik buruk suatu benda atau perilaku, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, kecantikan dan sebagainya). Kesesuaian inilah yang dalam formulasi manajemen mutu pendidikan menjadi orientasi pertama dan terutama untuk melihat relevansi hasil (output) lembaga pendidikan dengan harapan pelanggan (stakeholders) dan perubahan zaman yang terus bergulir. Pola “kesesuaian” dalam Islam dikatakan sebagai amal shaleh; di mana hal ini diasumsikan dengan sebagai bentuk keserasian antara perilaku –keadaan riil– dengan doktrin Islam yang terkodifikasi dalam al-Qur’an dan al-Hadist –yang seharusnya. Firman Allah dalam surat al-Kahfi ayat 18:

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا .

Artinya: “Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal shaleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik”³⁹.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah memuji orang-orang yang beriman kepadaNya, kepada para utusanNya, membenarkan dan mengamalkan ajaran para utusan dengan menyebutkan hadiah surga bagi mereka. Sedangkan menjaga mutu merupakan salah satu perilaku terbaik yang mendapatkan perhatian khusus dari Allah SWT, sebagai nilai dan norma yang disebut amal shaleh. Oleh sebab itu mutu pendidikan perlu menjadi skala prioritas utama yang selalu dilaksanakan oleh lembaga pendidikan dengan landasan iman. Dalam konteks mutu pendidikan Islam membentuk output pendidikan tidak hanya semata-mata mampu memiliki keterampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi tapi juga memiliki keimanan yang tinggi, merupakan keharusan yang wajib dilaksanakan oleh pengelola lembaga pendidikan, karena Allah telah memperlakukan baik terhadap mereka dengan memberi anugerah sebagai pengelola pendidikan. Firman Allah pada ayat berikut:

³⁹ QS. 18:30.

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ.

Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”⁴⁰.

Ayat tersebut memerintahkan kepada manusia untuk mempergunakan nikmat yang telah dianugerahkan Allah demi kepentingan akhirat dengan tidak melupakan haknya untuk bekal hidup di dunia serta senantiasa berbuat baik dan tidak berbuat kerusakan, karena Allah telah memperlakukan mereka dengan sebaik-baiknya dan tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

Dengan demikian, pengelola pendidikan berkewajiban menjaga dan meningkatkan mutu sebagai pertanggungjawaban kepada Allah dan kepada sesama manusia terhadap amanah yang diberikan Allah berupa fasilitas dan pangkat sebagai pengelola pendidikan dengan berupaya menjaga kualitas output pendidikan, karena tanggung jawab tersebut memiliki dua dimensi nilai, yaitu nilai duniawi dan nilai ukhrawi. Polarisasi ini bisa memiliki korelasi yang kuat dengan pandangan Oemar Hamalik yang menyatakan bahwa pengertian mutu pendidikan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik, tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan hasil tes prestasi belajar. Di mana pada ranah normatif, dimensi nilai duniawi dan ukhrawi dapat diorientasikan pada mutu pendidikan dengan tetap dikerangkai kesesuaian dengan kebutuhan pelanggan (*stakeholders*). Dalam firman Allah dijelaskan:

أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ. وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ .

Artinya: “Sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu Termasuk orang-orang yang merugikan; Dan timbanglah dengan timbangan yang lurus”⁴¹.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa dalam transaksi jual beli barang yang dijual harus sesuai ukuran dan tidak merugikan pembeli. Dalam konteks mutu pendidikan Islam pelayanan dan pembelajaran yang diberikan kepada peserta

⁴⁰ QS. 28: 77.

⁴¹ QS. 26: 181-182.

didik harus sesuai dengan standar ideal yang ditentukan dan memenuhi kebutuhan pelanggan yang bebas dari cacat dan memiliki nilai yang tidak bertentangan dengan norma agama Islam, karena mengurangi standar pelayanan minimal dalam pendidikan Islam termasuk perbuatan merugikan yang tidak boleh sebagaimana haramnya mengurangi ukuran barang yang merugikan pembeli dalam transaksi jual beli. Allah berfirman dalam surat an-Naml ayat 88:

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسِبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي لَيْسَ أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿٨٨﴾

Artinya: “Dan kamu Lihat gunung-gunung itu, kamu sangka Dia tetap di tempatnya, Padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”⁴².

Ayat tersebut menjelaskan bahwa seisi langit dan bumi senantiasa tunduk terhadap aturan Allah yang perbutannya membuat dengan kokoh segala sesuatu, karena mereka merasa tidak pernah lepas dari pengawasannya. Dalam konteks pengembangan mutu pendidikan Islam mutu menjadi bagian substantif yang perlu diprioritaskan dengan standar yang ditetapkan. Pada konteks ayat tersebut dikatakan dengan analogi “gunung yang kokoh walaupun ia berjalan seperti awan”, akan tetapi kekokohan –baca mutu gunung- tersebut tetap terjaga kesempurnaannya. Artinya, mutu dari suatu produk terjaga sejak konstruksi pertama sampai pada fase akhir yaitu fase pelanggan dengan platform kesinambungan (perbaikan secara terus menerus). Spirit inilah yang menjadi esensi dari Total Quality Management (TQM), dalam lembaga pendidikan TQM didefinisikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, tenaga kerja, proses, dan lingkungan.

Faktualnya ketika di lihat dari hasil pendidikan yang merupakan kinerja lembaga pendidikan, maka mutu pendidikan merupakan bentuk prestasi lembaga pendidikan yang dihasilkan dari proses/perilaku lembaga. Dengan demikian, kinerja lembaga pendidikan dapat diukur dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerjanya yang tetap pada nilai etik-qur’ani. Allah berfirman dalam al-Qur’an surat al-Nahl ayat 90:

⁴² QS. 27:88.

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَائِي ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ
وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”⁴³.

Ayat tersebut memerintahkan manusia untuk berbuat adil yang salah satunya beribadah hanya kepada Allah, berbuat baik dengan menjalankan perintah, menjahui larangan, dan senantiasa mendekatkan diri kepadaNya, memberikan hak-hak orang terdekat, menghindari perbuatan keji dan pelanggaran syari’at, serta berperan aktif memerintahkan kebaikan dan melarang kemungkaran. Termasuk dalam konteks tersebut perlakuan adil pengelola pendidikan dengan berbuat baik kepada sesama pengelola dan pemanfaat pendidikan, memberikan kesejahteraan kepada pengelola pendidikan, memberikan pelayanan dengan baik terhadap peserta didik yang menjadi hak mereka, serta melarang melanggar aturan terutama yang bertentangan dengan syari’at Islam. Allah berfirman dalam al-Qur’an dalam QS. al-Sajadah ayat 7:

﴿ الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ ۖ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِن طِينٍ ﴾

Artinya: “Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan yang memulai penciptaan manusia dari tanah”⁴⁴.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah menciptakan sebaik-baiknya segala makhluk ciptaanNya dan proses ciptaan manusia pertama dari tanah. Dalam konteks pengembangan mutu pendidikan Islam seharusnya semua proses pendidikan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut harus dilakukan dengan sebaik-baiknya sehingga dapat melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu dan unggul dalam prestasi nonakademik seperti mempunyai sisi aqidah yang kuat, mempunyai kesopanan yang tinggi, dan lain sebagainya.

⁴³ QS. 16:99.

⁴⁴ QS. 32: 7.

Upaya tersebut dalam pengembangan mutu pendidikan sangat menentukan gerak perkembangan kelembagaan pendidikan seperti pesantren, sebab setiap saat kebutuhan pemanfaat lembaga pendidikan terus menerus mengalami perubahan yang menuntut kepekaan lembaga pendidikan untuk menyesuaikan pola pendidikannya dengan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Mukhammad Ilyasin dan Nanik Nurhayati bahwa pesantren dikatakan bermutu jika output yang dihasilkannya mampu menyatukan antara pendidikan agama dengan pendidikan umum sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Keseimbangan antara aspek yang transendental dengan yang profan dalam formulasi isi dan tujuan dari pendidikan Islam ini tertuang di kerangka terminologi pendidikan Islam sendiri yaitu suatu proses yang komprehensif dari pengembangan kepribadian manusia secara keseluruhan yang meliputi intelektual, spiritual, emosi dan fisik, sehingga seorang muslim disiapkan dengan baik untuk melaksanakan tujuan-tujuan kehadirannya oleh Tuhan sebagai hamba dan wakilnya di dunia. Allah menjelaskan dalam al-Qur'an:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”⁴⁵.

Ayat tersebut memerintahkan orang mukmin senantiasa bertaqwa kepada Allah dan memperhatikan amal baik dan buruk untuk hari kiamat karena Allah Maha mengetahui perbuatan makhluknya. Kata al-Tandur yakni melihat, memperhatikan, atau menganalisis; artinya setiap orang perlu memperhatikan setiap sesuatu yang akan diperbuatnya terhadap hari esok. Dalam konteks pengembangan mutu pendidikan Islam seruan bagi orang-orang yang beriman untuk bertaqwa dan menganalisis perilakunya sehingga memiliki implikasi untuk setiap orang –baca subjek pendidikan Islam- betul-betul merencanakan sesuatu untuk bekal masa depan mereka. Bagian menganalisa serta mempersiapkan dengan merencanakan program-program pendidikan Islam untuk masa depan (futuristik) menjadi bagian kesempurnaan agama bagi subjek pendidikan Islam; bahkan di akhir ayat dipertegas “Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan” yang bisa dimaknai sebagai “keharusan mempertanggungjawabkan apa yang dikerjakan oleh komponen organisasi pendidikan Islam kepada Allah”.

⁴⁵ QS. 59:18.

Rencana-rencana tentang mutu pendidikan tersebut dituangkan dalam sebuah visi, misi, tujuan, sasaran hingga uraian teknis pelaksanaan program kependidikan. Rangkaian tersebut yang perlu diimplementasikan dalam kegiatan mutu dan pengembangannya, karena perencanaan yang tertuang dalam sebuah program merupakan sebuah janji yang wajib dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, karena janji tersebut akan diminta pertanggungjawaban baik di hadapan manusia ataupun di sisi Allah SWT. Firman Allah dalam surat al-Isra' ayat 34:

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا

Artinya: “Dan janganlah kamu mendekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih baik (bermanfaat) sampai ia dewasa dan penuhilah janji; Sesungguhnya janji itu pasti diminta pertanggungjawabannya”⁴⁶.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa harta anak yatim harus dikelola dengan sebaik-baiknya untuk kebutuhan anak yatim tersebut hingga ia menjadi dewasa, karena ia belum mengerti cara memanfaatkan harta tersebut. Dan ketika ia menjadi dewasa segala haknya harus diberikan secara penuh, karena setiap perjian akan dipertanggungjawabkan. Dalam konteks pengembangan mutu pendidikan Islam visi lembaga pendidikan yang secara substantif menjadi rujukan gerak organisasi pendidikan Islam dan menjadi harapan besar untuk masa yang akan datang, merupakan salah satu janji yang harus dipenuhi dan dikelola dengan sebaik-baiknya. Artinya, visi merupakan suatu hal yang dicita-citakan dan menjadi suatu pandangan serta harapan yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para pengikutnya. Ada gambaran menarik seperti yang digambarkan Bengt Karlöf & Fredrik Helin Lövingsson:

“Vision in the sense of something seen in a dream is the term used to describe a picture of a company’s situation in a relatively remote and desirable future. Willi Railo, the sports psychologist, defines vision as a “barrier-breaking mental picture of a desired situation”. The words ‘barrier-breaking’ are important in Railo’s description. The most important aspect of a vision is that it challenges the comfortable present, calling for action and change”⁴⁷.

Deskripsi tersebut membentuk suatu opini bahwa mutu tidak terjadi begitu saja, namun mutu tersebut perlu direncanakan dan diorganisir oleh lembaga. Pada posisi ini jelas bahwa mutu merupakan kemampuan lembaga dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-

⁴⁶ QS. 17: 34.

⁴⁷ Bengt Karlöf & Fredrik Helin Lövingsson, *The A-Z of Management Concepts and Models*, (London: Thorogood Publishing, 2005), 396.

komponen yang berkaitan dengan lembaga pendidikan sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku. Allah berfirman dalam surat at-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ.

Artinya: “Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (QS. at-Taubah: 105)

Ayat tersebut memerintahkan untuk beramal, yang akan saksikan oleh Allah, para utusan, dan oleh orang-orang yang beriman sehingga mendapatkan pujian dari mereka tetapi pada akhirnya Allah yang Maha Mengetahui akan menceritakan hakikat perbuatan tersebut dengan membalas dengan balasan yang setimpal. Dalam konteks pengembangan mutu pendidikan Islam langkah yang paling tepat adalah school review yang merupakan suatu proses seluruh komponen lembaga pendidikan Islam bekerjasama khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional (ahli) untuk mengevaluasi dan menilai efektivitas lembaga pendidikan Islam dan juga mutu lulusan. School review dilakukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: a) Apakah yang dicapai lembaga pendidikan Islam sudah sesuai dengan harapan orang tua peserta didik dan peserta didik sendiri?; b) Bagaimana prestasi peserta didik?; c) Faktor apakah yang menghambat upaya peningkatan mutu?; dan d) Apakah faktor-faktor pendukung yang dimiliki lembaga pendidikan?. School review akan menghasilkan rumusan tentang kelemahan-kelemahan, kelebihan-kelebihan dan prestasi peserta didik, serta rekomendasi untuk pengembangan program selanjutnya. Oleh sebab itu, informasi yang dijadikan referensi utama oleh lembaga pendidikan Islam harus berbasis data yang valid. Akan tetapi, hal ini akan berjalan secara optimal apabila ada komitmen dan kerjasama dari semua yang mempunyai kepentingan untuk mencapai mutu yang di targetkan, sebagaimana bangunan yang saling menguatkan dan kekompakan dalam peperangan untuk mengalahkan musuh dalam dalam al-Qur'an:

إِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومًا.

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”⁴⁸.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah menyukai orang-orang yang kompak dalam barisan perang sehingga tak ada celah bagi musuh untuk

⁴⁸ (QS. ash-Shaff: 4)

menyerang. Dalam konteks pengembangan mutu pendidikan Islam semua komponen pendidikan harus bersinergi untuk mengembangkan mutu pendidikan Islam.

Dari diskripsi tersebut nilai-nilai mutu perspektif Islam dapat disimpulkan:

- 1) Salah satu amal shalih;
- 2) Merupakan bentuk pertanggungjawaban terhadap Allah dan makhlukNya;
- 3) Suatu yang tidak cacat dan tidak merugikan pihak lain;
- 4) Dikelola secara profesional dengan melibatkan semua yang terkait di dalamnya.

Dari uraian deskripsi tentang asumsi-asumsi yang mendasari tersebut, konsep mutu pendidikan pespektif Islam adalah suatu proses penyelenggaraan pendidikan untuk melahirkan keunggulan akademik dan nonakademik bagi peserta didik, sehingga menjadi pribadi yang sempurna, dan dapat memosisikan dirinya sebagai makhluk individu, makhluk sosial dan sebagai hamba Allah.

BAB II

QUALITY CONTROL

A. Konsep Quality Control (QC)

1. Pengerian Quality Control

Control mutu menurut sejarah merupakan konsep yang paling tua dibandingkan dua gagasan berikutnya, control mutu merupakan gagasan untuk mendeteksi komponen atau produk yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan setelah proses produksi oleh karyawan yang diberi tugas untuk memeriksa mutu, pekerjaan tersebut dikenal dengan nama inspeksi atau pemeriksaan. Metode ini sudah dikenal dalam dunia organisasi, termasuk lembaga pendidikan dengan tujuan untuk memeriksa ketercapaian standar⁴⁹.

Pengendalian Mutu merupakan suatu sistem kendali yang efektif untuk mengkoordinasikan usaha-usaha penjagaan kualitas, dan perbaikan mutu kelompok dalam organisasi produksi, sehingga diperoleh suatu produksi yang sangat ekonomis serta dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.⁵⁰

Pengendalian mutu dapat diartikan sebagai sebuah pemikiran untuk mengarahkan suatu variabel atau sekumpulan variabel guna mencapai tujuan tertentu. Pengendalian Mutu adalah suatu sistem kendali yang efektif untuk mengkoordinasikan usaha-usaha penjagaan kualitas. Pengendalian mutu dapat pula diartikan sebagai aktivitas dari keseluruhan fungsi manajemen yang menetapkan kebijakan mutu, tujuan, dan tanggung jawab perusahaan, serta melaksanakannya dengan melakukan perencanaan mutu, pengendalian mutu, memastikan mutu, dan peningkatan mutu dalam sistem mutu⁵¹.

Kendali mutu dalam pendidikan dapat didefinisikan sebagai sebuah sistem kendali yang efektif untuk mengkoordinasikan usaha yang efektif untuk menjaga kualitas pendidikan.

Terdapat beberapa konsep pengendalian mutu, antara lain:

⁴⁹ Edward Sallis, T, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), hlm. 58

⁵⁰ Rudy, Prihantoro, *Konsep Pengendalian Mutu*, (Bandung: Remanaj Rosdkarya, 2012), 6.

⁵¹ Prihantoro, Rudy, *Konsep Kendali Mutu* (Bandung: Remaj Rosda Karya) 2012. 6-28.

a. Market-In (Customer Oriented Action)

Konsep ini menempatkan diri secara empati, menyediakan produk atau jasa yang diterima pelanggan, dan memperlakukan konsumen sebagai raja atau ratu.

b. Quality First (Customer Full Satisfaction)

Menganggap mutu jasa atau produk merupakan prioritas tertinggi dalam manajemen bisnis yang mendominasi faktor lainnya, seperti peningkatan penjualan, pengurangan biaya, peningkatan produktivitas, dan perolehan pasar. Konsep ini menganggap mutu sebagai perpaduan dari mutu jasa atau produk, harga, biaya, keselamatan, moral pekerja, dan output setiap karyawan dalam pekerjaan rutin, intinya customer voice dihargai sebagai informasi emas.

c. Vital-Few (Oriented action-Brain, Time & Found Constraint)

Konsep ini merebut perhatian konsumen agar fokus pada produk atau jasa yang diberikan, karena memiliki anggapan bahwa manusia hanya memiliki satu otak dan memiliki satu konsentrasi.

d. Fact & Data Appreciation (Scientific Approach)

Konsep ini menggunakan instrumen dengan membuat indikator kesalahan, cacat, klaim, atau keluhan, untuk dijadikan dasar dalam tindakan pengawasan.

e. Process Control (prevention plan & Implementation)

Konsep ini menggunakan pengawasan pekerja pada setiap tingkatan dari organisasi dalam melakukan pekerjaan secara benar pada pertama kali dan setiap saat sesuai dengan spesifikasi Standard Operational Procedure (SOP).

f. Dispersion Control

Pengendalian mutu tidak memiliki arti bila tidak mengendalikan penyebaran yang terjadi pada beberapa kasus seperti manusia, mesin, material, metode, dan lingkungan.

g. Next Down –Stream Shops are Customer

Konsumen adalah raja, beberapa karyawan tidak memiliki kontak secara langsung dengan konsumen, sehingga konsep ini menjadi tidak mungkin untuk dimengerti.

h. Upper Stream Control

Bagian pemasaran disituasikan kepada mutu produk atau jasa, namun tanggung jawab itu tidak hanya dipikul oleh mereka, tetapi juga dipikul oleh bagian desain dan perencanaan, tahapan yang dibutuhkan. Untuk melaksanakan seperti ini adalah:

- 1) Menetapkan pembangunan diagram alir produk baru dan sistem penetapan mutu untuk menegndalikan secara terpadu dari semua lini;
- 2) Menetapkan sistem penyebaran mutu dan identifikasi kenyataan kualitas demi memuaskan pelanggan;
- 3) Mengevaluasi hasil pada setiap tahapan yang ditentukan untuk mengidentifikasi ketercapaian untuk setiap tahapan, sehingga tidak membiarkan kegagalan, sehingga tercapai pada tujuan yang diinginkan;
- 4) Memperkirakan kesulitan pada tahap perencanaan;
- 5) Meningkatkan proses dengan meningkatkan masing-masing proses untuk fase pembangunan;
- 6) Mengidentifikasi akar masalah;
- 7) Mempersiapkan berbagai SOP (Standar Operasional Prosedur), diagram alir, standar proses, aturan-aturan, atau lembar periksa untuk menghindari kegagalan dan memastikan kepuasan pelanggan.

i. Recurrent Preventive Action (Tindakan Preventif Terus Menerus)

Pada proses PDCA (Plan, Do, Check, and Action) alur yang harus dipatuhi untuk dilaksanakan adalah perencanaan ulang untuk dilaksanakan kembali, agar tidak mengulangi kegagalan, sedangkan untuk pendidikan Islam menggunakan PFDCAD (Plan, Forcash, Do, Check, Action, and Develovemend)⁵²;

j. Respect Employees as Human Being (Employess are Frecious assets)

Cara memperlakukan manajer puncak terhadap karyawan sebagai manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Menyediakan varitas kerja untuk menghindari kejenuhan;
- 2) Memperluas pekerjaan untuk mendapatkan ketrampilan dan kemampuan kerja;
- 3) Menyediakan umpak balik terhadap kinerja;

⁵² Muhith, Pengembangan Mutu Pendidikan Islam, (Surabaya: Imtiyaz, 2016), 186-200.

- 4) Menyediakan aturan kerja atau identifikasi kerja merupakan aspek yang penting dalam pekerjaan;
- 5) Memberi kesempatan untuk mempelajari ketrampilan baru;
- 6) Berpartisipasi dalam menyelesaikan masalah, rencana, dan pengendalian;
- 7) Komitmen manajemen puncak untuk merumuskan:
 - a) Situasi perusahaan;
 - b) Visi dan strategi perusahaan;
 - c) Pesaing (competitors); dan
 - d) Status inovasi teknikal atau teknologikal⁵³.

2. Tujuan Quality Control

Tujuan Pengawasan mutu adalah sebagai berikut:

- a. Mengarahkan dan menuntun organisasi pada tujuan yang diinginkan⁵⁴;
- b. Menjaga produksi agar sesuai dengan spesifikasi yang sudah ditentukan sebelumnya;
- c. Memuaskan pelanggan;
- d. Menghindari terjadinya kesalahan.⁵⁵

B. Proses Quality Control

Proses Quality Control dapat berjalan dan menuai keberhasilan, apabila dapat memenuhi komponen-komponen berikut:

- a. Syarat Pengendalian.

Pengendalian mutu pada lembaga pendidikan akan berhasil apabila memenuhi dua usur berikut:

⁵³ Prihantoro, Rudy, 6-9.

⁵⁴ Nana Syaodi, DKK, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: Aditama), 2008, 40.

⁵⁵ Prihantoro, Rudy, 6.

1) Rencana yang jelas;

Pengendalian mutu harus berdasarkan perencanaan yang jelas, lengkap, dan terintegrasi sehingga perencanaan semakin efektif dan sistem pengendalian dapat dilaksanakan, karena rencana tersebut merupakan standar sejumlah kegiatan dalam organisasi yang akan dilakukan⁵⁶.

2) Struktur Organisasi yang Jelas.

Pengendalian mutu bertujuan untuk melakukan pengukuran dan perbaikan agar apa yang telah direncanakan dapat dicapai secara optimal. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu diketahui bidang atau tingkat pertanggungjawaban terhadap penyimpangan sebuah rencana beserta perbaikannya dapat dilakukan⁵⁷.

b. Langkah Pengendalian

Terdapat empat langkah dalam pengendalian:

- 1) Perencanaan, pada langkah ini disusun tujuan dan standar performansi untuk menentukan ketercapaian performansi;
- 2) Pengukuran performansi nyata, yaitu dengan mengukur secara akurat performansi nyata yang telah dicapai;
- 3) Membandingkan performansi hasil pengukuran dengan performansi standar;
- 4) Memperbaiki performansi dan situasi yang dihadapi, jika situasi problematis yang dihadapi dibawah standar maka dicarikan solusi untuk menyelesaikannya. Dan jika situasi yang dihadapi oportunitas atau melebihi standar, maka harus dicarikan tindakan memelihat situasi tersebut.

c. Cara Pengendalian

Untuk mengendalikan mutu terdapat tiga cara, cara tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pengendalian umpan maju (feedforward), cara ini dilakukan untuk mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi;

⁵⁶ Nana S., 45.

⁵⁷ Ibid. 45.

- 2) Pengendalian konkuren (Concurrent atau steering control), yaitu pengawasan pada kegiatan yang sedang berjalan, kegiatan ini biasa disebut dengan monitoring;
- 3) Pengendalian dengan umpan balik (feedback atau postaction control), yaitu penilain, pengukuran, dan perbaikan setelah kegiatan dilakukan.

d. Bidang-Bidang Pengendalian

Terdapat tiga bidang penting yang mempunyai arah dan sasaran yang sama dalam pengendalian mutu, yaitu:

- 1) Kurikulum dan pengajaran;
- 2) Bimbingan siswa; dan
- 3) Manajemen pendidikan.⁵⁸

e. Instrumen Pengendalian Mutu

Instrumen pengendalian mutu dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Sosialisasi

Pada instrumen sosialisasi terdapat dua poin, diantaranya:

a. Pengadaan Dokumen

Pengadaan buku yang dimaksud adalah pengadaan buku pedoman pengendalian mutu.

b. Pemahaman buku “Pengendalian Mutu”

Pemahaman buku, maksudnya upaya memahami seluruh anggota organisasi tentang pengendalian mutu melalui sosialisasi maupun workshop.

2. Pelaksanaan Pengendalian Mutu

Dalam pelaksanaan pengendalian mutu, perlu dilakukan hal-hal berikut:

a. Penegasan Tugas dan Kewajiban

Pelaksanaan pengendalian mutu membutuhkan penegasan uraian tugas yang wajib dilaksanakan oleh setiap penanggung jawab.

b. Langkah-langkah Pelaksanaan

⁵⁸ Nana Syaodi, DKK, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: Aditama), 2008), 52-53.

Sedangkan dalam melaksanakan kendali mutu harus melaksanakan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Pembuatan Rencana
- 2) Pemantauan pelaksanaan kegiatan
 - a) Pemantauan kegiatan di kelas atau ruang praktik
 - b) Pemantauan kegiatan pembinaan siswa dan bimbingan konseling
 - c) Pemantauan kegiatan bidang kurikulum
 - d) Pemantauan kegiatan belajar di perpustakaan
 - e) Pemantauan kegiatan kegiatan pengumpulan dan internal dan eksternal
 - f) Pemantauan kegiatan pengembangan sistem
 - g) Pemantauan kegiatan pengembangan sarana prasarana Pemantauan kegiatan kerjasama, layanan, dan hubungan dengan luar
 - h) Pemantauan kegiatan penerimaan peserta didik baru, layanan lanjutan studi dan penelusuran lulusan.
- 3) Analisis Hasil Pemantauan
- 4) penyempurnaan

f. Evaluasi

1. Instrumen Evaluasi
2. Tujuan dan Kegunaan Evaluasi
3. Ruang Lingkup Evaluasi
4. Pelaksanaan Evaluasi
5. Waktu dan Pelaksanaan Evaluasi
6. Pemberian Angka dan Penafsiran⁵⁹.

⁵⁹ Ibid.6513.

BAB III

QUALITY ASSURANCE

A. Konsep Quality Assurance (QA)

A. Pengertian Quality Assurance

Penjaminan mutu merupakan gagasan yang sangat berbeda dengan control mutu, jaminan mutu melibatkan deteksi dan animasi komponen pada sebelum dan pada saat proses berlangsung, yang bertujuan untuk menghindari terjadinya kesalahan sejak dimulai proses produksi, sehingga desain dan proses dapat menjamin kualitas hasil produksi. Dengan demikian jaminan Mutu merupakan cara memproduksi sesuatu yang jauh dari kesalahan dan cacat. Tokoh utama dalam jaminan mutu adalah Philip B. Crosby. Jaminan Mutu dapat didefinisikan dengan upaya pemenuhan spesifikasi produk secara konsisten dan terus menerus menghasilkan produk yang jauh dari kesalahan dan cacat⁶⁰.

Penjaminan dalam pendidikan adalah cara memproduksi sesuatu yang jauh dari kesalahan dan cacat dengan melibatkan deteksi dan animasi komponen pendidikan pada sebelum dan pada saat berlangsungnya proses pendidikan.

B. Tujuan Quality Assurance

Penjaminan mutu merupakan semua bentuk kegiatan monitoring, evaluasi, dan kajian(review) mutu yang memiliki tujuan untuk:

- a. Membangun kepercayaan
- b. Memenuhi persyaratan atau standar minimal pada komponen input
- c. Memenuhi harapan stakholder

C. Fungsi Quality Assurance

Fungsi penjaminan mutu pendidikan adalah:

- a. Mengukur dan menilai pemenuhan standar yang telah ditetapkan;
- b. Memfokuskan pada peningkatan mutu secara berkelanjutan;
- c. Sebagai instrumen dalam mengefektifkan implementasi kebijakan untuk mencapai akuntabilitas satuan pendidika kepada masyarakat atau publik;
- d. Memperkuat budaya mutu⁶¹.

⁶⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 58

⁶¹ Fattah, Nanang, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya2012), 2-6.

- D. Strategi
- E. Sasaran Mutu
- F. Ruang Lingkup
- G. Asas
- H. Dasar Hukum
- I. Arah pendidikan

B. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP)

Sistem penjaminan mutu pendidikan dibangun atas landasan filosofis yang mengandung nilai dan konsep inti (*core values and concepts*) yang menjadi landasan bertindak, menerima, atau memberi umpan balik, grand desain SPMT ini disusun berdasarkan nilai yang menjadi kriteria keberhasilan SPMT dan untuk memperkuat budaya mutu yang diharapkan oleh satuan pendidikan. Nilai-nilai tersebut adalah:

1. Kepemimpinan yang visioner (*Visioner Leadership*);
2. Pembelajaran berfokus pendidikan (*Learneng-Centered Education*);
3. Pembelajaran perorangan dan organisasi (*Organisation and Personal Learning*);
4. Menghargai tenaga pendidik, staf, dan mitra kerja (*Valuing faculty, staff and patners*);
5. Kegesitan (*Agility*);
6. Fokus pada masa depan (*Focus on the Future*);
7. Mengelola inovasi (*Managing for Innovation*);
8. Manajemen berdasarkan fakta (*Management by fact*);
9. Pertanggung jawaban sosial (*Social Responsibility*);
10. Fokus pada hasil dan penciptaan nilai (*Focus on Results anf Creating Value*);
11. Perspektif kesisteman (*System Perspective*).

Sedangkan tujuh kriteria keunggulan organisasi dapat dijabarkan dengan uraian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (*Leadership*);

2. Perencanaan strategis (*Strategic Planning*);
3. Fokus kepada pelanggan (*Customer Fokus*);
4. Kebutuhan adanya pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan organisasi (*Measurement, Analysis, and Knowledge Management*);
5. Fokus terhadap sumber daya manusia (*Human Resources Focus*);
6. Manajemen proses (*Proces Management*); dan
7. Hasil (*Results*)⁶².

C. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan di Indonesia

Sistem penjaminan mutu di Indonesia dilaksanakan berdasarkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 63 tahun 2009, sistem penjaminan mutu tersebut dapat diuraikan berdasarkan urutan berikut:

1. Definisi

Pada bagian ini menjelas berbagai definisi terkait istilah dalam sistem penjaminan mutu, istilah tersebut dapat difahami pada keterangan berikut:

- a. Mutu pendidikan adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan Sistem Pendidikan Nasional.
- b. Penjaminan mutu pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, Pemerintah, dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan.
- c. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan yang selanjutnya disebut SPMP adalah subsistem dari Sistem Pendidikan Nasional yang fungsi utamanya meningkatkan mutu pendidikan.
- d. Standar Pelayanan Minimal bidang pendidikan yang selanjutnya disebut SPM adalah jenis dan tingkat pelayanan pendidikan minimal yang harus disediakan oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten atau kota sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota.
- e. Standar Nasional Pendidikan yang selanjutnya disebut SNP adalah sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005

⁶² Ibid. 4-5.

tentang Standar Nasional Pendidikan dan peraturan perundangan lain yang relevan.

- f. Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan yang selanjutnya disebut LPMP adalah unit pelaksana teknis Departemen Pendidikan Nasional sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 7 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 66 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Sumatera Barat, Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Tengah, dan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Selatan.
- g. Balai Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal yang selanjutnya disebut BPPNFI adalah unit pelaksana teknis Departemen Pendidikan Nasional sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal.
- h. Pusat Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal yang selanjutnya P2PNFI adalah unit pelaksana teknis Departemen Pendidikan Nasional sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal.
- i. Badan Standar Nasional Pendidikan yang selanjutnya disebut BSNP adalah sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- j. Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi yang selanjutnya disebut BAN-PT adalah sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- k. Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah yang selanjutnya disebut BAN-S/M adalah sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- l. Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Nonformal yang selanjutnya disebut BAN-PNF adalah sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- m. Badan akreditasi provinsi yang selanjutnya disebut BAP adalah sebagaimana diatur dalam
- n. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- o. Departemen adalah departemen yang menangani urusan pemerintahan dalam bidang pendidikan nasional.

- p. Menteri adalah menteri yang menangani urusan pemerintahan dalam bidang pendidikan nasional.
2. Tujuan Penjaminan Mutu Pendidikan adalah:
- a. Tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sebagaimana dicita-citakan oleh Pembukaan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang dicapai melalui penerapan SPMP.
 - b. Terbangunnya SPMP termasuk:
 - 1) Terbangunnya budaya mutu pendidikan formal, nonformal, dan/atau informal;
 - 2) Pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan proporsional dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan/atau nonformal pada satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah kabupaten atau kota, pemerintah provinsi, dan Pemerintah;
 - 3) ditetapkannya secara nasional acuan mutu dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan/atau nonformal;
 - 4) Terpetakannya secara nasional mutu pendidikan formal dan nonformal yang dirinci menurut provinsi, kabupaten atau kota, dan satuan atau program pendidikan;
 - 5) Terbangunnya sistem informasi mutu pendidikan formal dan nonformal berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang andal, terpadu, dan tersambung yang menghubungkan satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah kabupaten atau kota, pemerintah provinsi, dan Pemerintah.
3. Paradigma dan Prinsip Penjaminan Mutu Pendidikan
- a. Penjaminan mutu pendidikan menganut paradigma:
 - 1) Pendidikan untuk semua yang bersifat inklusif dan tidak mendiskriminasi peserta didik atas dasar latar belakang apa pun;
 - 2) Pembelajaran sepanjang hayat berpusat pada peserta didik yang memperlakukan, memfasilitasi, dan mendorong peserta didik menjadi insan pembelajar mandiri yang kreatif, inovatif, dan berkewirausahaan; dan
 - 3) pendidikan untuk perkembangan, pengembangan, dan/atau pembangunan berkelanjutan (education for sustainable development), yaitu pendidikan yang mampu mengembangkan peserta didik menjadi rahmat bagi sekalian alam.

b. Penjaminan mutu pendidikan dilakukan atas dasar prinsip:

- 1) Keberlanjutan;
- 2) Terencana dan sistematis, dengan kerangka waktu dan target-target capaian mutu yang jelas dan terukur dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan nonformal;
- 3) Menghormati otonomi satuan pendidikan formal dan nonformal;
- 4) Memfasilitasi pembelajaran informal masyarakat berkelanjutan dengan regulasi negara yang seminimal mungkin;
- 5) SPMP merupakan sistem terbuka yang terus disempurnakan secara berkelanjutan.

4. Cakupan Penjaminan Mutu Pendidikan

Tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa mengacu pada mutu kehidupan manusia dan bangsa Indonesia yang komprehensif dan seimbang yang mencakup sekurang-kurangnya:

- a. Mutu keimanan, ketakwaan, akhlak, budi pekerti, dan kepribadian;
- b. Kompetensi intelektual, estetika, psikomotorik, kinestetik, vokasional, serta kompetensi kemanusiaan lainnya sesuai dengan bakat, potensi, dan minat masing-masing;
- c. Muatan dan tingkat kecanggihan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang mewarnai dan memfasilitasi kehidupan;
- d. Kreativitas dan inovasi dalam menjalani kehidupan;
- e. Tingkat kemandirian serta daya saing, dan Kemampuan untuk menjamin keberlanjutan diri dan lingkungannya.

Penjaminan mutu pendidikan meliputi:

- 1) Penjaminan mutu pendidikan formal;
- 2) Penjaminan mutu pendidikan nonformal; dan
- 3) Penjaminan mutu pendidikan informal.

5. Pembagian Peran dalam Penjaminan Mutu Pendidikan

Peran dalam penjaminan mutu Pendidikan di Indonesia adalah sebagai berikut:

- a. Penjaminan mutu pendidikan formal dan nonformal dilaksanakan oleh satuan atau program pendidikan.
- b. Penyelenggara satuan atau program pendidikan wajib menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk terlaksananya penjaminan mutu sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5.

Penyelenggara satuan atau program pendidikan meliputi:

- a. Penyelenggara satuan atau program pendidikan masyarakat

Penyelenggara satuan atau program pendidikan mensupervisi, mengawasi, dan dapat memberi fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan kepada satuan atau program pendidikan dalam penjaminan mutu pendidikan.

- b. Pemerintah kabupaten atau kota

Pemerintah kabupaten atau kota mensupervisi, mengawasi, mengevaluasi, dan dapat memberi bantuan, fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan kepada satuan atau program pendidikan sesuai kewenangannya dalam penjaminan mutu pendidikan. Pemerintah kabupaten atau kota wajib mensupervisi, mengawasi, dan mengevaluasi, serta dapat memberi fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan kepada penyelenggara satuan pendidikan sesuai kewenangannya berkaitan dengan penjaminan mutu satuan pendidikan.

- c. Pemerintah provinsi

Pemerintah provinsi mensupervisi, mengawasi, mengevaluasi, dan dapat memberi bantuan, fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan kepada satuan atau program pendidikan sesuai kewenangannya dalam penjaminan mutu pendidikan. Pemerintah provinsi wajib mensupervisi, mengawasi, dan mengevaluasi, serta dapat memberi fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan kepada pemerintah kabupaten atau kota dan/atau penyelenggara satuan pendidikan sesuai kewenangannya berkaitan dengan penjaminan mutu satuan pendidikan.

- d. Pemerintah.

Pemerintah mensupervisi, mengawasi, mengevaluasi, dan dapat memberi bantuan, fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan kepada satuan atau program pendidikan sesuai kewenangannya dalam penjaminan mutu pendidikan. Pemerintah wajib mensupervisi, mengawasi, dan mengevaluasi, serta dapat memberi fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan kepada pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten atau kota, dan/atau penyelenggara satuan pendidikan sesuai kewenangannya berkaitan dengan penjaminan mutu satuan pendidikan.

6. Penjaminan Mutu Pendidikan Informal

Penjaminan mutu pendidikan informal dilaksanakan oleh masyarakat baik secara perseorangan, kelompok, maupun kelembagaan. Sedangkan penjaminan mutu pendidikan informal oleh masyarakat dapat dibantu dan/atau diberi kemudahan oleh Pemerintah dan pemerintah daerah. Bantuan dan/atau kemudahan dapat berbentuk:

- a. Pendirian perpustakaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
- b. Penyediaan bahan pustaka pada Perpustakaan Nasional, perpustakaan daerah provinsi, perpustakaan daerah kabupaten atau kota, perpustakaan kecamatan, perpustakaan desa, dan/atau taman bacaan masyarakat (TBM);
- c. Pemberian bantuan dan/atau kemudahan pendirian dan/atau pengoperasian perpustakaan milik masyarakat seperti perpustakaan di tempat ibadah;
- d. Pemberian kemudahan akses ke sumber belajar multi media di perpustakaan bukan satuan pendidikan formal dan nonformal.
- e. Pemberian bantuan dan/atau kemudahan pendirian dan/atau pengoperasian toko buku kategori usaha kecil milik masyarakat di daerah yang belum memiliki toko buku atau jumlah toko bukunya belum mencukupi kebutuhan;
- f. Kebijakan perbukuan nonteks yang mendorong harga buku nonteks terjangkau oleh rakyat banyak;
- g. Pemberian subsidi atau penghargaan kepada penulis buku nonteks dan nonjurnal-ilmiah yang berprestasi dalam pendidikan informal;
- h. Pemberian penghargaan kepada media masa yang berprestasi dalam menyiarkan atau mempublikasikan materi pembelajaran informal kepada masyarakat;
- i. Pemberian penghargaan kepada anggota masyarakat yang berprestasi atau kreatif dalam menghasilkan film hiburan yang sarat pembelajaran informal;
- j. Pemberian penghargaan kepada tokoh masyarakat yang berprestasi atau kreatif dalam pembelajaran informal masyarakat ;
- k. Pemberian penghargaan kepada anggota masyarakat yang sukses melakukan pembelajaran informal secara otodidaktif;
- l. Pemberian layanan ujian kesetaraan sesuai peraturan perundang-undangan; serta kegiatan lain yang membantu dan/atau mempermudah pembelajaran informal oleh masyarakat.

- m. Rencana Strategis adalah rencana untuk menetapkan target-target terukur capaian mutu secara tahunan.
- n. Tanggung Jawab dan Koordinasi Pemenuhan Standar Mutu Pendidikan.
- o. Penjaminan Mutu Pendidikan Formal Dan Nonformal
- p. Acuan Mutu Dalam Penjaminan Mutu Pendidikan
- q. Program koordinasi penjaminan mutu pendidikan secara nasional dituangkan dalam Rencana Strategis Pendidikan Nasional yang menetapkan target-target terukur capaian mutu pendidikan secara tahunan.
- r. Program koordinasi penjaminan mutu pendidikan pada tingkat provinsi dituangkan dalam rencana strategis pendidikan provinsi yang menetapkan target-target terukur capaian mutu pendidikan secara tahunan dan sejalan dengan Rencana Strategis Pendidikan Nasional.
- s. Program koordinasi penjaminan mutu pendidikan pada tingkat kabupaten atau kota dituangkan dalam rencana strategis pendidikan kabupaten atau kota yang menetapkan target-target terukur capaian mutu pendidikan secara tahunan dan sejalan dengan Rencana Strategis Pendidikan Provinsi dan Rencana Strategis Pendidikan Nasional.
- t. Program koordinasi penjaminan mutu pendidikan pada tingkat penyelenggara satuan atau program pendidikan dituangkan dalam rencana strategis penyelenggara satuan atau program pendidikan yang menetapkan target-target terukur capaian mutu pendidikan secara tahunan dan sejalan dengan Rencana Strategis Pendidikan Kabupaten atau Kota yang bersangkutan, Rencana Strategis Pendidikan Provinsi yang bersangkutan , dan Rencana Strategis Pendidikan Nasional.
- u. Program penjaminan mutu pendidikan oleh satuan atau program pendidikan dituangkan dalam rencana strategis satuan atau program pendidikan yang menetapkan target-target terukur capaian mutu pendidikan secara tahunan dan sejalan dengan Rencana Strategis Pendidikan Penyelenggara satuan atau program pendidikan yang bersangkutan, Rencana Strategis Pendidikan Kabupaten atau Kota yang bersangkutan, Rencana Strategis Pendidikan Provinsi yang bersangkutan, dan Rencana Strategis Pendidikan Nasional.
- v. Penjaminan mutu pendidikan oleh satuan atau program pendidikan ditujukan untuk memenuhi tiga tingkatan acuan mutu, yaitu:
 - 1) SPM
 - Standar mutu pendidikan di atas SNP dapat berupa:
 - a) Standar mutu di atas SNP yang berbasis keunggulan lokal

- b) Standar mutu di atas SNP yang mengadopsi dan/atau mengadaptasi standar internasional tertentu.

SPM berlaku untuk:

- a) Satuan atau program pendidikan;
- b) Penyelenggara satuan atau program pendidikan;
- c) Pemerintah kabupaten atau kota; dan d. pemerintah provinsi.
- d) SPM ditetapkan oleh Menteri.
- e) SPM harus dipenuhi oleh penyelenggara satuan pendidikan dalam rangka memperoleh izin definitif pendirian satuan pendidikan atau pembukaan program pendidikan.
- f) SPM dipenuhi oleh penyelenggara satuan atau program pendidikan paling lambat 2 (dua) tahun setelah satuan atau program pendidikan memperoleh izin prinsip untuk berdiri dan beroperasi.
- g) SPM yang berlaku bagi penyelenggara satuan pendidikan dipenuhi oleh penyelenggara satuan pendidikan dalam waktu paling lama 5 (lima) tahun sejak ditetapkannya SPM yang bersangkutan.
- h) SPM yang berlaku bagi pemerintah kabupaten atau kota dipenuhi oleh pemerintah kabupaten atau kota dalam waktu paling lama 5 (lima) tahun sejak ditetapkannya SPM yang bersangkutan.
- i) SPM yang berlaku bagi pemerintah provinsi dipenuhi oleh pemerintah provinsi dalam waktu paling lama 5 (lima) tahun sejak ditetapkannya SPM yang bersangkutan.
- j) Pemenuhan SPM menjadi tanggung jawab: satuan atau program pendidikan formal atau nonformal; penyelenggara satuan atau program pendidikan formal atau nonformal; pemerintah kabupaten atau kota; dan pemerintah provinsi.

2) SNP

- a) SNP adalah Acuan mutu satuan atau program pendidikan nonformal yang lulusannya ditujukan untuk mendapatkan kesetaraan dengan pendidikan formal adalah: SPM; Standar Isi, Standar Proses, dan Standar Kompetensi Lulusan dalam SNP yang berlaku bagi satuan atau program pendidikan formal yang sederajat;
- b) SNP berlaku bagi satuan atau program pendidikan.
- c) SNP ditetapkan oleh Menteri.

- d) SNP bagi satuan atau program pendidikan nonformal dirumuskan sedemikian rupa sehingga tidak menghilangkan atau mengurangi keluwesan dan kelenturan pendidikan nonformal dalam melayani pembelajaran peserta didik sesuai dengan³ kebutuhan, kondisi, dan problematika yang dihadapi masing-masing peserta didik.
 - e) SNP dipenuhi oleh satuan atau program pendidikan dan penyelenggara satuan atau program pendidikan secara sistematis dan bertahap dalam kerangka jangka menengah yang ditetapkan dalam rencana strategis satuan atau program pendidikan.
 - f) Pemenuhan Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, dan Standar Penilaian Pendidikan, masing-masing dalam SNP dan standar mutu di atas SNP, menjadi tanggung jawab satuan pendidikan formal.
 - g) Pemenuhan Standar Isi, Standar Proses, dan Standar Kompetensi Lulusan dalam SNP dan standar mutu di atas SNP menjadi tanggung jawab satuan atau program pendidikan nonformal yang lulusannya ditujukan untuk mendapatkan kesetaraan dengan pendidikan formal.
 - h) Pemenuhan SNP dan standar mutu di atas SNP menjadi tanggung jawab satuan atau program pendidikan nonformal yang lulusannya tidak ditujukan untuk mendapatkan kesetaraan dengan pendidikan formal.
 - i) Penyediaan sumber daya untuk pemenuhan Standar menjadi tanggung jawab penyelenggara satuan atau program pendidikan.
 - j)
- 3) Standar mutu pendidikan di atas SNP
- a) Standar mutu di atas SNP adalah Acuan mutu satuan atau program pendidikan nonformal yang lulusannya tidak ditujukan untuk mendapatkan kesetaraan dengan pendidikan formal adalah: SPM; SNP yang berlaku bagi satuan atau program studi pendidikan nonformal masing-masing; dan Standar mutu di atas.
 - b) Acuan mutu satuan atau program pendidikan formal adalah: SPM; SNP; dan Standar mutu di atas SNP yang dipilih satuan atau program pendidikan formal.
 - c) Standar mutu di atas SNP berlaku bagi satuan atau program pendidikan yang telah memenuhi SPM dan SNP.

- d) Standar mutu di atas SNP dipilih oleh satuan atau program pendidikan sesuai prinsip otonomi satuan pendidikan.
- e) Standar mutu di atas SNP yang berbasis keunggulan lokal dapat dirintis pemenuhannya oleh satuan pendidikan yang telah memenuhi SPM dan sedang dalam proses memenuhi SNP.
- f) Standar mutu di atas SNP dipenuhi oleh satuan atau program pendidikan dan penyelenggara satuan atau program pendidikan secara sistematis dan bertahap dalam kerangka waktu yang ditetapkan dalam rencana strategis satuan atau program pendidikan. Kerangka Waktu Penjaminan Mutu Pendidikan⁶³.

⁶³ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan .

BAB IV

STANDAR PENDIDIKAN DI INDONESIA

Sistem manajemen mutu yang efektif merupakan kerangka utama bagi mutu terpadu, tetapi kerangka tersebut merupakan salah satu unsur dari TQM, susunan kerangka tersebut menguraikan sebuah sistem langkah pelaksanaan terkendali, didokumentasikan, dirancang untuk memastikan bahwa hanya jasa atau produk yang sesuai yang diserahkan kepada pelanggan. Untuk dapat memastikan jasa atau produk yang diserahkan sudah sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dilakukan melalui pencegahan yang terjadi pada kesempatan pertama dengan cara memeriksa produk atau jasa yang dikirim dengan kebutuhan pelanggan. Quality Sistem Manajemen (QSM) tradisional tidak menyediakan layanan dan administrasi lainnya, kemudian lingkungan mutu terpadu menuntut untuk menyesuaikan, sehingga sejumlah standar sistem mutu dikembangkan untuk menjelaskan berbagai kebutuhan sebuah QMS yang efektif.

Standar awal sistem mutu yang berada di Inggris pada abad 1950-an dan awal 1960-an mengalami kegagalan yang sangat menyedihkan, karena perlengkapan di lapangan tidak dapat diterima, kejadian ini menurunkan wibawa mereka dalam melaksanakan peran militernya, bahkan dapat membahayakan kehidupan dan kesejahteraan rakyat sipil maupun anggota militer, karena biaya militer yang sangat tinggi dan suatu yang membahayakan kehidupan tentu tidak dapat diterima⁶⁴.

Manajemen mutu mempunyai kaitan dengan semua aktivitas yang diperlukan untuk memastikan bahwa produk-produk dan jasa sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan dalam organisasi dan sesuai dengan harapan-harapan konsumen atau pengguna. aktivitas ini merupakan langkah-langkah yang diambil untuk memastikan bahwa mutu tinggi dicapai (jaminan mutu) dan tindakan yang dilakukan untuk memeriksa bahwa standar mutu sudah dicapai dan terus menerus dilakukan.

Di Indonesia terdapat Badan Standar Nasional Pendidikan yang disingkat BSNP adalah badan mandiri dan independen yang bertugas mengembangkan, memantau pelaksanaan, dan mengevaluasi standar nasional pendidikan. Standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Kemudian BSNP menetapkan delapan standar nasional yang harus dicapai, yaitu:

a. Standar Isi

Ruang lingkup materi dan kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran,

⁶⁴ Lesly dan Malcolm, *Implementasi TQM*, 89.

dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenis dan jenjang pendidikan tertentu. Standar isi mencakup lingkup sebagai berikut:

1) Kerangka dasar dan Struktur Kurikulum

Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum memuat:

- a) Kerangka dasar Kurikulum untuk jenis pendidikan umum, kejuruan, dan khusus pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas:
- b) kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia; kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian; kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi; kelompok mata pelajaran estetika; kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan.
- c) Kurikulum untuk jenis pendidikan keagamaan formal terdiri atas kelompok mata pelajaran yang ditentukan berdasarkan tujuan pendidikan keagamaan.
- d) Satuan pendidikan nonformal dalam bentuk kursus dan lembaga pelatihan menggunakan kurikulum berbasis kompetensi yang memuat pendidikan kecakapan hidup dan keterampilan.
- e) Setiap kelompok mata pelajaran dilaksanakan secara holistik sehingga pembelajaran masing-masing kelompok mata pelajaran mempengaruhi pemahaman dan/atau penghayatan peserta didik.
- f) Semua kelompok mata pelajaran sama pentingnya dalam menentukan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah.
- g) Kurikulum dan silabus SD/MI/SDLB/Paket A, atau bentuk lain yang sederajat menekankan pentingnya kemampuan dan kegemaran membaca dan menulis, kecakapan berhitung, serta kemampuan berkomunikasi.

2) Beban belajar

Beban Belajar meliputi:

- a) Beban belajar untuk SD/MI/SDLB, SMP/MTs/SMPLB, SMA/MA/SMLB, SMK/MAK atau bentuk lain yang sederajat menggunakan jam pembelajaran setiap minggu setiap semester dengan sistem tatap muka, penugasan terstruktur, dan kegiatan mandiri tidak terstruktur, sesuai kebutuhan dan ciri khas masing-masing.
- b) MI/MTs/MA atau bentuk lain yang sederajat dapat menambahkan beban belajar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) untuk kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia serta kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian sesuai dengan kebutuhan dan ciri khasnya.

- c) Ketentuan mengenai beban belajar, jam pembelajaran, waktu efektif tatap muka, dan persentase beban belajar setiap kelompok matapelajaran ditetapkan dengan Peraturan Menteri berdasarkan usulan BSNP.
- d) Beban belajar untuk SMP/MTs/SMPLB, atau bentuk lain yang sederajat dapat dinyatakan dalam satuan kredit semester (SKS).
- e) Beban belajar untuk SMA/MA/SMLB, SMK/MAK atau bentuk lain yang sederajat pada jalur pendidikan formal kategori standar dapat dinyatakan dalam satuan kredit semester.
- f) Beban belajar untuk SMA/MA/SMLB, SMK/MAK atau bentuk lain yang sederajat pada jalur pendidikan formal kategori mandiri dinyatakan dalam satuan kredit semester.
- g) Beban belajar minimal dan maksimal bagi satuan pendidikan yang menerapkan sistem SKS ditetapkan dengan Peraturan Menteri berdasarkan usul dari BSNP.
- h) Beban belajar pada pendidikan kesetaraan disampaikan dalam bentuk tatap muka, praktek keterampilan, dan kegiatan mandiri yang terstruktur sesuai dengan kebutuhan.
- i) Beban belajar efektif per tahun sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditentukan dengan Peraturan Menteri berdasarkan usulan BSNP.
- j) Kurikulum untuk SMP/MTs/SMPLB atau bentuk lain yang sederajat, SMA/MA/SMLB atau bentuk lain yang sederajat, SMK/MAK atau bentuk lain yang sederajat dapat memasukkan pendidikan kecakapan hidup.
- k) Pendidikan kecakapan hidup mencakup kecakapan pribadi, kecakapan sosial, kecakapan akademik, dan kecakapan vokasional.
- l) Pendidikan kecakapan hidup dapat merupakan bagian dari pendidikan kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, pendidikan kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, pendidikan kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi, kelompok mata pelajaran pendidikan estetika, atau kelompok mata pelajaran pendidikan jasmani, olah raga, dan kesehatan.
- m) Pendidikan kecakapan hidup dapat diperoleh peserta didik dari satuan pendidikan yang bersangkutan atau dari satuan pendidikan nonformal yang sudah memperoleh akreditasi.
- n) Kurikulum untuk SMP/MTs/SMPLB atau bentuk lain yang sederajat dan kurikulum untuk SMA/MA/SMLB atau bentuk lain yang sederajat dapat memasukkan pendidikan berbasis keunggulan lokal.

- o) Pendidikan berbasis keunggulan lokal dapat merupakan bagian dari pendidikan kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, pendidikan kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, pendidikan kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi, pendidikan kelompok mata pelajaran estetika, atau kelompok mata pelajaran pendidikan jasmani, olah raga, dan kesehatan.
 - p) Pendidikan berbasis keunggulan lokal dapat diperoleh peserta didik dari satuan pendidikan yang bersangkutan atau dari satuan pendidikan nonformal yang sudah memperoleh akreditasi.
 - q) Beban SKS minimal dan maksimal program pendidikan pada pendidikan tinggi dirumuskan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.
 - r) Beban SKS efektif program pendidikan pada pendidikan tinggi diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.
- 3) Kurikulum tingkat satuan pendidikan

Kurikulum tingkat satuan pendidikan adalah kurikulum operasional yang dibuat oleh tim yang dipimpin oleh kepala madrasah atau sekolah bersama dewan guru, karyawan, perwakilan pengguna pendidikan pada masing-masing satuan pendidikan yang disusun berdasarkan kurikulum nasional, dikembangkan berdasarkan kondisi setempat dengan memperhatikan kebutuhan dan perkembangan peserta didik, disahkan oleh kepala madrasah atau sekolah, disetujui oleh komite, dan mengetahui Kepala Kantor Kementerian Agama atau kepala Dinas Pendidikan kabupaten. Penyusunan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah:

- a) Berpedoman pada panduan yang disusun oleh BSNP.
- b) Panduan berisi Model-model kurikulum tingkat satuan pendidikan untuk SD/MI/SDLB/SMP/MTs/SMPLB/SMA/MA/SMALB, dan SMK/MAK pada jalur pendidikan formal kategori standar;
- c) Model-model kurikulum tingkat satuan pendidikan untuk SD/MI/SDLB/SMP/MTs/SMPLB/SMA/MA/SMALB, dan SMK/MAK pada jalur pendidikan formal kategori mandiri;
- d) Penyusunan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah keagamaan berpedoman pada panduan yang disusun oleh BSNP.
- e) Panduan berisi model-model kurikulum satuan pendidikan keagamaan jenjang pendidikan dasar dan menengah.

- f) Model-model kurikulum tingkat satuan pendidikan meliputi model kurikulum tingkat satuan pendidikan apabila menggunakan sistem paket dan model kurikulum tingkat satuan pendidikan apabila menggunakan sistem kredit semester.
 - g) Kurikulum tingkat satuan pendidikan SD/MI/SDLB, SMP/MTs/SMPLB, SMA/MA/SMALB, SMK/MAK, atau bentuk lain yang sederajat dikembangkan sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah/karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat, dan peserta didik.
 - h) Sekolah dan komite sekolah, atau madrasah dan komite madrasah, mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabusnya berdasarkan kerangka dasar kurikulum dan standar kompetensi lulusan, di bawah supervisi dinas kabupaten/kota yang bertanggungjawab di bidang pendidikan untuk SD, SMP, SMA, dan SMK, dan departemen yang menangani urusan pemerintahan di bidang agama untuk MI, MTs, MA, dan MAK.
 - i) Kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabusnya untuk program paket A, B, dan C ditetapkan oleh dinas kabupaten/kota yang bertanggungjawab di bidang pendidikan berdasarkan kerangka dasar kurikulum sesuai dengan peraturan pemerintah ini dan standar kompetensi lulusan.
 - j) Kurikulum tingkat satuan pendidikan untuk setiap program studi di perguruan tinggi dikembangkan dan ditetapkan oleh masing-masing perguruan tinggi dengan mengacu Standar Nasional Pendidikan.
- 4) Kalender pendidikan/akademik.

Kalender Pendidikan memuat ketentuan sebagai berikut:

- a) Permulaan tahun ajaran, minggu efektif belajar, waktu pembelajaran efektif, dan hari libur.
- b) Hari libur sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berbentuk jeda tengah semester selama-lamanya satu minggu dan jeda antar semester.
- c) Kalender pendidikan/akademik sebagaimana dimaksud pada ayat.
- d) Untuk setiap satuan pendidikan diatur lebih lanjut dengan Peraturan Menteri.

b. Standar Proses

Standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk

berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik dalam proses pembelajaran pendidik memberikan keteladanan.

Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar.

Pelaksanaan proses pembelajaran harus memperhatikan jumlah maksimal peserta didik per kelas dan beban mengajar maksimal per pendidik, rasio maksimal buku teks pelajaran setiap peserta didik, dan rasio maksimal jumlah peserta didik setiap pendidik. Pelaksanaan proses pembelajaran dilakukan dengan mengembangkan budaya membaca dan menulis.

Penilaian hasil pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menggunakan berbagai teknik penilaian sesuai dengan kompetensi dasar yang harus dikuasai. Teknik penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berupa tes tertulis, observasi, tes praktek, dan penugasan perseorangan atau kelompok.

Untuk mata pelajaran selain kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, teknik penilaian observasi secara individual sekurang-kurangnya dilaksanakan satu kali dalam satu semester.

Pengawasan proses pembelajaran meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan pengambilan langkah tindak lanjut yang diperlukan.

Standar perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran dan pengawasan proses pembelajaran dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

c. Standar Kelulusan

Kualifikasi kemampuan lulusan yang meliputi sikap, pengetahuan, dan ketrampilan. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Standar kompetensi lulusan meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran dan mata kuliah atau kelompok mata kuliah. Kompetensi lulusan untuk mata pelajaran bahasa menekankan pada kemampuan membaca dan menulis yang sesuai dengan jenjang pendidikan. Kompetensi lulusan mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

Standar kompetensi lulusan pada jenjang pendidikan dasar bertujuan untuk meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta

keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan menengah umum bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahklak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan menengah kejuruan bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahklak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya.

Standar kompetensi lulusan pada jenjang pendidikan tinggi bertujuan untuk mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang berakhlak mulia, memiliki pengetahuan, keterampilan, kemandirian, dan sikap untuk menemukan, mengembangkan, serta menerapkan ilmu, teknologi, dan seni, yang bermanfaat bagi kemanusiaan.

Standar kompetensi lulusan pendidikan dasar dan menengah dan pendidikan nonformal dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Standar kompetensi lulusan pendidikan tinggi ditetapkan oleh masing-masing perguruan tinggi.

d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

- 1) Kompetensi pedagogik;
- 2) Kompetensi kepribadian;
- 3) Kompetensi profesional; dan
- 4) Kompetensi sosial.

Seseorang yang tidak memiliki ijazah dan/atau sertifikat keahlian tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan. Kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Pendidik pada pendidikan anak usia dini memiliki:

- 1) Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1)
- 2) Latar belakang pendidikan tinggi di bidang pendidikan anak usia dini, kependidikan lain, atau psikologi; dan
- 3) Sertifikat profesi guru untuk PAUD

Pendidik pada SD/MI, atau bentuk lain yang sederajat memiliki:

- 1) Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1)
- 2) latar belakang pendidikan tinggi di bidang pendidikan SD/MI, kependidikan lain, atau psikologi; dan
- 3) Sertifikat profesi guru untuk SD/MI

Pendidik pada SMP/MTs atau bentuk lain yang sederajat memiliki:

- 1) kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1)
- 2) latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan
- 3) sertifikat profesi guru untuk SMP/MTs

Pendidik pada SMA/MA, atau bentuk lain yang sederajat memiliki:

- 1) Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1)
- 2) Latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan
- 3) Sertifikat profesi guru untuk SMA/MA

Pendidik pada SDLB/SMPLB/SMALB, atau bentuk lain yang sederajat memiliki:

- 1) Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1)
- 2) Latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan khusus atau sarjana yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan
- 3) Sertifikat profesi guru untuk SDLB/SMPLB/SMALB.

Pendidik pada SMK/MAK, atau bentuk lain yang sederajat memiliki:

- 1) Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1)
- 2) Latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan
- 3) Sertifikat profesi guru untuk SMK/MAK.

Pendidik pada TK/RA sekurang-kurangnya terdiri atas guru kelas yang penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan sesuai dengan keperluan. Pendidik pada SD/MI sekurang-kurangnya terdiri atas guru kelas dan guru mata pelajaran yang penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan sesuai dengan keperluan. Guru mata pelajaran sekurang-kurangnya mencakup guru kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia serta guru kelompok mata pelajaran pendidikan jasmani, olah raga, dan kesehatan. Pendidik pada SMP/MTs atau bentuk lain yang sederajat dan SMA/MA, atau bentuk lain yang sederajat terdiri atas guru mata pelajaran yang penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan sesuai dengan keperluan. Pendidik pada SMK/MAK atau bentuk lain yang sederajat terdiri atas guru mata pelajaran dan instruktur bidang kejuruan yang penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan sesuai dengan keperluan.

Pendidik pada SDLB, SMPLB, dan SMALB terdiri atas guru mata pelajaran dan pembimbing yang penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan sesuai dengan keperluan. Pendidik pada satuan pendidikan Paket A, Paket B dan Paket C terdiri atas tutor penanggungjawab kelas, tutor penanggungjawab mata pelajaran, dan nara sumber teknis yang penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan sesuai dengan keperluan. Pendidik pada lembaga kursus dan pelatihan keterampilan terdiri atas pengajar, pembimbing, pelatih atau instruktur, dan penguji.

Pendidik pada pendidikan tinggi memiliki kualifikasi pendidikan minimum:

- a. Lulusan diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) untuk program diploma;
 - b. Lulusan program magister (S2) untuk program sarjana (S1); dan
 - c. Lulusan program doktor (S3) untuk program magister (S2) dan program doktor (S3).
- 2) Selain kualifikasi pendidik pendidik pada program vokasi harus memiliki sertifikat kompetensi sesuai dengan tingkat dan bidang keahlian yang diajarkan yang dihasilkan oleh perguruan tinggi.

Selain kualifikasi pendidik pada program profesi harus memiliki sertifikat kompetensi setelah sarjana sesuai dengan tingkat dan bidang keahlian yang diajarkan yang dihasilkan oleh perguruan tinggi.

Selanjutnya, Pendidik kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar Selain syarat sebagaimana dimaksud menteri yang menangani urusan pemerintahan di bidang agama dapat memberikan kriteria tambahan. Pendidik di lembaga kursus dan lembaga pelatihan keterampilan harus memiliki kualifikasi dan kompetensi minimum yang dipersyaratkan. Kualifikasi dan kompetensi minimum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Rasio pendidik terhadap peserta didik ditetapkan dalam Peraturan Menteri berdasarkan usulan dari BSNP.

Tenaga kependidikan pada:

- 1) TK/RA atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala TK/RA dan tenaga kebersihan TK/RA.
- 2) SD/MI atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, dan tenaga kebersihan sekolah/madrasah.
- 3) SMP/MTs atau bentuk lain yang sederajat dan SMA/MA, atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan tenaga kebersihan sekolah/madrasah.
- 4) SMK/MAK atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan tenaga kebersihan sekolah/madrasah.
- 5) SDLB, SMPLB, dan SMALB atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, tenaga kebersihan sekolah, teknisi sumber belajar, psikolog, pekerja sosial, dan terapis.
- 6) Paket A, Paket B dan Paket C sekurang-kurangnya terdiri atas pengelola kelompok belajar, tenaga administrasi, dan tenaga perpustakaan.
- 7) lembaga kursus dan lembaga pelatihan keterampilan sekurang-kurangnya terdiri atas pengelola atau penyelenggara, teknisi, sumber belajar, pustakawan, dan laboran.
- 8) Standar untuk setiap jenis tenaga kependidikan dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Tenaga Kependidikan pada pendidikan tinggi harus memiliki kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi sesuai dengan bidang tugasnya. Kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Tenaga kependidikan di lembaga kursus dan pelatihan harus memiliki kualifikasi dan kompetensi minimum yang dipersyaratkan. Ketentuan lebih lanjut tentang standar tenaga kependidikan pada lembaga kursus dan pelatihan dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Kriteria untuk menjadi kepala TK/RA meliputi:

- 1) Berstatus sebagai guru TK/RA;
- 2) Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
- 4) Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.

Kriteria untuk menjadi kepala SD/MI meliputi:

- 1) Berstatus sebagai guru SD/MI;
- 2) Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di SD/MI; dan
- 4) Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.

Kriteria untuk menjadi kepala SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK meliputi:

- 1) Berstatus sebagai guru SMP/MTS/SMA/MA/SMK/MAK;
- 2) Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK; dan
- 4) Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.

Kriteria untuk menjadi kepala SDLB/SMPLB/SMALB meliputi:

- 1) Berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan khusus;

- 2) Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di satuan pendidikan khusus; dan
- 4) Memiliki kemampuan kepemimpinan, pengelolaan, dan kewirausahaan di bidang pendidikan khusus.
- 5) Kriteria kepala satuan pendidikan dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Pengawasan pada pendidikan formal dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan. Kriteria minimal untuk menjadi pengawas satuan pendidikan meliputi:

- 1) Berstatus sebagai guru sekurang-kurangnya 8 (delapan) tahun atau kepala sekolah sekurang-kurangnya 4 (empat) tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi;
- 2) memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan;
- 3) lulus seleksi sebagai pengawas satuan pendidikan.
- 4) Kriteria pengawas suatu satuan pendidikan sebagaimana dimaksud dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Pengawasan pada pendidikan nonformal dilakukan oleh penilik satuan pendidikan. Kriteria minimal untuk menjadi penilik adalah:

- 1) Berstatus sebagai pamong belajar/pamong atau jabatan sejenis di lingkungan pendidikan luar sekolah dan pemuda sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun, atau pernah menjadi pengawas satuan pendidikan formal;
- 2) memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
- 3) memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai penilik; dan
- 4) lulus seleksi sebagai penilik.
- 5) Kriteria penilik suatu satuan pendidikan dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Setiap satuan pendidikan yang melaksanakan pendidikan inklusif harus memiliki tenaga kependidikan yang mempunyai kompetensi menyelenggarakan pembelajaran bagi peserta didik dengan kebutuhan khusus. Kriteria penyelenggaraan pembelajaran sebagaimana dimaksud dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

e. Standar Sarana dan Prasarana

Adalah SNP yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan rekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi dan informasi.

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Standar keragaman jenis peralatan laboratorium ilmu pengetahuan alam (IPA), laboratorium bahasa, laboratorium komputer, dan peralatan pembelajaran lain pada satuan pendidikan dinyatakan dalam daftar yang berisi jenis minimal peralatan yang harus tersedia. Standar jumlah peralatan dinyatakan dalam rasio minimal jumlah peralatan per peserta didik.

Standar buku perpustakaan dinyatakan dalam jumlah judul dan jenis buku di perpustakaan satuan pendidikan. Standar jumlah buku teks pelajaran di perpustakaan dinyatakan dalam rasio minimal jumlah buku teks pelajaran untuk masing-masing mata pelajaran di perpustakaan satuan pendidikan untuk setiap peserta didik. Kelayakan isi, bahasa, penyajian, dan kegrafikaan buku teks pelajaran dinilai oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Standar sumber belajar lainnya untuk setiap satuan pendidikan dinyatakan dalam rasio jumlah sumber belajar terhadap peserta didik sesuai dengan jenis sumber belajar dan karakteristik satuan pendidikan.

Lahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 42 ayat (2) untuk bangunan satuan pendidikan, lahan praktek, lahan untuk prasarana penunjang, dan lahan pertamanan untuk menjadikan satuan pendidikan suatu lingkungan yang secara ekologis nyaman dan sehat. Standar lahan satuan pendidikan dinyatakan dalam rasio luas lahan per peserta didik. Standar letak lahan satuan pendidikan mempertimbangkan letak lahan satuan pendidikan di dalam klaster satuan pendidikan sejenis dan sejenjang, serta letak lahan satuan pendidikan di dalam klaster satuan pendidikan yang menjadi pengumpulan masukan peserta didik. Standar letak lahan satuan pendidikan mempertimbangkan jarak tempuh maksimal yang harus dilalui oleh peserta didik untuk menjangkau satuan pendidikan tersebut.

Standar letak lahan satuan pendidikan mempertimbangkan keamanan, kenyamanan, dan kesehatan lingkungan.

Standar rasio luas ruang kelas per peserta didik dirumuskan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Standar rasio luas bangunan per peserta didik dirumuskan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Standar kualitas bangunan minimal pada satuan pendidikan dasar dan menengah adalah kelas B. Standar kualitas bangunan minimal pada satuan pendidikan tinggi adalah kelas A. Pada daerah rawan gempa bumi atau tanahnya labil, bangunan satuan pendidikan harus memenuhi ketentuan standar bangunan tahan gempa. Standar kualitas bangunan satuan pendidikan mengacu pada ketetapan menteri yang menangani urusan pemerintahan di bidang pekerjaan umum.

Satuan pendidikan yang memiliki peserta didik, pendidik, dan/atau tenaga kependidikan yang memerlukan layanan khusus wajib menyediakan akses ke sarana dan prasarana yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kriteria penyediaan akses sarana dan prasarana dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 42 sampai dengan Pasal 46 menjadi tanggung jawab satuan pendidikan yang bersangkutan. Pemeliharaan dilakukan secara berkala dan berkesinambungan dengan memperhatikan masa pakai. Pengaturan tentang masa pakai ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Standar sarana dan prasarana sebagaimana dimaksud dalam Pasal 42 sampai 47 dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

f. Standar Pengelolaan

Standar Pengelolaan Adalah SNP yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, propinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, operasional, personalia, keuangan, dan area fungsional kepengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.

Setiap satuan pendidikan dipimpin oleh seorang kepala satuan sebagai penanggung jawab pengelolaan pendidikan. Dalam melaksanakan tugasnya kepala satuan pendidikan SMP/MTs/ SMPLB, atau bentuk lain yang sederajat dibantu minimal oleh satu orang wakil kepala satuan pendidikan. Pada satuan pendidikan SMA/MA/SMALB, SMK/MAK, atau bentuk lain yang sederajat kepala satuan

pendidikan dalam melaksanakan tugasnya dibantu minimal oleh tiga wakil kepala satuan pendidikan yang masing-masing secara berturut-turut membidangi akademik, sarana dan prasarana, serta kesiswaan.

Pengambilan keputusan pada satuan pendidikan dasar dan menengah di bidang akademik dilakukan oleh rapat Dewan Pendidik yang dipimpin oleh kepala satuan pendidikan. Pengambilan keputusan pada satuan pendidikan dasar dan menengah di bidang non-akademik dilakukan oleh komite sekolah/madrasah yang dihadiri oleh kepala satuan pendidikan. Rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah dilaksanakan atas dasar prinsip musyawarah mufakat yang berorientasi pada peningkatan mutu satuan pendidikan.

Setiap satuan pendidikan harus memiliki pedoman yang mengatur tentang:

- 1) Kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabus;
- 2) Kalender pendidikan/akademik, yang menunjukkan seluruh kategori aktivitas satuan pendidikan selama satu tahun dan dirinci secara semesteran, bulanan, dan mingguan;
- 3) Struktur organisasi satuan pendidikan;
- 4) Pembagian tugas di antara pendidik;
- 5) Pembagian tugas di antara tenaga kependidikan;
- 6) Peraturan akademik;
- 7) Tata tertib satuan pendidikan, yang minimal meliputi tata tertib pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, serta penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana;
- 8) Kode etik hubungan antara sesama warga di dalam lingkungan satuan pendidikan dan hubungan antara warga satuan pendidikan dengan masyarakat;
- 9) Biaya operasional satuan pendidikan.
- 10) Pedoman sebagaimana dimaksud diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan.
- 11) Pedoman sebagaimana dimaksud pada butir 3) dan 9) diputuskan oleh komite sekolah/madrasah dan ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan.
- 12) Pedoman sebagaimana dimaksud pada butir 7) ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan setelah mempertimbangkan masukan dari rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah.
- 13) Pedoman sebagaimana dimaksud pada butir 5) ditetapkan oleh pimpinan satuan pendidikan.

- 14) Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) untuk pendidikan tinggi diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 (empat) tahun. Rencana kerja tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:

- 1) Kalender pendidikan/akademik yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari libur;
- 2) Jadwal penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan untuk tahun ajaran berikutnya;
- 3) Mata pelajaran atau mata kuliah yang ditawarkan pada semester gasal, semester genap, dan semester pendek bila ada;
- 4) Penugasan pendidik pada mata pelajaran atau mata kuliah dan kegiatan lainnya;
- 5) Buku teks pelajaran yang dipakai pada masing-masing mata pelajaran;
- 6) Jadwal penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pembelajaran;
- 7) Pengadaan, penggunaan, dan persediaan minimal bahan habis pakai;
- 8) Program peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi sekurang-kurangnya jenis, durasi, peserta, dan penyelenggara program;
- 9) Jadwal rapat Dewan Pendidik, rapat konsultasi satuan pendidikan dengan orang tua/wali peserta didik, dan rapat satuan pendidikan dengan komite sekolah/madrasah, untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah;
- 10) Jadwal rapat Dewan Dosen dan rapat Senat Akademik untuk jenjang pendidikan tinggi;
- 11) Rencana anggaran pendapatan dan belanja satuan pendidikan untuk masa kerja satu tahun;
- 12) Jadwal penyusunan laporan akuntabilitas dan kinerja satuan pendidikan untuk satu tahun terakhir.
- 13) Untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah, rencana kerja sebagaimana dimaksud pada ayat 1) dan 2) harus disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari Komite Sekolah/Madrasah.
- 14) Untuk jenjang pendidikan tinggi, rencana kerja sebagaimana dimaksud pada ayat 1) dan 2) harus disetujui oleh lembaga berwenang sebagaimana diatur

oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Pengelolaan satuan pendidikan dilaksanakan secara mandiri, efisien, efektif, dan akuntabel. Pelaksanaan pengelolaan satuan pendidikan untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah yang tidak sesuai dengan rencana kerja tahunan harus mendapat persetujuan dari rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah. Pelaksanaan pengelolaan satuan pendidikan untuk jenjang pendidikan tinggi yang tidak sesuai dengan rencana kerja tahunan harus mendapat persetujuan dari lembaga berwenang sebagaimana diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Pelaksanaan pengelolaan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dipertanggungjawabkan oleh kepala satuan pendidikan kepada rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah. Pelaksanaan pengelolaan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi dipertanggungjawabkan oleh kepala satuan pendidikan kepada lembaga berwenang sebagaimana diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Pengawasan satuan pendidikan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Pemantauan dilakukan oleh pimpinan satuan pendidikan dan komite sekolah/madrasah atau bentuk lain dari lembaga perwakilan pihak-pihak yang berkepentingan secara teratur dan berkesinambungan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas satuan pendidikan. Supervisi yang meliputi supervisi manajerial dan akademik dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas atau penilik satuan pendidikan dan kepala satuan pendidikan.

Pelaporan dilakukan oleh pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, dan pengawas atau penilik satuan pendidikan. Pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, laporan oleh pendidik ditujukan kepada pimpinan satuan pendidikan dan orang tua/wali peserta didik, berisi hasil evaluasi dan penilaian dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester. Laporan oleh tenaga kependidikan ditujukan kepada pimpinan satuan pendidikan, berisi pelaksanaan teknis dari tugas masing-masing dan dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester. Untuk pendidikan dasar dan menengah, laporan oleh pimpinan satuan pendidikan ditujukan kepada komite sekolah/madrasah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan, yang berisi hasil evaluasi dan dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.

Untuk pendidikan dasar, menengah, dan non formal laporan oleh pengawas atau penilik satuan pendidikan ditujukan kepada Bupati/Walikota melalui Dinas Kabupaten/Kota yang bertanggungjawab di bidang pendidikan dan satuan pendidikan yang bersangkutan. Untuk pendidikan dasar dan menengah keagamaan, laporan oleh pengawas satuan pendidikan ditujukan kepada Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota dan satuan pendidikan yang bersangkutan. Untuk jenjang pendidikan tinggi, laporan oleh kepala satuan pendidikan ditujukan kepada

Menteri, berisi hasil evaluasi dan dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.

Setiap pihak yang menerima laporan wajib menindak lanjuti laporan tersebut untuk meningkatkan mutu satuan pendidikan, termasuk memberikan sanksi atas pelanggaran yang ditemukannya.

Standar Pengelolaan Oleh Pemerintah Daerah. Pemerintah Daerah menyusun rencana kerja tahunan bidang pendidikan dengan memprioritaskan program:

- 1) Wajib belajar;
- 2) Peningkatan angka partisipasi pendidikan untuk jenjang pendidikan menengah;
- 3) Penuntasan pemberantasan buta aksara;
- 4) Penjaminan mutu pada satuan pendidikan, baik yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah maupun masyarakat;
- 5) Peningkatan status guru sebagai profesi;
- 6) Akreditasi pendidikan;
- 7) Peningkatan relevansi pendidikan terhadap kebutuhan masyarakat; dan
- 8) Pemenuhan Standar Pelayanan Minimal (SPM) bidang pendidikan.

Realisasi rencana kerja tahunan sebagaimana dimaksud disetujui dan dipertanggungjawabkan oleh Gubernur atau Bupati/Walikota sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Standar Pengelolaan Oleh Pemerintah. Pemerintah menyusun rencana kerja tahunan bidang pendidikan dengan memprioritaskan program:

- 1) Wajib belajar;
- 2) Peningkatan angka partisipasi pendidikan untuk jenjang pendidikan menengah dan tinggi;
- 3) Penuntasan pemberantasan buta aksara;
- 4) Penjaminan mutu pada satuan pendidikan, baik yang diselenggarakan oleh Pemerintah maupun masyarakat;
- 5) Peningkatan status guru sebagai profesi;
- 6) Peningkatan mutu dosen;
- 7) Standarisasi pendidikan;

- 8) Akreditasi pendidikan;
- 9) Peningkatan relevansi pendidikan terhadap kebutuhan lokal, nasional, dan global;
- 10) Pemenuhan Standar Pelayanan Minimal (SPM) bidang pendidikan; dan
- 11) Penjaminan mutu pendidikan nasional.
- 12) Pemerintah bersama-sama pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada jenjang pendidikan menengah untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan bertaraf internasional.
- 13) Menteri menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan bertaraf internasional.

g. Standar Biaya

Standar Biaya adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan selama satu tahun. Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya personal sebagaimana meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasi satuan pendidikan meliputi:

- 1) gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji,
- 2) bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan
- 3) biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya.
- 4) Standar biaya operasi satuan pendidikan ditetapkan dengan Peraturan Menteri berdasarkan usulan BSNP.

h. Standar Evaluasi

Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas:

- 1) Penilaian hasil belajar oleh pendidik;
- 2) Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; dan
- 3) Penilaian hasil belajar oleh Pemerintah.

Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi terdiri atas:

- 1) Penilaian hasil belajar oleh pendidik; dan
- 2) Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi.

Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi sebagaimana dimaksud diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Penilaian Hasil Belajar oleh Pendidik. Penilaian hasil belajar oleh pendidik sebagaimana dimaksud dilakukan secara berkesinambungan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas. Penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan untuk:

- 1) Menilai pencapaian kompetensi peserta didik;
- 2) Bahan penyusunan laporan kemajuan hasil belajar; dan
- 3) Memperbaiki proses pembelajaran.

Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia serta kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian dilakukan melalui:

- 1) Pengamatan terhadap perubahan perilaku dan sikap untuk menilai perkembangan afeksi dan kepribadian peserta didik; serta
- 2) Ujian, ulangan, dan/atau penugasan untuk mengukur aspek kognitif peserta didik.

Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi diukur melalui ulangan, penugasan, dan/atau bentuk lain yang sesuai dengan karakteristik materi yang dinilai. Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran estetika dilakukan melalui pengamatan terhadap perubahan perilaku dan sikap untuk menilai perkembangan afeksi dan ekspresi psikomotorik peserta didik.

Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan dilakukan melalui:

- 1) Pengamatan terhadap perubahan perilaku dan sikap untuk menilai perkembangan psikomotorik dan afeksi peserta didik; dan

- 2) Ulangan, dan/atau penugasan untuk mengukur aspek kognitif peserta didik.

Untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah BSNP menerbitkan panduan penilaian untuk:

- 1) Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia;
- 2) Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian;
- 3) Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi;
- 4) Kelompok mata pelajaran estetika; dan
- 5) Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga, dan kesehatan.

Penilaian Hasil Belajar oleh Satuan Pendidikan. Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan sebagaimana dimaksud bertujuan menilai pencapaian standar kompetensi lulusan untuk semua mata pelajaran. Penilaian hasil belajar sebagaimana dimaksud untuk semua mata pelajaran pada kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan merupakan penilaian akhir untuk menentukan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Penilaian akhir sebagaimana dimaksud mempertimbangkan hasil penilaian peserta didik oleh pendidik. Penilaian hasil belajar sebagaimana dimaksud untuk semua mata pelajaran pada kelompok ilmu pengetahuan dan teknologi dilakukan melalui ujian sekolah/madrasah untuk menentukan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Untuk dapat mengikuti ujian sekolah/madrasah sebagaimana dimaksud, peserta didik harus mendapatkan nilai yang sama atau lebih besar dari nilai batas ambang kompetensi yang dirumuskan oleh BSNP, pada kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, serta kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan. Ketentuan mengenai penilaian akhir dan ujian sekolah/madrasah diatur lebih lanjut dengan Peraturan Menteri berdasarkan usulan BSNP.

Penilaian Hasil Belajar oleh Pemerintah. Penilaian hasil belajar sebagaimana dimaksud bertujuan untuk menilai pencapaian kompetensi lulusan secara nasional pada mata pelajaran tertentu dalam kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan teknologi dan dilakukan dalam bentuk ujian nasional. Ujian nasional dilakukan secara obyektif, berkeadilan, dan akuntabel. Ujian nasional diadakan sekurang-kurangnya satu kali dan sebanyak-banyaknya dua kali dalam satu tahun pelajaran. Pemerintah menugaskan BSNP untuk menyelenggarakan ujian nasional yang diikuti peserta didik pada setiap satuan pendidikan jalur formal pendidikan dasar dan menengah dan jalur nonformal kesetaraan. Dalam penyelenggaraan ujian nasional BSNP bekerja sama dengan instansi terkait di lingkungan Pemerintah, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/ Kota, dan satuan pendidikan. Ketentuan mengenai ujian nasional diatur lebih lanjut dengan Peraturan Menteri.

Hasil ujian nasional digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk:

- 1) Pemetaan mutu program dan/atau satuan pendidikan;
- 2) Dasar seleksi masuk jenjang pendidikan berikutnya;
- 3) Penentuan kelulusan peserta didik dari program dan/atau satuan pendidikan;
- 4) Pembinaan dan pemberian bantuan kepada satuan pendidikan dalam upayanya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Setiap peserta didik jalur formal pendidikan dasar dan menengah dan pendidikan jalur nonformal kesetaraan berhak mengikuti ujian nasional dan berhak mengulanginya sepanjang belum dinyatakan lulus dari satuan pendidikan. Setiap peserta didik sebagaimana dimaksud, wajib mengikuti satu kali ujian nasional tanpa dipungut biaya. Peserta didik pendidikan informal dapat mengikuti ujian nasional setelah memenuhi syarat yang ditetapkan oleh BSNP. Peserta ujian nasional memperoleh surat keterangan hasil ujian nasional yang diterbitkan oleh satuan pendidikan penyelenggara Ujian Nasional.

Pada jenjang SD/MI/SDLB, atau bentuk lain yang sederajat, Ujian Nasional mencakup mata pelajaran Bahasa Indonesia, Matematika, dan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA). Pada program paket A, Ujian Nasional mencakup mata pelajaran Bahasa Indonesia, Matematika, Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) dan Pendidikan Kewarganegaraan. Pada jenjang SMP/MTs/SMPLB, atau bentuk lain yang sederajat, Ujian Nasional mencakup pelajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, dan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA). Pada program paket B, Ujian Nasional mencakup mata pelajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) dan Pendidikan Kewarganegaraan. Pada SMA/MA/SMALB atau bentuk lain yang sederajat, Ujian Nasional mencakup mata pelajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, dan mata pelajaran yang menjadi ciri khas program pendidikan. Pada program paket C, Ujian Nasional mencakup mata pelajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, dan mata pelajaran yang menjadi ciri khas program pendidikan. Pada jenjang SMK/MAK atau bentuk lain yang sederajat, Ujian Nasional mencakup pelajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, dan mata pelajaran kejuruan yang menjadi ciri khas program pendidikan.

Kriteria kelulusan ujian nasional dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Peserta didik dinyatakan lulus dari satuan pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah setelah:

- 1) Menyelesaikan seluruh program pembelajaran;
- 2) Memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata

pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan ;

- 3) Lulus ujian sekolah/madrasah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi; dan
- 4) Lulus Ujian Nasional.

Kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan ditetapkan oleh satuan pendidikan yang bersangkutan sesuai dengan kriteria yang dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

BAB V

PRILAKU KONSUMEN

A. Definisi Prilaku Konsumen

Konsumen adalah individu atau kelompok yang mempergunakan suatu produk atau jasa tertentu. Ia selalu meminati apa saja yang menjadi kebutuhan atau keinginannya. Konsumen memiliki prilaku yang berbeda ia meminati sesuatu karena dipengaruhi oleh beberapa hal. Dalam konteks pendidikan pengguna jasa dan produk pendidikan memiliki kecenderungan yang berbeda terhadap institusi lain.

Prilaku konsumen adalah tindakan yang langsung terlibat dalam mendapatkan, mengkonsumsi, dan menghabiskan produk atau jasa, termasuk proses keputusan yang mendahului dan menyusuli tindakan ini.⁶⁵ Sedangkan The American Marketing Assosiation menyebutkan bahwa perilaku konsumen merupakan interaksi antara afeksi dan kognisi, perilaku, dan lingkungan di mana manusia melakukan kegiatan pertukaran dalam hidup mereka.⁶⁶

Dalam konteks pendidikan konsumen adalah individu atau kelompok yang mempergunakan jasa atau produk pendidikan, baik konsumen internal, seperti guru, kepala sekolah, karyawan, ataupun konsumen eksternal, seperti peserta didik, orang tua peserta didik, masyarakat, ataupun pemerintah. Prilaku mereka menjadi penting untuk dipahami dalam rangka memuaskan kebutuhan mereka terhadap jasa dan produk pendidikan.

Prilaku konsumen dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantara faktor-faktor tersebut adalah:

1. Kebudayaan

Kebudayaan merupakan faktor penentu yang paling dasar dari keinginan dan prilaku seorang. Karena setiap orang akan dipengaruhi oleh budaya tempat ia berada. Kebudayaan merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi prilaku konsumen internal dalam melakukan tindakan berupa

a. Sub Budaya

Setiap kebudayaan meliki sub budaya yang lebih kecil dan memberikan identifikasi dan sosialisasi spesifik bagi anggotanya, sub budaya dapat

⁶⁵ Setiadi, J. Nugroho, *Perilaku Konsumen*, (Jakarta: Kencana, 2003) 2.

⁶⁶ Kotler, dalam Setiadi, 3.

dipetakan menjadi empat jenis, pertama kelompok nasionalisme, kedua kelompok keagamaan, ketiga kelompok ras, dan keempat kelompok geografis.

b. Kelas sosial

Kelas sosial merupakan kelompok yang relatif homogen dan bertahan lama dalam masyarakat, yang tersusun secara hirarki, sedangkan keanggotaannya memiliki nilai, minat, dan perilaku yang sama.

2. Sosial

a. Kelompok referensi

Kelompok referensi seseorang terdiri dari sebuah kelompok yang memiliki pengaruh langsung atau tidak langsung terhadap perilaku dan sikap seseorang.

b. Keluarga

Keluarga konsumen dapat dibedakan menjadi dua, pertama keluarga orientasi yaitu keluarga yang merupakan orang tua seseorang dan dari orang tua itu memperoleh pemahaman agama, politik, ekonomi, dan merasakan ambisi pribadi, nilai harga diri, serta cinta. Kedua keluarga prokreasi merupakan keluarga dua pasang anak seseorang yang menjadi konsumen paling penting dalam masyarakat.

c. Peran dan status

Siapapun memiliki partisipasi dalam kelompok, keluarga, klub, atau organisasi yang dapat diidentifikasi peran dan statusnya

3. Pribadi

a. Peran dan tahapan dalam siklus hidup

Konsumsi seseorang dipengaruhi oleh tahapan siklus hidup keluarga, kemudian mengalami perubahan pada saat menjalani hidupnya.

b. Pekerjaan

Kelompok pekerja tertentu yang sangat memiliki minat terhadap produk atau jasa tertentu menjadi sasaran bagi marketing produsen atau penyedia jasa tersebut.

c. Keadaan ekonomi

Merupakan kondisi seseorang dari segi pendapatan, kekayaan, yang dapat dibelanjakan.

d. Gaya hidup

Gaya hidup merupakan pola hidup seseorang yang diekspresikan melalui kegiatan, minat, dan pendapat yang menggambarkan seseorang secara keseluruhan pada saat berinteraksi dengan lingkungan, sehingga dapat mencerminkan seseorang dibalik kelas sosialnya.

e. Kepribadian dan konsep diri

Merupakan karakter biologis yang berbeda menurut seseorang dalam memandang responnya terhadap lingkungan yang relatif konsisten.

4. Psikologis

a. Motivasi

Beberapa kebutuhan selain biogenik, yaitu kebutuhan psikologis seperti aktualisasi diri, rasa aman yang sebagainya.

b. Persepsi

Proses yang mempengaruhi seseorang dalam memilih, mengorganisasikan, mengartikan masukan informasi untuk menciptakan suatu gambaran yang berarti di dunia ini.

c. Proses belajar

Proses perubahan seseorang yang timbul dari pengalaman.

d. Kepercayaan dan sikap

Suatu gagasan deskriptif terhadap sesuatu yang dimiliki seseorang⁶⁷.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pola konsumsi disimpulkan menjadi beberapa faktor berikut:

a. Faktor Sosial (*Social factors*)

- 1) Kelompok Referensi
- 2) Keluarga
- 3) Peran dan Status

b. Faktor budaya (*Cultural Factors*)

⁶⁷ Ibid. 10-14.

- 1) Kebudayaan
- 2) Subbudaya
- c. Faktor personal (*Personal Factors*)
 - 1) Umur dan Tahapan Siklus Hidup
 - 2) Pekerjaan
 - 3) Keadaan Ekonomi
 - 4) Gaya Hidup
 - 5) Kepribadian dan Konsep Diri
- d. Faktor Psikologis (*Psikological Factors*)
 - 1) Motivasi
 - a) Prilaku di bawah sadar (Sigmund Freud)
 - b) Hirarki kebutuhan dari yang primer hingga sekunder (Maslow)
 - c) Motivasi dua faktor, kepuasan dan ketidakpuasan
 - 2) Persepsi
 - a) Perhatian yang Selektif
 - b) Gangguan yang Selektif
 - c) Mengingat Kembali yang Selektif
 - 3) Proses Belajar
 - 4) Kepercayaan dan Sikap

B. Motivasi Konsumen

Memahami konsumen atau pengguna jasa pendidikan merupakan suatu tugas penting yang harus dilakukan oleh pengelola lembaga pendidikan, pengelola pendidikan dalam melakukan pelayanan dan proses pendidikan harus memiliki strategi yang jitu. Untuk dapat memiliki strategi yang jitu diperlukan memahami konsep perilaku konsumen agar konsumen atau pengguna jasa pendidikan terpenuhi kebutuhan dan keinginannya dengan melakukan transaksi atau membangun komitmen dalam menggunakan produk dan jasa serta

merasakan kepuasan terhadap produk yang ditawarkan sehingga konsumen menjadi konsumen tunggal⁶⁸.

Konsumen dalam memilih sesuatu dapat dipengaruhi oleh faktor berikut:

1. Dorongan
2. Motif-motif pembelian (*Buying Motives*)
3. Kebiasaan membeli (*Buying Habits*)
4. Konsumen dan keputusan membeli
 - a. Kebudayaan (*Culture*)
 - b. Klub (*Referensi Group*)

C. Faktor yang mempengaruhi pola konsumsi

1. Umur
2. Jenis kelamin (*Sex*)
3. Jabatan Pekerjaan (*Occupation*)
4. Suku dan Kebangsaan
5. Agama
6. Jumlah Pendapatan
7. Pendidikan

D. Sistem keputusan membeli

Unsur-unsur tersebut di atas sangat mempengaruhi individu atau kelompok untuk membeli suatu produk atau menggunakan jasa layanan dengan memilih persepsi atau pandangan tertentu untuk memutuskan melalui tahapan berikut:

1. Setelah menyadari jasa atau produk yang dibutuhkan;
2. Identifikasi alternatif;
3. Penilaian alternatif; dan
4. Prilaku setelah membeli.

⁶⁸ Ibid. 25.

E. Tahap-tahap dalam proses pengambilan keputusan membeli

Terdapat beberapa tahapan dalam memutuskan untuk membeli, tahapan tersebut adalah:

1. Need Recognition

Stimulasi untuk membeli yang dilakukan dari faktor eksternal, sehingga dapat mendorong pembeli untuk membeli produk tertentu, seperti iklan yang memukau.

2. Information Search;

Pencarian informasi untuk dapat memutuskan membeli barang tertentu, bagaimana fasilitas yang ditawarkan, di mana dapat dibeli, dan sebagainya, dapat diperoleh melalui:

- a. Sumber pribadi seperti keluarga, teman, tetangga dan sebagainya.
- b. Sumber komersial seperti iklan, marketing, dan melihat display.
- c. Sumber publik seperti media masa, koran, televisi, dan radio.
- d. Pengalaman masa lalu.

3. Evaluation of alternatives;

Konsumen sangat berbeda dalam melakukan evaluasi terhadap produk, karena tergantung pada pilihan atribut produk yang sesuai dengan keinginan mereka.

4. Purchase Decesion; dan

Keputusan membeli merupakan tahapan yang harus diambil setelah melalui mengetahui jenis produk, merek, kualitas, model, waktu, harga, cara pembayaran, dan pihak lain yang menjadi pertimbangan

5. Postpurpuchase Behavior .

Keputusan ini tergantung pada pengalaman konsumen dalam mengkonsumsi produk yang dibeli, apakah ia merasakan kepuasan atau tidak terhadap produk tersebut, sehingga ia dapat menentukan untuk menggunakan prok itu kembali atau tidak⁶⁹.

⁶⁹ Kotler dan Amstrung, *Principle of Marketing*, 1999. 155 dalam Buchuri, *Pemasaran Jasa Pendsidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2001), 96-105.

F. Konsumerisme

Gerakan ini muncul pertama kali di Amerika tahun 1960-an akibat sangat berkuasanya para penjual dan tetekannya para konsumen yang menimbulkan gerakan agar ada keseimbangan antara kekuatan penjual dan konsumen, kemudian gerakan ini menyebar ke balahan dunia, gerakan ini pada saat ini semakin kompleks dan menuntut perlindungan agar produk yang ditawarkan memiliki kualitas dan aman dikonsumsi. Gerakan konsumen ini kemudian mendapat perhatian dari produsen, dan pemerintah menyaratkan jawaban tersebut melalui:

A. Pendidikan konsumen

Produsen mendidik konsumen melalui penyebaran brosur, buletin, dan sebagainya yang memberi informasi tentang barang yang dijual.

B. Pemberian jaminan

Produsen memberikan jaminan produk dengan memberikan garansi pada waktu tertentu dan tidak akan rusak bila dipergunakan secara normal.

C. Lembaga Konsumen

Lembaga ini dibentuk untuk menerbitkan buletin atau majalah menyangkut mutu atau efek samping produk tertentu dan berusaha menampung keluhan yang dialami konsumen.

D. Peraturan-peraturan pemerintah

Peraturan ini bertujuan untuk melindungi konsumen agar mereka aman dalam menggunakan suatu produk, sehingga produsen lebih berhati-hati dalam memproduksi barang yang akan dipergunakan oleh konsumen⁷⁰.

⁷⁰ Ibid, 106-107.

BAB VI

PATOK DUGA (*BENCHMARKING*) DALAM PENDIDIKAN

A. Pengertian Patok Duga

Patok duga merupakan salah satu cara untuk mengadakan perbaikan, istilah tersebut merupakan istilah yang seringkali digunakan dalam dunia industri, kemudian didopsi untuk meningkatkan daya saing institusi pendidikan. Patok duga dalam dunia bisnis diartikan sebagai suatu proses perbandingan dan pengukuran terus menerus terhadap produk atau jasa dan tata cara internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya baik dari dalam, maupun dari luar industri⁷¹. Dalam konteks pendidikan patok duga merupakan proses pengukuran terus menerus terhadap produk, jasa, dan tatacara dalam lembaga pendidikan untuk dibandingkan dengan lembaga lain yang terbaik, agar menjadi lembaga yang memiliki keunggulan.

B. Dasar Pemikiran Perlunya Patok Duga

Motiv untuk menjalankan patok duga merupakan tuntutan persaingan yang disebabkan adanya kompetisi dalam meraih banyak pelanggan. Karena dengan banyaknya penyedia jasa atau produk, membuat pelanggan semakin mengerti dan selektif untuk memilih jasa atau produk yang bermutu tinggi. Tuntutan untuk memuaskan hati pelanggan tersebut membuat lembaga atau institusi tertentu untuk melakukan patok duga terhadap internal institusi atau lembaga tersebut untuk dibandingkan dengan keunggulan yang dimiliki oleh mitra atau pesaingnya. Patok duga tidak sama dengan analisis persaingan, untuk lebih detailnya, perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel VI.1 Perbedaan Patok Duga dan Analisis Persaingan

Patok Duga	Analisis Persaingan
✓ Melihat pada proses	✓ Melihat pada hasil
✓ Memeriksa bagaimana sesuatu	✓ Memberikan apa yang telah terjadi dan dijalankan
✓ Dapat membandingkan dengan industri lainnya	✓ Persaingan di dalam industri
✓ Penelitian membagi hasil untuk manfaat bersama	✓ Selalu kompetitif
	✓ Rahasia

⁷¹ Fandi & Anastasia, *TQM*, 231.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dapat untuk kompetitif ✓ Kemitraan ✓ Kerjasama/interdependen ✓ Dipergunakan untuk digunakan tujuan perbaikan ✓ Tujuan berupa pengetahuan proses ✓ Fokus pada kebutuhan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tersendiri ✓ Mandiri ✓ Dipergunakan untuk memeriksa persaingan ✓ Tujuan berupa pengetahuan tentang industri ✓ Proses pada kebutuhan perusahaan
---	--

Salah satu pemikiran pentingnya patok duga dalam dunia pendidikan adalah langkah mengasingkan diri dalam laboratorium khusus dalam mencari langkah baru untuk pengembangan kualitas atau mengurangi biaya merupakan suatu yang sia-sia, jika proses itu sendiri sudah ada. Bila terdapat institusi memiliki cara yang sangat efisien, maka cara langkah logis yang harus dilakukan oleh institusi pendidikan lain adalah mengadopsi cara-cara tersebut, kemudian melakukan penyempurnaan untuk menghasilkan produk yang lebih baik.

C. Tujuan Patok Duga

Patok duga dimaksudkan untuk berproses secara langsung dalam meningkatkan efisiensi dan strategik perusahaan yang berorientasi budaya menuju usaha belajar, meningkatkan ketrampilan, dan efisiensi, yang kemudian menuju proses pengembangan mutu yang berkelanjutan. Patok duga dipergunakan untuk menentukan proses yang akan diperbaiki secara terus menerus (*incremental*) sesuai perubahan dan kebutuhan. Dan patok duga menwarkan cara ekpres untuk mencapai peningkatan kinerja dan produktifitas. Sedangkan faktor utama pertimbangan yang mendorong institusi pendidikan untuk melakukan patok duga adalah:

1. Komitemen terhadap Total Quality Manjemen.
2. Fokus pada Pengguna Jasa Pendidikan
3. *Product-to-market time*
4. Waktu siklus proses pendidikana atau pembelajaran
5. Lulusan yang memiliki keunggulan.

D. Evolusi Patok Duga

Konsep patok yang dilakukan oleh Xerox pada tahun 1970-an, pada saat itu perusahaan tersebut hampi mengalami kebangkrutan yang disebabkan oleh

maraknya persaingan, terutama dari Jepang seperti Ricoh dan Canon, para pesaing tersebut menawarkan harga yang murah dengan kualitas yang tinggi jauh di bawah harga yang ditawarkan pusa Amerika. Selanjutnya CEO David Kearns menawarkan program program baru untuk memperbaharui semangat inovasi Xerox dalam menguasai pusa melalui keterlibatan karyawan dan patok duga. Xerox melakukan upaya perbaikan dengan menekan biaya produksi, penyempurnaan proses produksihingga penyimpanan di gudang. Akhirnya Xeroxbangkit kembali dan sejajar dengan para kompetitornya di negeri Sakura. Keberhasilan Xerox meraih pebhargaan Macolm Baldrige National Quality Award pada tahun 1989 menyebabkan strategi patok duga mengalami kejayaan dan mulai banyak diterapkan dalam perusahaan⁷².

Konsep patok duga menurut Watson telah mengalami lima generasi, lima generasi tersebut adalah:

1. Reverse Engineering

Pada generasi ini dilakukan perbandingan karakteristik produk, fungsi produk, dan kinerja produk sejenis dari kompetitor. Reverse engineering tidak melibatkan proses bisnis untuk melaksanaka patok duga. Pada generasi ini orientasinya cenderung pada teknis yang menggunakan rekayasa produk dengan membedah dan mempelajari karakteristik kompetitor.

2. Competitive Benchmarking

Upaya patok duga terhadap karakteristik produk, upaya patok duga kompeteif juga melakukan patok duga terhadap proses yang dapat menghasilkan produk unggul. Generasi Competitive Benchmarking ini muncul pada tahun 1986.

3. Proses Benchmarking

Proses Benchmarking ini dilakukan di lingkungannya pada proses bisnis kompetitor saja, juga mengandung cakupan yang lebih luas dengan anggapan dasar bahwa beberapa proses bisnis perusahaan terkemuka yang sukses memiliki kemiripan dengan perusahaan yang akan melakukan patok duga.

4. Strategic Benchmarking

Strategic Benchmarking merupakan proses sistematis untuk mengevaluasi alternatif, implementasi strategi bisnis, dan memeperbaiki kinerja dengan memahami dan mengadaptasi strategi yang telah berhasil dilakukan oleh mitra eksternal yang telah berpartisipasi dalam aliansi bisnis

5. Global Benchmarking

⁷² Fandy dan Anatasia, 234-239.

Generasi global benchmarking meliputi generasi sebelumnya, dengan cakupan geografisnya adalah mitra dan kompetitor global⁷³.

E. Jenis Jenis Patok Duga

Terdapat empat jenis dasar banchmarking yang dilakukan secara umum:

1. Patok Duga Internal

Patok duga internal merupakan proses membandingkan operasi salah satu bagian internal lainnya dalam stu organisasi, seperti kinerja devisi atau cabang yang sama dan tersebar secara geografis.

2. Patok Duga Kompetitif

Patok duga kompetitif adalah suatu pendekatan dengan melakukan perbandingan terhadap kompetitor mengenai karakteristik produk, kinerja, dan fungsi dari produk yang sama serta dihasilkan kompetitor pada pasar yang sama.

3. Patok Duga Fungsional

Patok duga fungsional adalah proses membandingkan fungsi atau proses dari perusahaan kompetitor yang berada di berbagai industri.

4. Patok Duga Generik

Patok duga kompetitor merupakan perbandingan pada proses bisnis fundamental yang cenderung sama pada setiap industri.

F. Tahapan Patok Duga

Implementasi patok duga dalam pendidikan dapat dilakukan dengan tahapan sebagaimana berikut:

1. Komitmen manajemen
2. Basis pada perusahaan sendiri
3. Identifikasi dan dokumentasi kekuatan dan kelemahan proses
4. Pemilihan proses untuk dipatok duga
5. Pembentukan tim patok duga
6. Penelitian terhadap Best-In-Class
7. Pemilihan calon mitara patok duga

⁷³ Ibid.239-240.

8. Mencapai kesepakatan dengan mitra patok duga
9. Pengumpulan data
10. Analisis data dan penentuan Gap kinerja proses kinerja kedua perusahaan
11. Perencanaan tindakan untuk mengurangi Gap atau mengunggulinya
12. Implementasi perubahan

G. Peranan Manajemen Patok Duga

Manajemen memiliki peranan penting dalam patok duga, diantara peranan manajemen yang harus dilakukan dalam patok duga adalah:

1. Komitmen terhadap perubahan
2. Mengalokasikan anggaran
3. Menyediakan sumber daya manusia
4. Mengungkapkan prosedur dan kode etik
5. Keterlibatan dalam seluruh kegiatan

H. Prasyarat Patok Duga

Terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam melaksanakan patok duga, syarat-syarat tersebut adalah:

1. Kemauan dan Komitmen
2. Keterkaitan Tujuan Strategik
3. Tujuan untuk Menjadi Yang Terbaik, Bukan hanya Perbaikan
4. Keterbukaan menerima Ide
5. Pemahaman terhadap Proses, Produk, dan Jasa yang ada
6. Proses yang terdokumentasikan
7. Keterampilan Analisis Proses
8. Keterampilan Riset, Komunikasi, dan Pembentukan Tim

I. Aturan Main dan Kode Etik

Dalam melaksanakan Patok Duga memiliki kode etik dan aturan main pada masing-masing tahapan, kode etik dan aturan main tersebut dapat diperhatikan pada penjelasan berikut:

1. Penjelasan Pertama:

- a. Memanfaatkan penelitian sekunder untuk mendapatkan data umum tentang perusahaan yang akan dipatok duga.
- b. Membeli produk pesaing pada tempat penjualan umum.
- c. Melakukan riset pasar.
- d. Sedapat mungkin mengumpulkan informasi atau data di saat transaksi terjadi.
- e. Meminta perusahaan lain untuk secara langsung berbagi informasi tentang prosedur yang mereka lakukan.
- f. Memotivasi karyawan agar membangun data base menyangkut apa saja yang mereka ketahui tentang kompetitor.

2. Penjelasan Kedua:

- a. Masuk secara diam-diam ke dalam sistem perusahaan untuk menggali informasi.
- b. Menyuar seorang untuk menjadi informan.
- c. Menyadap rahasia perusahaan yang akan dipatok duga atau aktivitas komunikasinya.
- d. Mempelajari secara sembunyi langkah-langkah penetapan harga yang dilakukan kompetitor..
- e. Melakukan pertukaran informasi sebelum informasi itu dipublikasikan secara luas.

3. Penjelasan Ketiga:

- a. Merekrut karyawan dari perusahaan kompetitor dengan maksud menggali informasi tentang perusahaan tersebut.
- b. Bertanya tanpa menyebut nama dan asal perusahaan dalam suatu pertemuan teknis.
- c. Menjadi pelanggan jurnal yang diterbitkan kompetitor atau mengikuti pertemuan yang dilakukan kompetitor, sebagai individual tanpa menyebut asal perusahaan.

4. Penjelasan Keempat:

- a. Membicarakan informasi yang telah diperoleh dari sebuah perusahaan pada saat mengunjungi perusahaan lainnya.

- b. Menyebarkan informasi kepada publik tentang mitra patok duga tanpa mendapat izin sebelumnya.
- c. Menanyakan sesuatu yang kita sendiri brlum tentu menggunakannya.
- d. Mengunjungi dan meminta informasi dari itra patok duga tanpa lebih dulu mengusai proses yang dijalani oleh perusahaan tempat kita berasal.
- e. Kunjungan, usulan perubahan, atau rencana dalam rangka mendapatkan manfaat dari perusahaannya sendiri.

Kode etik internasional mengenai patok duga adalah:

- a. Prinsip legalitas
- b. Prinsip pertukaran
- c. Prinsip kerahasiaan
- d. Prinsip penggunaan
- e. Prinsip kontak pihak pertama
- f. Prinsip kontak pihak ketiga

J. Hambatan Kesuksesan Patok Duga

Beberapa faktor penghambat yang menyebabkan kegagalan pelaksanaan patok duga adalah sebagai berikut:

1. Fokus internal
2. Tujuan patok duga terlalu luas
3. Skedul yang tidak realitas
4. Komposisi tim yang kurang tepat
5. Bersedia menerima kompetitir yang bukan kelasnya
6. Penekanan yang tidak tepat
7. Kurang respek terhadap mitra
8. Terbatasnya dukungan manajemen puncak⁷⁴

⁷⁴ Ibid, 240-260.

BAB VII

KEPEMIMPINAN MUTU PENDIDIKAN

A. Definisi Kepemimpinan

Institusi Pendidikan merupakan organisasi yang dinamis, maju tidaknya institusi tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor, akan tetapi faktor yang paling dominan adalah otoritas kepemimpinan. Kepemimpinan adalah sekumpulan serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian serta kewibawaan yang dijadikan sarana untuk meyakinkan anggotanya sehingga dapat melaksanakan tugas yang dibebankan dengan rela, semangat dan penuh kegembiraan batin serta tanpa merasa terpaksa. Hal tersebut dikuatkan oleh penelitian Petert dan Austin yang berjudul *A Passion For Excellence*, bahwa hasil penelitian tersebut meyakinkan bahwa yang menentukan mutu institusi adalah kepemimpinan⁷⁵. Mereka berkeyakinan bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan beberapa perspektif sebagai berikut:

1. Visi dan Simbol, pemimpin institusi pendidikan harus mensosialisasikan dan menkomunikasikan nilai-nilai dalam institusi tersebut kepada guru, karyawan, siswa, masyarakat luas.
2. Management By Walking atau manajemen dengan melaksanakan (MBWA) adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan oleh institusi pendidikan.
3. Siswa merupakan customer terdekat, yang harus menjadi fokus pelayanan
4. Otonomi, eksperimentasi, dan antisipasi terhadap kegagalan, pemimpin institusi pendidikan harus mampu melakukan inovasi diantara staf-stafnya dan bersiap untuk mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.
5. Menciptakan rasa kekeluargaan, pemimpin institusi pendidikan harus, menciptakan kekeluargaan dengan siswa, guru, karyawan, wali murid, dan masyarakat pengguna pendidikan.
6. Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme, sifat-sifat tersebut merupakan mutu personal penting yang dibutuhkan institusi pendidikan⁷⁶.

B. Tipe Kepemimpinan

Banyak tokoh telah melakukan pengkajian secara mendalam tentang perilaku kepemimpinan dengan berbagai pendekatan dan objek kajian yang

⁷⁵ Sallis, 160-177.

⁷⁶ Ibid, 170-171.

menjadi pusat perhatian mereka sebagai keinginan pengungkapan efektifitas kepemimpinan terhadap perputaran roda organisasi. Proses mempengaruhi ini yang akhirnya memunculkan suatu prototipe gaya kepemimpinan yaitu suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya, dan dari prototipe ini ada beberapa tipe kepemimpinan, antara lain: a). Tipe paternalistis; b). Tipe militeristis; c). Tipe otokratis; d). Tipe *laissez freire*; e). Tipe administratif; f). Tipe populistis; dan g). Tipe demokratis.

Gaya kepemimpinan ini pada gilirannya ternyata merupakan dasar dalam membeda-bedakan atau mengklasifikasikan tipe kepemimpinan yang secara makro, gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu: a). Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal; b). Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama; dan c). Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Di sini pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya. Sebenarnya masih ada satu gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan citra dirinya sebagai sosok pemimpin agar ia dapat dipandang penuh dengan wibawa, kharisma, dan prestasi. Gaya yang demikian dalam prakteknya hanya penuh dengan nuansa “politik pencitraan” ketimbang dengan prestasi kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Dari pembahasan tentang fakta kepemimpinan ada beberapa diantara pengkajian yang menemukan berbagai model kepemimpinan, antara lain:

1. Kepemimpinan Kharismatik

Kharisma” berasal dari bahasa Yunani yang mempunyai arti “berkat yang terinspirasi secara agung”, seperti kemampuan untuk melakukan keajaiban atau memprediksikan (*forecasting*) peristiwa yang bersifat futuristik. Ada juga yang mengartikan keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya; atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu. Model kepemimpinan kharismatik ini memiliki daya tarik, energi dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia memiliki pengikut yang luar biasa jumlahnya (kuantitas) dan pengawal-pengawal (pengikut) yang sangat setia dan patuh mengabdikan padanya tanpa ada reserve (kualitas). Dengan demikian, interaksi dari jenis kepemimpinan ini adalah lebih banyak bersifat informal, karena dia tidak perlu diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya. Meskipun demikian, kepercayaan pada dirinya sangat tinggi dan para pengikutnya pun mempercayainya dengan penuh kesungguhan, sehingga dia sering dipuja dan dipuji bahkan sampai dikultuskan.

Jadi dengan dua indikator ini, kepemimpinan kharismatik secara nalar merupakan kepemimpinan yang luar biasa untuk “mempengaruhi” orang lain

tanpa logika yang biasa, sebab kharisma merupakan fakta tanpa nalar, bersifat intuitif, dan misterius.

2. Kepemimpinan Transformasional

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional ini dikemukakan oleh James MacGregor Burn yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Dari deskripsi tersebut sangat jelas posisi dan peran dari kepemimpinan transformasional yang dapat dimaknai sebagai spirit pemimpin untuk melakukan transformasi atau perubahan terhadap sesuatu menjadi menjadi bentuk lain yang berbeda dan lebih sempurna. Oleh sebab itu, kepemimpinan transformasional mengandung makna sifat-sifat pemimpin yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil yang semuanya bergerak dari status quo ke dinamisasi organisasi. Pola pemimpin transformasional adalah upaya untuk mencoba membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan dalam organisasi. Namun, nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi slogan yang bersifat verbalistik an sich, akan tetapi menjadi spirit substansial dalam organisasi tersebut.

Pada aspek yang lain, kepemimpinan transformasional hadir untuk menjawab tantangan era yang penuh dengan perubahan. Alur era ini memang tidak bisa dipungkiri karena sudah menjadi bagian dari kehidupan organisasi yang didalamnya penuh dengan komponen-komponen yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan pada kemanusiaan itu sendiri. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Integralisasi dalam organisasi yang terus dicoba untuk dibangun dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Jika hal tersebut kemudian menjadi postulat, maka seorang pemimpin dikatakan sebagai transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Sedangkan para pengikut pemimpin transformasional itu sendiri termotivasi untuk tergerak dan melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi. Dari kerangka ini kemudian muncul suatu bentuk formulasi tentang sumber pengaruh kepemimpinan transformasional ada dua yaitu kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi. Kekuasaan keahlian membuatnya kredibel dan dipercaya pengikutnya, sedangkan kekuasaan referensi membuatnya menarik bagi para pengikutnya dan

tidak mementingkan diri sendiri. Kekuasaan ini memiliki pengaruh yang kuat pada strategi pemberdayaan yang dilakukan pemimpin transformasional yang secara progresif terus-menerus akan membawa perubahan sikap para pengikutnya melalui proses internalisasi dan identifikasi, proses tersebut didesain untuk meningkatkan para pengikutnya untuk tumbuh sendiri, memperbaiki harga diri sendiri yang berfungsi sebagai pribadi yang mandiri.

Dari perilaku-perilaku yang dimunculkan kepemimpinan transformasional tersebut dapat ditarik beberapa karakteristik yang menjadi ciri khas dari kepemimpinan tersebut, antara lain: a). Mempunyai visi yang besar dan mempercayai intuisi; b). Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan; c). Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang; d). Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan; e). Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan; f). Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru; g). Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi; h). Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan; dan i). Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka.

Pada umumnya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai perilaku pemimpin dalam mengkomunikasikan sebuah perubahan kepada yang dipimpinnya baik melalui pembuatan visi dan misi yang menarik, berbicara penuh antusias, memberikan perhatian individu, memfokuskan dan sebagainya. Ada juga yang mengajukan formulasi bahwa ia merupakan sebuah proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.

3. Kepemimpinan Kultural

Kepemimpinan kultural sangat terkait dengan budaya atau tradisi organisasi sebagai satu kesatuan utuh untuk mencapai keefektifan kinerja organisasi. Perilaku yang diterapkan akan mewarnai budaya organisasi baik dengan menemukan berbagai budaya baru (inovatif) maupun dengan mempertahankan (maintenance) berbagai budaya lama yang sudah ada. Artinya, kepemimpinan ini merupakan sebuah model kepemimpinan yang mencoba untuk membandingkan perubahan budaya dan kepemimpinan yang mempertahankan budaya. Kondisi dan kemampuan kepemimpinan tersebut menciptakan sebuah kesan mengenai kompetensi, mengartikulasikan ideologi, mengkomunikasikan pendirian yang kuat dan harapan-harapan yang tinggi serta kepercayaan terhadap pengikutnya, bertindak sebagai model peran dan selain itu

memotivasi komitmen pengikut terhadap sasaran-sasaran dan strategi organisasi⁷⁷.

⁷⁷ Muhith dan Bahar, *Transformational Leadership* (Jakarta: Rajawali Press, 2014), 16-32.

BAB VIII

BUDAYA MUTU

Lembaga pendidikan di Indonesia keberadanya diatur oleh Undang-undang hanya dituntut responship terhadap tantangan besar di bidang pendidikan dan fokus pada kualitas, tetapi harus senantiasa melakukan aksinya memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Sitem Pendidikan Nasional bahwa pendidikan nasional bertujuan sebagai berikut:

“ Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”⁷⁸.

Tujuan pendidikan nasional tersebut harus menjadi tolok ukur institusi pendidikan di seluruh wilayah negara kesatuan republik Indonesia dalam menentukan tujuan pendidikannya, bukan hanya dituntut untuk fokus pada mutu pendidikan, tetapi harus menjadi agen budaya mutu, karena institusi pendidikan merupakan lembaga pendidikan yang harus menyelenggarakan suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat⁷⁹ dan kawah candra dimuka untuk mencipakan generasi yang shalih sebagai pelopor proses pembudayaan dan pemberdayaan tersebut di muka bumi, sebagaimana dianalisi dari firman Allah sebagiaman berikut:

وَلَقَدْ كَتَبْنَا فِي الزُّبُورِ مِنْ بَعْدِ الذِّكْرِ أَنَّ الْأَرْضَ يَرِثُهَا عِبَادِيَ الصَّالِحُونَ (١٠٥) إِنَّ فِي هَذَا
لَبَلَاغًا لِقَوْمٍ غَابِطِينَ (١٠٦)

Artinya: dan sungguh telah Kami tulis didalam Zabur sesudah (kami tulis dalam) Lauh Mahfuzh, bahwasanya bumi ini dipusakai hamba-hambaKu yang saleh. Sesungguhnya (apa yang disebutkan) dalam (Surat) ini, benar-benar menjadi peringatan bagi kaum yang menyembah (Allah) ⁸⁰.

Institusi pendidikan yang sudah lama berkiprah di Indonesia dan

⁷⁸ Sisdiknas 20: 2003.

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ al-Qur'an, 21:105-; 21:106.

manfaatnya sudah banyak dirasakan oleh bangsa ini, memiliki tanggung jawab untuk memberikan bekal untuk menumbuhkan generasi yang shalih dimulai dari mengajarkan baca tulis yang dikenal dengan CALISTUNG (baca Tulis dan berhitung) kemudian membekali dasar-dasar penyucian diri berupa pelajaran akidah, syariat, dan akhlak, al-qur'an, hadits, dan ilmu yang menjadikan terampil untuk menghadapi persoalan di dunia sebagai bekal dalam kehidupan selanjutnya, baik sebagai dasar untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi ataupun dasar menjalani kehidupan akhirat, sebagaimana tuntunan Allah dalam al-Qr'an:

لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ
الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ (١٦٤)

Artinya: sungguh Allah telah memberi karunia kepada orang-orang yang beriman ketika Allah mengutus diantara mereka seorang Rasul dari golongan mereka sendiri, yang membacakan kepada mereka ayat-ayat Allah, membersihkan (jiwa) mereka, dan mengajarkan kepada mereka Al kitab dan Al hikmah. dan Sesungguhnya sebelum (kedatangan Nabi) itu, mereka adalah benar-benar dalam kesesatan yang nyata⁸¹.

Kegiatan tersebut bukan sekedar rutinitas, akan tetapi memiliki nilai investasi ibadah yang terus mengalir untuk melakukan perubahan sosial yang pahalanya akan terus dipetik selama dilestarikan oleh genasi berikutnya sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW.:

مَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً فَعَمِلَ بِهَا بَعْدَهُ كُتِبَ لَهُ مِنْ أَجْرِ مَنْ عَمِلَ بِهَا وَلَا يَنْقُصُ مِنْ أَجْرِهِمْ شَيْءٌ
وَمَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً سَيِّئَةً فَعَمِلَ بِهَا بَعْدَهُ كُتِبَ عَلَيْهِ مِنْ أُجْرِهِمْ مِنْ أَوْزَارِهِمْ
شَيْءٌ

Artinya: “Barangsiapa yang melestarikan jejak yang baik dalam Islam, lalu diikuti setelahnya, maka ia memperoleh pahala orang yang melakukannya tanpa mengurangi pahala sedikitpun dari pelakunya, dan barangsiapa yang melestarikan jejak yang jelek dalam Islam, lalu dilakukan oleh orang lain setelahnya, maka ia akan mendapatkan dosa orang yang melakukannya tanpa mengurangi sedikitpun dari dosa mereka⁸². Budaya mutu merupakan salah satu tujuan dilaksanakannya penjaminan mutu pendidikan di wilayah negara kesatuan republik Indonesia, yaitu terbangunnya budaya mutu pendidikan formal, nonformal, dan/atau informal⁸³.

⁸¹ a-Qur'an, 3:164.

⁸² Muslim, *Shahih Muslim*, (Surabaya: al-Hidayah), 2:465.

⁸³ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 63 tahun 2009, tentang sistem penjaminan mutu

Pada tataran praktis banyak institusi pendidikan yang kehilangan jati dirinya, sehingga melupakan tugas utama sebagai lembaga penyiapan kompetensi kognitif, afektif, dan psikomotori, sehingga tanpa terasa menysakan peradaban yang kadang bertentangan dengan nilai-nilai agama, bangsa, dan kemanusiaan, baik terencana ataupun tidak. Keadaan demikian itu dapat kita buktikan pada penyelenggaraan pendidikan di kalangan mayoritas institusi pendidikan yang outpunya belum memiliki bekal dasar keilmuan yang cukup, akhlak yang anggun, ketrampilan yang kompetitif dan karakteristik lulusan lainnya.

Era teknologi dan informasi mengalami kemajuan yang pesat sehingga dunia seolah-olah semakin kecil, batas antar negara yang menjadi penyekat sudah tidak ada lagi. Komunikasi antar bangsa sudah tidak berjarak sehingga interaksi antar kelompok yang memiliki budaya yang berbeda semakin cepat dan muda, hal tersebut dapat menyebabkan kelompok satu negara dapat meniru budaya kelompok negara lain.

Kecenderungan perilaku global tersebut di atas, merupakan suatu hal yang tak dapat dipungkiri, akan tetapi lingkungan sekelompok orang tinggal dan pergaulan dalam jangka waktu yang lama tetap menjadi faktor penting yang yang memengaruhi pola pikir dan tindakan seseorang, sehingga fenomena perilaku global tetap tidak akan merubah sepenuhnya terhadap suatu kelompok yang masyarakat yang memiliki karakteristik yang dipegatuhi oleh lingkungan tempat ia tinggal, budaya yang meraka lestarikan dan dengan siapa ia bergaul yang membedakan dengan kelompok lain⁸⁴.

Dari uraian singkat tersebut dapat diberikan kesimpulan bahwa begitu kuatnya budaya suatu kelompok sehingga tidak bisa dengan mudah terkikis oleh budaya kelompok lain, dengan demikian madrasah Ibtidayah sebagai lembaga pendidikan yang harus menyelenggarakan suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat memiliki arti penting untuk dipelajari dan dipahami.

⁸⁴ Achmad Shobirin, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2009), 47.

A. Konsep Budaya Mutu Pendidikan

Untuk memahami konsep budaya mutu pendidikan, haruslah memahami konsep budaya, konsep mutu, dan konsep budaya mutu yang kemudian menjadi konsep budaya mutu pendidikan.

1. Konsep Budaya

Definisi budaya dalam berbagai literatur antropologi budaya hampir mencapai 164 definisi, sebagaimana diterangkan oleh Kroeher dan Kluckhohn dalam monografinya yang bertema *Culture review of concepts and definitions*, diantara definisi tersebut adalah sebagai berikut:

Menurut Edward B. Tylor:

“Culture civilization in that complex whole which includes knowledges, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society”⁸⁵
(Kultur atau peradaban adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat⁸⁶).

Sedangkan Bronislaw Malinowski mengungkapkan:

“...it (culture) obviously is the integral whole consisting of implement and consumers’ goods, the constitutional charters for various social groupings, of human ideas and crafts, beliefs and costum”, (kultur adalah keseluruhan kehidupan manusia yang integral yang terdiri dari berbagai peralatan dan barang-barang konsumen, berbagai peraturan untuk kehidupan masyarakat, ide-ide dan hasil kerja manusia, keyakinan, dan kebiasaan⁸⁷).

Melville Herskovits menyebutkan sebagai berikut:

“...is a construct describing the total body of belief, behavior, knowledge, sanctions, values, goals that make up the way of life of a people”(budaya adalah sebuah kerangka pikir (*construct*) yang menjelaskan tentang keyakinan, perilaku, pengetahuan, kesepakatan-

⁸⁵Jens J.Dahlgard, Kai Kristensen Aarhus, and Gopal K.Kanji, *Fundamental of TQM*, 252.

⁸⁶Shobirin, 50.

⁸⁷Ibid., 50.

kesepakatan, nilai-nilai, tujuan yang kesemuanya itu membentuk pandangan hidup (*way of life*) sekelompok orang⁸⁸.

Dari ketiga definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan keseluruhan kehidupan manusia yang integral yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya, seperti peralatan, barang-barang konsumen, berbagai peraturan untuk kehidupan masyarakat, ide-ide dan hasil kerja manusia, dengan tujuan membentuk pandangan hidup (*way of life*) sekelompok orang.

2. Konsep Mutu

Menurut Edward Sallis, mutu dipahami sebagai sesuatu yang absolut, seperti wajah cantik, gedung megah dan sebagainya. Artinya mutu suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan, karena mutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli⁸⁹. Mutu dapat juga difahami sebagai suatu yang relatif, dipandang sebagai suatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya, mutu yang dipahami dengan definisi relatif, dapat diartikan bahwa suatu produk atau layanan akan dianggap bermutu bukan karena ia mahal dan eksklusif, akan tetapi apabila produk atau layanan tersebut dapat membuat pelanggan puas, misalnya memiliki nilai keaslian produk, wajar dan familiar⁹⁰.

Sedangkan menurut Joseph Juran, seperti yang dikutip oleh M. N. Nasution menyatakan bahwa kualitas adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi⁹¹. Sedangkan W. Edwards

⁸⁸ Ibid., 50.

⁸⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 51-52.

⁹⁰ Ibid., 51-52.

⁹¹ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 15. Lihat juga dalam Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa* (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), 7.

Deming, seperti yang dikutip oleh M. N. Nasution menyatakan bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen⁹². Menurut Philip B. Crosby seperti yang dikutip oleh M. N. Nasution menyatakan bahwa kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan atau kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan⁹³. Feigenbaum juga mencoba untuk mendefinisikan bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*)⁹⁴.

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan. Artinya, dalam mendefinisikan mutu/kualitas memerlukan pandangan yang komprehensif. Ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan berkualitas, yakni:

- a. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan;
- b. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan;
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain); dan
- d. Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan⁹⁵.

⁹² Ibid. 7.

⁹³ Ibid.7.

⁹⁴ Ibid. 7.

⁹⁵ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2009), 3-4.

Namun ada ranah ini, menurut Wayne F., yang dikutip oleh Hadari, mengatakan bahwa *quality is the extent to which products and services conform to customer requirement*⁹⁶.

3. Konsep Budaya Mutu

Dari kedua uraian mengenai budaya dan mutu, dapat disimpulkan bahwa konsep budaya mutu adalah merupakan keseluruhan kehidupan manusia yang integral yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya, seperti peralatan, barang-barang konsumen, berbagai peraturan untuk kehidupan masyarakat, ide-ide dan hasil kerja manusia, dengan tujuan membentuk pandangan hidup (*way of life*) sekelompok orang untuk mencapai standar yang ditetapkan, memuaskan pelanggan, dan menghindari kegagalan produk dan pelayanan. Sehingga mutu merupakan karakter dari kelompok organisasi tersebut, sebagaimana pendapat Jens J.Dahlgaard dkk. Sebagai berikut:

*“The special character of the employees is made up of the employees’ values, attitudes, language, experience etc. and it is not unlikely that we will find elements of the company’s quality culture in this complex field. This is where we find the values that substantially determine the actual/manifest quality of the company’s products and services”*⁹⁷.

Selanjutnya Goetsch dan Davis menyebutkan:

“budaya Kualitas (mutu) adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus”⁹⁸.

Begitu pentingnya budaya mutu dalam suatu organisasi, sehingga mendapatkan perhatian khusus. Untuk mengetahui bahwa organisasi memiliki budaya mutu dapat diketahui melalui indikator berikut:

1. Perilaku sesuai dengan slogan;

⁹⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), 124.

⁹⁷ Jens J.Dahlgaard, Kai Kristensen, and Gopal K.Kanji, *Fundamentals of TQM*, Taylor & Francis: First Published, 1998, 262.

⁹⁸ Goetsch dan Davis dalam Sutrisno, 87.

2. Masukan dari pengguna jasa selalu diminta dan dipergunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus;
3. Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan;
4. Pekerjaan dilakukan dalam suatu tim;
5. Manajer tingkat eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan (tanggung jawab tidak dideliasikan);
6. Sumber daya yang memadai disediakan dimanapun dan kapanpun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan kualitas secara terus menerus;
7. Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua tingkat memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus;
8. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus menerus;
9. Rekan kerja dipandang sebagai pelanggan internal;
10. Dan pemasok diperlukan sebagai mitra kerja⁹⁹.

4. Konsep Budaya Mutu Pendidikan

Menurut Glimer (1966) iklim organisasi adalah karakter-karakter yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi orang-orang di dalamnya. Sedangkan menurut Litein dan Robert (1968) iklim organisasi merupakan serangkaian sifat-sifat terukur pada lingkungan kerja yang didasarkan persepsi sekelompok orang yang tinggal dan bekerja di lingkungan tersebut dan ditunjukkan untuk mempengaruhi perilaku.

Budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assuptions), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan berbagai masalah organisasinya¹⁰⁰.

Dalam konteks pendidikan budaya mutu merupakan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assuptions), atau norma-norma yang telah berlaku dalam pendidikan,

⁹⁹ Sutrisno, Edy, Budaya Organisasi, 87-88.

¹⁰⁰ Ibid, 2.

disepakati dan diikuti oleh warga dalam institusi pendidikan sebagai pedoman perilaku dan pemecahan berbagai masalah di institusi pendidikan tersebut, untuk mempertahankan mutu. Karena budaya mutu pendidikan yang kuat sangat signifikan untuk mendukung tujuan pendidikan untuk mencapai keunggulan, sebaliknya budaya mutu pendidikan yang lemah akan menghambat untuk mencapai tujuannya¹⁰¹.

Elemen-elemen Iklim Organisasi ialah: 1. kepemimpinan, 2. motivasi dan 3. kepuasan kerja seluruh stake holders organisasi. Iklim (Kesehatan) Organisasi Menurut Hoy & Miskel (2001) ada tiga tingkatan iklim organisasi (hubungannya dengan pendidikan), yaitu:

1. Level Institusional: berkaitan dengan lingkungan institusi pendidikan, di mana institusi tersebut dapat menanggulangi lingkungannya dengan cara memperkuat integritas program-program pendidikan, sehingga para guru terlindung dari tuntutan yang tidak rasional baik dari siswa maupun orang tua siswa.
2. Level Administrative (colleagial leadership): berkaitan dengan fungsi manajerial organisasi, di mana hal ditunjukkan oleh sikap pimpinan institusi pendidikan yang bersahabat, supportif, terbuka, dan sesuai dengan norma-norma yang ada.
3. Teacher Level: berkaitan dengan proses belajar mengajar, hal ini terdiri dari dua hal:
 - a. Teacher Affiliation, perasaan persahabatan dan persaudaraan guru serta ikatan yang kuat dengan sekolah. Para guru merasa nyaman dengan lingkungan sekolah.
 - b. Academic Emphasis (perhatian akademik), sekolah diarahkan untuk mencapai prestasi akademik dan dapat diraih oleh siswa. Hal ini perlu dibentuk dengan lingkungan belajar yang teratur, guru percaya pada kemampuan siswa untuk berprestasi dan siswa belajar dengan keras untuk mendapatkan prestasi akademik yang bagus.

Selanjutnya ciri institusi pendidikan yang tidak tehat adalah:

1. lingkungan institusi mudah diserang oleh kekuatan-kekuatan luar yang merusak

¹⁰¹ Ibid, 3.

2. para guru dan administrator diserang oleh tuntutan orang tua yang tidak rasional
3. integritas institusi rendah
4. pimpinan kurang efektif dan hanya sedikit memberikan pengarahan dan kurang bisa memberikan pengaruh
5. para guru tidak menyukai kolega dan pekerjaannya
6. kedekatan dan persaudaraan di antara guru lemah
7. bahan-bahan pengajaran dan materi-materi penunjang tidak tersedia
8. perhatian pada prestasi akademik sangat minim
9. siswa yang berprestasi kurang dihargai bahkan dipandang sebagai ancaman oleh guru, dan lain-lain.

Dengan demikian, iklim institusi pendidikan adalah kualitas total lingkungan dalam suatu organisasi pendidikan. Bentuk-bentuk iklim organisasi sekolah ini, yaitu:

- a. the open – closed model
- b. healthy – sick schools
- c. Penilaian komprehensif lingkungan sekolah
- d. Pupil control Ideology

B. Nilai-nilai Budaya Mutu

Setiap organisasi memiliki keunikan tersendiri, keunikan tersebut dapat menjadi karakteristik keunggulan pada organisasi tersebut, diantara beberapa karakteristik dalam suatu organisasi adalah nilai-nilai primer yang dimiliki, jika nilai-nilai primer tersebut dapat dikemas dengan baik sebagai pedoman bertindak dan bekerja dalam organisasi, maka organisasi dapat menjadi budaya organisasi yang positif.

Terdapat berbagai nilai primer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi menurut Miller, nilai-nilai primer atau beberapa nilai budaya tersebut juga dapat disebut dengan asas, asas-asas tersebut terdiri dari delapan butir, yaitu: tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi, kesatuan, empiri, keakraban, dan integritas.

C. Implementasi Budaya Mutu pendidikan

Penerapan budaya mutu dalam suatu organisasi, termasuk pada institusi pendidikan dapat dilakukan sebagaimana berikut:

1. Sosialisasi

Strategi implementasi budaya mutu di institusi pendidikan dapat dilakukan melalui sosialisasi, dalam strategi ini pimpinan institusi dapat melakukan tindakan manipulasi budaya dengan mengarahkan seluruh warga madrasah untuk memberikan kontribusi yang positif dan tidak memberi pengaruh negatif.

Sosialisasi merupakan proses transformasi warga untuk berpartisipasi secara efektif terhadap budaya mutu madrasah, sehingga individu warga madrasah mengalami perubahan secara aktif dan dapat mengintegrasikan tujuan madrasah dengan tujuan warga melalui tahapan komunikasi, interaksi, dan partisipasi. Sosialisasi dapat menyangkut persoalan mikro bahkan persoalan makro¹⁰².

2. Budaya Pemberdayaan

Pesatnya perubahan lingkungan global mempengaruhi segala bidang, termasuk institusi pendidikan, kondisi tersebut memunculkan pola aksi-reaksi suatu organisasi termasuk institusi pendidikan untuk melakukan transformasi, kebutuhan transformasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dapat dilakukan melalui transformasi struktural maupun budaya, akan tetapi warga harus memahami transformasi tersebut secara detail dan mendalam, sehingga dapat melakukan perubahan secara efektif, efisien, dan terhindar dari kontra-prosuktif.

Dalam budaya pemberdayaan harus memahami hal-hal berikut:

1. Menciptakan Lingkungan Pemberdayaan

Dalam menciptakan lingkungan pemberdayaan dapat dilakukan dengan membentuk tim kerja dan sharing informasi, pelatihan sumber daya yang diperlukan, pengukuran, umpan balik, dan reinforcement.

2. Model Pemberdayaan Sumber Daya manusia

Pemberdayaan dapat dilakukan dengan memilih berbagai model berikut:

¹⁰² Ibid.29

- a. Desire, membiasakan untuk berinisiatif sendiri, melakukan delegasi, dan melibatkan karyawan;
 - b. Trust, membagikan informasi dan saran-saran tanpa cemas;
 - c. Confidence, mengekspresikan gambaran tentang kemampuan karyawan;
 - d. Credibility, konsistensi tindakan dengan ucapan untuk memelihara lingkungan kerja yang baik;
 - e. Accountability, menetapkan aturan, standar, dan penilaian secara konsisten dan jelas.
 - f. Communication, menghasilkan pengertian diantara para karyawan.
3. Pemberdayaan Sebagai Perubahan Budaya

Pemberdayaan sebagai suatu upaya dalam melakukan perubahan budaya dapat berjalan dengan efektif apabila dikomunikasikan dengan seluruh warga madrasah, sehingga dapat menghasilkan hal-hal berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas;
- b. Mengembangkan sikap tanggung jawab; dan
- c. Mendelegasikan otoritas yang lebih besar kepada seluruh warga madrasah.

4. Peran Intervensi Antarpersonal Dalam Pemberdayaan

Pemberdayaan pada dasarnya merupakan interaksi personal yang saling memberikan manfaat yang didasari sikap pengertian, keterbukaan, kejujuran, dan saling membutuhkan antara pimpinan dan seluruh anggota dalam organisasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan dalam pelayanan dan produktifitas terhadap konsumen. Untuk melakukan pemberdayaan secara efektif, cepat, dan terdeteksi, dapat melakukan pemberdayaan dengan menggunakan sumber daya dari dalam organisasi itu sendiri. Pemberdayaan sebagaimana disebutkan di atas merupakan intervensi antar personal, sedangkan intervensi antar personal dapat

memiliki peranan penting apabila didesain dengan model partisipatif, sbagaimana pendapat berikut:

“intervensi interpersonal ini memegang peranan penting dalam pemberdayaan yang dilakukan dalam perusahaan jika didukung dengan desain organisasi yang lebih partisipatif. Desain partisipatif merupakan pendekatan yang menuntut orang untuk berpartisipasi dalam perencanaan dan restrukturisasi manajemen dirinya sendiri dan *multi-skilling* di tempat kerjanya”¹⁰³.

Desain pemberdayaan yang bersifat partisipatif dapat mendorong terjadinya perubahan yang sangat signifikan, karena hal tersebut dilakukan dengan melibatkan seluruh anggota dalam organisasi yang memiliki kepentingan untuk mencapai kesuksesan dalam mencapai cita-cita bersama dan cita-cita individu.

Dalam konteks institusi pendidikan pemberdayaan partisipatif dapat dilakukan dengan memberikan tanggung jawab kepada semuanya untuk berpartisipasi dalam memberdayakan madrasah dengan melibatkan diri untuk berdaya dan saling memberdayakan, sesuai dengan potensi dan kompetensi masing-masing dengan cara saling bergantian untuk menjadi inspirator dan nara sumber dalam kegiatan pemberdayaan, sehingga seluruh warga madrasah menjadi produktif.

Institusi pendidikan yang menggunakan desain partisipatif dalam pemberdayaan akan lebih fokus untuk mencapai budaya mutu, karena terjalannya koordinasi warga madrasah dalam berbagai level untuk mencapai produktivitas yang disebabkan oleh adanya tanggung jawab mereka dengan bekal multi skill untuk memenuhi tuntutan internal maupun eksternal. Sedangkan kekuatan struktur demokrasinya berupa responsibilitas mereka terhadap lingkungan madrasah yang bersifat human capital. Untuk mencapai kesuksesan dalam melakukan pemberdayaan partisipatif dapat menggunakan model bauran desain berikut:

- a. Memastikan dan memperjelas pembagian otoritas dan tanggung jawab yang dibutuhkan dalam perubahan budaya mutu di madrasah menuju pada pemberdayaan sumber daya insani.
- b. Tim work dengan berbagai ketrampilan.

¹⁰³ Edy sutrisno, 63.

- c. Menciptakan mekanisme untuk menurunkan resistensi terhadap terjadinya perubahan.
- d. Hemat waktu dan daya untuk mengembangkan tempat kerja¹⁰⁴.

Perberdayaan partisipatif di madrasah intinya adalah membangun iklim saling menguntungkan melalui interaksi interpersonal dengan asas saling percaya, terbuka, dan saling menghargai dengan rancangan yang mengintegrasikan visi, struktur, dan perubahan budaya madrasah yang lebih baik dalam individu maupun kelompok warga madrasah yang menghasilkan budaya mutu yang efektif dan efisien.

5. Standar Sistem Mutu

Diantara berbagai faktor penting dalam penampilan madrasah adalah mutu jasa yang dihasilkan dari pelayanan, sumber daya, output, dan outcomenya. Mutu dapat berupa sesuatu yang abstrak dan bisa disederhanakan untuk dapat menjadi kongrit. Mutu madrasah yang abstrak misalnya: sumber daya yang handal, lulusan terbaik, guru yang piawai, sarana yang memadai dan sebagainya. Mutu juga dapat disederhanakan dengan mengikuti definisi yang kongrit, karena adanya beberapa indikator yang menyertainya, seperti sekolah berstandar nasional dengan indikator yang menyertainya. Semua definisi mutu tersebut muaranya adalah kepuasan pengguna madrasah (*customer satisfaction*).

Standar mutu yang dipakai oleh madrasah tentu harus ditentukan sejak awal berdirinya, sehingga mutu dari madrasah tersebut, dapat terukur ketercapainnya. Madrasah ibtdaiyah merupakan jenjang pendidikan dasar yang diatur oleh Undang-Undang Republik Indonesia melalui sistem pendidikan nasional, merupakan lembaga pendidikan dasar yang berciri khas agama Islam harus mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan yang menjadi kriteria minimal bagi seluruh pendidikan formal yang berada di wilayah negara kesatuan republik Indonesia.

Dari urai tersebut di atas, semakin memperjelas bahwa standar sistem mutu di institusi pendidikan pada intinya minimal harus:

- a. Sesuai dengan kebutuhan zaman yang dihadapi;
- b. Memenuhi kebutuhan pengguna jasa;

¹⁰⁴ Edy Sutrisno, 64.

- c. Sesuai dengan spesifikasi atau standar (Nasional atau Internasional) sesuai dengan standar yang dipilih.
- d. Sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Upaya yang dilakukan madrasah ibtidaiyah untuk mencapai standar yang ditetapkan antara lain adalah berupaya:

- a. Mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan kualitas layanan, sumber daya, dan lulusannya;
- b. Memberikan keyakinan kepada warga madrasah bahwa kualitas yang dikehendaki dicapai, dipertahankan, dan ditingkatkan; dan
- c. Meyakinkan pengguna jasa madrasah bahwa kualitas yang diharapkan dapat dicapai.

Ketiga upaya tersebut harus dikoordinasikan secara mendalam, terus menerus, dan konsisten, sehingga menghasilkan rencana strategis madrasah yang bermutu, karena proses rencana, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut dilalui melalui riset pasar, rekayasa pengembangan pelayanan, pengadaan barang, jasa, dan sumber daya, perencanaan dan pengembangan, proses, supervisi dan evaluasi, standar operasional prosedur, dan penentuan kelulusan.

6. Mekanisme Perubahan Budaya

Untuk mencapai perubahan yang lebih baik faktor utama adalah komitmen manajemen puncak, karena otoritas tertinggi dan tanggung jawab paling berat berada pada pundak mereka, komitmen pemimpin puncak untuk melakukan perubahan lebih baik perlu mendapatkan dukungan yang diimbangi dengan sikap pemimpin tersebut untuk senantiasa menunjukkan perilaku dan aktivitas yang sesuai dengan visi organisasi. Selanjutnya mekanisme perubahan budaya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. d.1 Mekanisme Perubahan Budaya

No	Fokus	Dari Budaya Tradisional	Manajemen Budaya kualitas
1	Rencana	Anggaran Jangka pendek	Isu-isu strategi masa depan
2	Organisasi	Hirarki berdasarkan rantai komando	Partisipasi dan pemberdayaan karyawan
3	Pengendalian	Laporan varian	Ukuran dan informasi kualitas untuk self-control
4	Komunikasi	Top-down	Top down dan Botton-up
5	Keputusan	Manajemen krisis	Perubahan yang terencana

6	Manajemen yang fungsional	Parachial, kompetitif	Cross-funcion, integratif
7	Manajemen Kualitas	Fizing atau one-shot manufacturing	Prevebtif dan berkelanjutan semua fungsi dan kualitas

Dari tabel tersebut dapat dipahami mekanisme perubahan budaya, namun demikian dalam melakukan perubahan budaya perlu memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Sejarah terciptanya budaya yang sudah ada;
- b. Tidak memusuhi sistem yang sudah ada, akan tetapi melakukan perbaikan;
- c. Kesiediaan untuk mendengarkan dan mengamati; dan
- d. Perhatikan setiap orang yang dipengaruhi oleh perubahan.

Dari papir tersebut jelas bahwa, melakukan perubahan perlu persiapan dan kesiapan agar tidak terjadi kegagalan dalam internal organisasi, sehingga upaya yang dilakukan dapat berjalan karena didukung oleh kompetensi dan dilakukan bersama tim.

D. Dampak Budaya Mutu di Madrasah Ibtidaiyah

Proses pemaknaan (*interpretasi*) terhadap *fenomena*, kejadian, dan kegiatan madrasah tidak boleh subyektif, yang hanya dimengerti oleh elit madrasah, tetapi harus dikomunikasikan dan diinternalisasikan kepada setiap warga madrasah agar menjadi budaya dan sistem makna yang dipahami, dijiwai, dan dipraktekkan bersama oleh seluruh warga madrasah. Sehingga tidak hanya difahami dengan sesuatu yang kasat mata saja (*overt*), seperti strategi, struktur, sistem organisasi, dan deskripsi pekerjaan. Sebab hal tersebut hanya merupakan manifestasi dari pernyataan jati diridan budaya madrasah.

Dengan demikian budaya madrasah merupakan satu set asumsi yang dianggap sangat penting walaupun tidak tertulis yang dipahami¹⁰⁵ oleh seluruh warga sekolah, sebagaimana dianalisis definisi organisasi yang disampaikan oleh Stanley Davis sebagaimana berikut:

“corporate culture is the pattern of shared beliefs and value that give the members of an institution meaning, and provide them with the rules for behavior in thier organization” budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan

¹⁰⁵ Sobirin, 125-126.

menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi”¹⁰⁶.

Dari definisi tersebut budaya organisasi merupakan sebuah pedoman bertutur dan bertindak dalam organisasi yang dapat berdampak pada efektifitas, inovasi, loyalitas, dan produktivitas¹⁰⁷, keempat dampak budaya organisasi tersebut secara rinci dapat diuraikan berikut:

1. Motivasi kerja;
2. Sikap dan komitmen terhadap pekerjaan;
3. Mempengaruhi proses kepemimpinan yang berorientasi *employee (humanistic leadership)*;
4. Proses pengambilan keputusan;
5. Para berkomunikasi;
6. Cara membangun struktur organisasi;
7. Kinerja pegawai;
8. Produktivitas organisasi;
9. Wawasan keunggulan (lewat manajer yang memiliki filosofi *competitiveness & comparativeness*);
10. Kekrasanan dan kepuasan kerja;
11. Sense of belonging & sense of responsibility.
12. Iklim kerja yang kondusif¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Ibid., 127

¹⁰⁷ Ibid., 4.

¹⁰⁸ Abd. Muhith, Administrasi Pendidikan, (Bondowoso: Mutiara Pres, 2013).

BAB IX

TOTAL QUALITY MANAJEMEN

A. Konsep Total Quality Manajement

1. Pengertian

TQM diartikan sebagai panduan semua fungsi perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, network, produktifitas, pengertian, dan kepuasan pelanggan. Definisi lain menyebutkan TQM suatu sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi¹⁰⁹. TQM dapat pula diartikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha dengan memaksimalkan daya saing dengan melakukan perbaikan jasa, produk, manusia, proses dan lingkungan terus menerus.

Menurut Ishikawa dalam Pawita, seperti yang dikutip oleh Fandi dan Anastasia mengatakan bahwa manajemen mutu terpadu atau dikenal dengan TQM (Total Quality Management) adalah perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian kepuasan pelanggan. Dengan demikian Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah) 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 pemasok dan customer¹¹⁰.

Rancangan manajemen kelembagaan terpadu tersebut memiliki kata kunci yang menjadi rujukan utama yaitu mutu pendidikan. Secara leksikal, kata mutu masuk ke dalam bahasa Indonesia dari bahasa Inggris, yaitu dari kata quality. Kata ini berasal dari bahasa Latin, yaitu kualitas yang masuk ke dalam bahasa Inggris melalui bahasa Prancis kuno, yaitu qualite. Dalam kamus lengkap (kamus komprehensif) bahasa Inggris, kata itu mempunyai banyak arti, tiga diantaranya: 1) Suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda; 2)

¹⁰⁹ Santosa dalam Fandy Ciptono & Anastasia Diana, *TQM* (Yogyakarta: Andi) 2003. 4.

¹¹⁰ Isikawa, dalam Pawitra, 1993, p. 135, dalam Fandy Ciptono & Anastasia Diana, *TQM* (Yogyakarta: Andi, 2003), 4.

Standar tertinggi sifat kebaikan; dan 3) Memiliki sifat kebaikan tertinggi¹¹¹. Sedangkan di tempat lain, kata “mutu” juga diartikan sebagai goodness or worth¹¹², atau juga (ukuran) baik buruk suatu benda; kadar; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya)¹¹³; kualitas; derajat; tingkat; manikam; mutiara; emas kertas; manik; karat (nilai logam mulia); kadar emas; membungkam/diam (karena sedih¹¹⁴). Dengan demikian, mutu dalam perspektif ini merupakan derajat atau ukuran baik dan buruk sesuatu sesuai dengan kadar ukuran.

Sedangkan menurut Vincent Gaspersz, Manajemen Mutu Terpadu adalah suatu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus (continuously performance improvement) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, menggunakan sumber daya manusia dengan modal yang tersedia. Sedangkan menurut Jens J. Dahlgard, Kai Kristensen dan Gopal K. Kanji:

"A corporate culture characterized by increased customer satisfaction through continuous improvements, in which all employees in the firm actively participate. Suatu kultur [perseroan/perusahaan] yang ditandai oleh kepuasan pelanggan yang ditingkatkan melalui kemajuan berkelanjutan, di mana semua karyawan di dalam ikut dengan aktif mengambil bagian.

Gerakan mutu terpadu di lembaga pendidikan masih tergolong atau relatif baru, namun seiring dengan tuntutan peningkatan mutu pendidikan menjadi semakin penting untuk menerapkan manajemen mutu terpadu dalam institusi pendidikan. Apalagi penerapannya gerakan mutu terpadu ini untuk mereorientasi sistem manajemen, perilaku staf, fokus organisasi, dan proses-proses pengadaan pelayanan pendidikan, sehingga pesantren bisa melakukan proses pendidikan lebih baik, pelayanan yang lebih efektif memenuhi kebutuhan, keinginan, dan keperluan pelanggan¹¹⁵. Oleh karena itu, pemahaman terhadap dimensi mutu semakin menjadi keharusan dan akan membentuk paradigma baru untuk meningkatkan intensitas serta keinginan dalam berkompetisi dengan institusi pendidikan lain. Jadi ada delapan dimensi

¹¹¹ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012) 257.

¹¹² Mukhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis dan Praktis* (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012), 289.

¹¹³ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2000) , 768.

¹¹⁴ Pius A. Partanto & M. Dahlan al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994), 505.

¹¹⁵ Imas Maesaroh, *Total Quality Management dalam Pengembangan SDM Pondok Pesantren*, dalam A. Halim, dkk. (Edit.), *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 94.

yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, yaitu¹¹⁶:

- a. Kinerja/performa (performance) berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk yaitu karakteristik pokok dari produk inti.
- b. Features merupakan aspek kedua dari performa yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya, yaitu ciri-ciri atau keistimewaan tambahan atau karakteristik pelengkap/tambahan.
- c. Keandalan (reliability) berkaitan dengan kemungkinan suatu produk berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu. Dengan demikian, keandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk.
- d. Konformitas (conformance) berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan. Pada kerangka ini yang perlu dimunculkan adalah sejauhmana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya¹¹⁷.
- e. Daya tahan (durability), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.
- f. Kemampuan pelayanan (serviceability) merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan/kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta penanganan keluhan yang memuaskan.
- g. Estetika (aesthetics) merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subyektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual.
- h. Kualitas yang dipersepsikan (perceived quality), karakteristik yang berkaitan dengan reputasi (brand name, image).

Delapan varian tersebut bisa untuk menganalisis mutu, akan tetapi di lembaga pendidikan pesantren yang terpenting lagi adalah pembentukan

¹¹⁶ Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, Manajemen Pendidikan Islam, 304; lihat juga dalam M.N. Nasution, Manajemen Mutu Terpadu, 17-18.

¹¹⁷ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, Total Quality Management (TQM), (Yogyakarta: Andi, 2009), 61-62. Lihat juga dalam J.S. Oakland, Total Quality Management, (London: Heinemann Professional Publishing Ltd, 1989), 27.

struktur formal dalam lembaga pendidikan pesantren yang akan memberikan pengaruh dan efek yang dirasakan terhadap pelaksanaan kerja dan produktivitas lembaga tersebut, yang dalam istilah Elton Mayo dari Harvard University disebut sebagai hawthorne effect¹¹⁸. Hal demikian tidak hanya mampu untuk meningkatkan mutu kinerja komponen pesantren, namun juga memberikan ruang bagi pesantren untuk tetap menjunjung tinggi nilai-nilai keagamaan sebagai dasar dari tuntutan masyarakat terhadap pesantren dalam menyikapi realitas kehidupan sebagai persoalan kemanusiaan¹¹⁹. Hal ini berarti, pesantren dituntut mencari solusi tepat, sistematis, dan berjangkauan luas ke depan sehingga diharapkan bisa menyelesaikan persoalan kemanusiaan termasuk peningkatan mutu pendidikan. Berdasarkan pada karakteristik mutu tersebut, maka muncul indikator-indikator yang bisa mendifrensiasi antara lembaga pendidikan yang capable dengan yang mutu rendah. Indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan Islam pada kerangka ini adalah: 1) Hasil akhir pendidikan; 2) Hasil langsung pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan. Misalnya tes tertulis, daftar cek, anekdot, skala rating, dan skala sikap; 3) Proses pendidikan; 4) Instrumen input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (siswa); dan 5) Raw input dan lingkungan¹²⁰. Pada indikator ini pada pendidikan memiliki dampak yang masif terhadap proses manajerial pendidikan dengan arus kinerja pada mutu pendidikan itu sendiri. Hal ini berarti parameter mutu pendidikan ini mengarahkan manajerial lembaga pendidikan.

Pada kerangka yang demikian, pendidikan perlu memiliki kerangka perencanaan startegik dan analisis strategik dalam memunculkan kinerja mutu pendidikan pesantren, antara lain dengan berbagai dimensi mutu. Ada delapan dimensi mutu yang bisa dijadikan acuan dalam kerangka ini; 1) Kinerja (performance) karakteristik operasi pokok dari produk inti (core product); 2) Fitur atau ciri-ciri tambahan (features), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap; 3) Reliabilitas (reliability), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau kegagalan; 4) Kesesuaian dengan spesifikasi (conformance to specification), yaitu sejauhmana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya; 5) Daya tahan (durability), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan; 6). Serviceability, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan,

¹¹⁸ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 269.

¹¹⁹ Abd. A'la, *Pembaruan Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006), 31.

¹²⁰ Nur Hasan, *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum Untuk Abad 21: Indikator Cara Pengukuran dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan* (Jakarta: Sindo, 1994), 390; lihat juga dalam Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah*, 132.

kemudahan direparasi, serta penanganan keluhan secara memuaskan; 7). Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap pancaindera; dan 8). Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab terhadapnya¹²¹. Sedangkan V. Gasperez mengemukakan bahwa dimensi mutu produk atau jasa meliputi: 1) Berwujud; setting fisik dari jasa tersebut, lokasi, karyawan, material, komunikasi dan peralatannya; 2) Keandalan; kemampuan untuk melakukan jasa yang dijanjikan secara handal dan akurat; 3) Kecepatan; sejauhmana karyawan menolong konsumen dan menyediakan jasa yang tepat dan cepat; 4) Jaminan; pengetahuan, kemampuan karyawan untuk menjaga kepercayaan dan keyakinan; dan 5) Empati; perhatian dan kepedulian terhadap konsumen secara individual¹²².

Dimensi-dimensi tersebut memberikan ruang bagi pengelolaan lembaga pendidikan pesantren untuk membingkai pola manajerial pesantren salah satunya dalam hal peningkatan mutu pendidikan seperti dalam proses pendidikan untuk mendapatkan output pendidikan yang sesuai harapan (mutu). Sebab antara proses pendidikan dan mutu pendidikan Islam saling berhubungan, terlebih membangun komitmen bersama tentang mutu bagi seluruh komponen organisasi pesantren. Agar proses itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil (*output*) pesantren perlu untuk dirumuskan terlebih dahulu oleh seluruh komponen pesantren, dan target yang jelas untuk dicapai pada tiap kurun waktu tertentu.

Pola manajerial mutu pendidikan yang demikian mengarahkan pada upaya lembaga pendidikan untuk menciptakan proses pendidikan yang menghasilkan output yang kompetitif dan sesuai harapan stakeholders. Oleh sebab itu, berbagai input dan proses perlu mengacu pada mutu hasil (*output*) pesantren yang ingin dicapai terutama standar yang telah disepakati dengan tetap memetakan customers dan sumberdaya-sumberdaya yang bisa untuk melayani mereka. Edward Sallis pada kerangka ini menyatakan sebagai langkah pemetaan proses (*process charting*)¹²³. Paradigma ini juga akan mengiringi seluruh komponen pesantren untuk tetap mengacu pada standar pencapaian output terlebih ketika berlangsung proses pendidikan.

Adapun instrumental input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (*santri*) seperti para ustadz/ustadzah perlu untuk memiliki komitmen yang tinggi dan total serta kesadaran untuk berubah untuk maju, menguasai bahan ajar dan metode mengajar yang tepat, kreatif, dengan ide dan gagasan baru

¹²¹ Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction*, (Yogyakarta: Andi, 2011), 193-194.

¹²² Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 336.

¹²³ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 94.

tentang cara mengajar maupun materi ajar, membangun kinerja dan disiplin diri yang baik dan mempunyai sikap positif dan antusias terhadap santri, bahwa mereka mau diajar dan mau belajar. Kemudian sarana dan prasarana belajar perlu untuk tersedia dalam kondisi layak pakai, bervariasi serta sesuai dengan kebutuhan, termasuk media belajar yang perlu disiapkan sesuai kebutuhan. Biaya pendidikan dengan sumber dana, budgeting, serta dengan kontrol pembukuan yang jelas. Kurikulum yang memuat pokok-pokok materi ajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran pesantren, realistis dan sesuai dengan fenomena kehidupan yang sedang dihadapi. Semua hal tersebut dapat dijadikan indikator dalam melihat mutu pendidikan pesantren dari segi instrumental input, maka jika salah satu dari hal tersebut tidak sesuai dengan standar baku mutu pendidikan pesantren akan menyebabkan keberhasilan peningkatan mutu pendidikan terkendala¹²⁴.

Dengan demikian, instrumental input pendidikan menentukan tingkat dari keberhasilan peningkatan mutu pendidikan terlebih jika dikorelasikan dengan proses pendidikan yang ada. Sebab peningkatan mutu pada proses menunjuk pada peningkatan terus menerus (kontinyu) yang dibangun atas dasar pekerjaan yang menghasilkan serangkaian tahapan interelasi dan aktivitas yang pada akhirnya akan menghasilkan output¹²⁵. Konsekuensi logis dalam tataran ini adalah proses pendidikan pesantren perlu dipandang sebagai suatu bentuk peningkatan mutu secara terus-menerus (continuous educational process improvement), yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide-ide untuk menghasilkan lulusan (output) yang berkualitas, pengembangan kurikulum, proses pembelajaran, dan ikut bertanggung jawab untuk memuaskan pengguna lulusan dari lembaga pendidikan Islam itu. Seterusnya, berdasarkan informasi sebagai umpan-balik yang dikumpulkan dari pengguna lulusan (external customers) itu dapat dikembangkan ide-ide kreatif untuk mendesain ulang kurikulum atau memperbaiki proses pendidikan yang ada saat ini¹²⁶.

Manajerial lembaga pendidikan yang demikian merupakan lembaga pendidikan yang telah mampu mendesain lingkungannya dengan warna kinerja organisasi yang telah memiliki komitmen pada mutu pendidikan. Artinya, lingkungan yang berfokus pada mutu adalah sebuah organisasi di mana pengadaan pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan, keperluan pelanggan (customers), dan dengan biaya terjangkau yang menjadi konsensus

¹²⁴ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 271; lihat juga dalam Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, 310.

¹²⁵ Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), 114.

¹²⁶ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 272.

di kalangan anggota organisasi tersebut. Inti pendekatan semacam ini adalah tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan, yang dengan sendirinya menunjukkan efektifitas pelayanan¹²⁷. Konstruksi lingkungan yang demikian akan mendorong proses pendidikan pada arus peningkatan mutu pendidikan, sebab input pendidikan telah memiliki kesiapan yang matang dengan indikator-indikator yang menjadi standar minimum.

Arus peningkatan mutu pendidikan juga perlu bantuan faktor eksternal yang berada di lingkungan stakeholders terutama santri dan orang tua santri. Artinya, korelasi raw input dan lingkungan terutama dengan siswa itu sendiri yang memiliki ranah berbeda dengan fakta input dan proses pendidikan. Dukungan orang tua siswa dalam hal ini rasa memiliki dan tingkat kepedulian terhadap penyelenggaraan pendidikan dengan bentuk perilaku yang salah satunya peduli pada proses belajar peserta didik di rumah maupun di lembaga pendidikan, merupakan faktor pendorong terhadap peningkatan mutu pendidikan. Jadi stakeholders pendidikan tidak hanya menjadi salah satu pendorong lembaga pendidikan dari segi finansial *an sich*, walaupun *education is not free*, akan tetapi lebih masuk lagi sebagai sumber informasi (umpan balik) untuk terus melakukan peningkatan dan perbaikan mutu pendidikan itu sendiri¹²⁸.

Dengan demikian bantuan stakeholders pendidikan dibutuhkan dalam pengembangan mutu pendidikan pesantren baik dukungan finansial, sumber informasi dan kesiapan yang matang dengan indikator-indikator yang menjadi standar minimum. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada masyarakat global yang semakin pesat mengakibatkan perubahan gerak untuk terus berkompetisi dan menuntut setiap orang atau organisasi untuk terus melakukan perbaikan secara terus menerus. Demikian juga lembaga pendidikan tidak lepas dari gerak arus persaingan untuk merebut pasar yang akhirnya menuntut lembaga tersebut untuk mengedepankan kualitas dalam proses manajerial dan pembelajarannya. Dalam kaitannya dengan persoalan kualitas pendidikan ini telah berkembang sebuah pendekatan baru, khususnya dalam proses manajerial kelembagaan pendidikan yaitu Total Quality Management (TQM).

Pendekatan tersebut digunakan untuk menggambarkan dua gagasan yang berbeda tetapi saling berkaitan, yaitu: pertama, adalah filsafat perbaikan terus menerus; dan kedua, arti yang saling berkaitan menggunakan TQM untuk menggambarkan alat dan teknik, seperti *brainstorming* dan analisis lapangan, di mana digunakan untuk meletakkan perbaikan kualitas ke dalam

¹²⁷ Imas Maesaroh, Total Quality Management dalam Pengembangan SDM Pondok Pesantren, dalam A. Halim, dkk. (Edit.), Manajemen Pesantren (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 94.

¹²⁸ David Wijaya, Pemasaran Jasa Pendidikan: "Mengapa Sekolah Memerlukan Marketing?" (Jakarta: Salemba Empat, 2012), 239-242.

tindakan. Pola yang demikian menempatkan TQM sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungan¹²⁹. baik dalam konteks pikiran ataupun aktivitas praktis –merupakan sikap dari pikiran dan metode perbaikan terus menerus, bahkan ia merupakan a practical but strategic approach to running an organization that focuses on the needs of its customers and clients. It rejects any outcome other than excellence¹³⁰.

Deskripsi tersebut memberikan kerangka yang jelas bahwa hakekat Total Quality Management (TQM) adalah filosofi dan budaya (kerja) organisasi (phylosopy of management) yang berorientasi pada mutu (kualitas). Tujuan (goal) yang akan dicapai dalam organisasi dengan budaya Total Quality Management (TQM) memenuhi atau bahkan melebihi apa yang dibutuhkan (needs) dan yang diharapkan atau diinginkan (desire) oleh pelanggan¹³¹; dengan prinsip perbaikan tiada henti yakni peningkatan mutu dalam semua sektor dan dilakukan oleh semua orang dalam organisasi serta dilakukan secara terus menerus¹³². Dengan pola yang demikian lazim jika ada pakar yang mendefinisikan Total Quality Management (TQM) sebagai sebuah filosofi dengan alat-alat dan proses-proses implementasi praktis yang ditujukan untuk mencapai sebuah kultur perbaikan terus-menerus yang digerakkan oleh semua pekerja sebuah organisasi, dalam rangka memuaskan pelanggan¹³³; sebab pada tataran riil sebanagaimana dikatakan oleh Michael Armstrong:

quality management is concerned with all the activities required to ensure that products and services conform to the standards set by the organization and meet expectations of consumers. These activities include the steps taken to ensure that high quality is achieved (quality

¹²⁹ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 15. Lihat juga dalam Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), 28.

¹³⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 25.

¹³¹ Marshal Sashkin & Kisser, *Putting Total Quality Management to Work* (San Francisco: Berret-Kohler Publisher, 1993), 75.

¹³² Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2007), 266.

¹³³ Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Strategis: Kepemimpinan Pendidikan*, Peterj.: Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), 191-192.

assurance), and the actions taken to check that defined quality standards are being achieved and maintained (quality control)¹³⁴.

Dengan demikian, Total Quality Management (TQM) dalam pendidikan dapat diartikan sebagai suatu bentuk pengelolaan kualitas semua komponen (stakeholder) yang berkepentingan dengan visi dan misi organisasi pendidikan. Jadi, pada dasarnya Total Quality Management (TQM) itu bukan suatu pembebanan ataupun pemeriksaan, tetapi ia merupakan suatu pola manajemen yang lebih dari usaha untuk melakukan sesuatu yang benar setiap waktu, dari pada melakukan pemeriksaan (cheeking) pada waktu tertentu ketika terjadi kesalahan. Total Quality Management (TQM) bukan bekerja untuk agenda orang lain, walaupun agenda itu dikhususkan untuk pelanggan (customer) dan klien, namun ia adalah agenda untuk kemajuan institusi internal. Sebab mutu bukan merupakan inisiatif, namun ia merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan (Total Quality Management is both a philosophy and a methodology. It can assist institutions to manage change and to set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures)¹³⁵.

Partikel “total” dalam Total Quality Management (TQM) merupakan pelibatan semua komponen organisasi yang berlangsung secara terus-menerus; yang dalam organisasi lembaga pendidikan tidak ada bentuk baku pada organisasi pendidikan dengan catatan bentuk organisasi yang digunakan perlu tepat dan mempermudah peningkatan mutu pendidikan¹³⁶. Sementara partikel “manajemen” di dalam Total Quality Management (TQM) berarti pengelolaan setiap orang yang berada di dalam organisasi, apapun status, posisi atau perannya. Mereka semua adalah manajer dari tanggung jawab yang dimilikinya. Artinya, setiap ruang gerak komponen pesantren dalam pembagian tugas memiliki implikasi logis terhadap peningkatan mutu pendidikan yang ada di lembaga pesantren. Dengan konsep pembagian tugas ini telah banyak menimbulkan peningkatan besar produktivitas¹³⁷.

Total Quality Management (TQM) ketika diterapkan dalam lembaga pendidikan, setidaknya memiliki ciri: upaya mencapai atau melampaui standar, menciptakan sebuah kultur mutu, fokus pada kepuasan pelanggan, dan

¹³⁴ Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Result* (London: Kogan Page, 2009), hlm. 250.

¹³⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 3.

¹³⁶ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori & Aplikasi* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 95.

¹³⁷ Abdul Hadis & Nurhayati B., *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 94.

perbaikan terus menerus¹³⁸. Pada konteks ini, Munro-Faure dan Munro-Faure menyatakan bahwa dalam Total Quality Management (TQM) semua komponen organisasi perlu untuk melakukan beberapa hal,: pertama, mengerjakan hal-hal yang benar. Ini berarti bahwa hanya kegiatan yang menunjang bisnis demi memuaskan kebutuhan pelanggan yang dapat diterima. Kegiatan yang tidak perlu maka jangan dilanjutkan lagi; kedua, mengerjakan hal-hal dengan benar. Ini berarti bahwa semua kegiatan harus dijalankan dengan benar, sehingga hasil kegiatan tersebut sesuai dengan kebutuhan pelanggan; dan ketiga, mengerjakan hal-hal dengan benar sejak pertama kali setiap waktu. Hal ini dilandasi dengan dasar pemikiran untuk mencegah kesalahan yang timbul. Ketiga hal tersebut terangkum dalam *do the right think, first time, every time*, yaitu “kerjakan sesuatu yang benar dengan benar, sejak pertama kali, setiap waktu¹³⁹”.

Pada tataran tersebut, bisa dikatakan bahwa Total Quality Management (TQM) dalam pendidikan merupakan sistem manajemen pendidikan yang mengangkat mutu (kualitas) sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan stakeholders (pelanggan) pesantren dengan melibatkan seluruh anggota organisasi pesantren itu sendiri secara terus menerus. Pada lingkup ini, lembaga pendidikan dikatakan menerapkan TQM dengan dasar karakteristik manajemen kualitas yang muncul di dalamnya, antara lain: 1) Komitmen total pada peningkatan nilai secara kontinyu terhadap customer, investor dan tenaga (staf); 2) Lembaga memahami dorongan pasar yang mengartikan kualitas bukan atas dasar kepentingan organisasi tetapi kepentingan customer; dan 3) Komitmen untuk memimpin orang dengan perbaikan dan komunikasi terus-menerus¹⁴⁰. Jika dijabarkan lagi, maka karakteristik tersebut terdiri dari: 1) Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal; 2) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas; 3) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah; 4) Memiliki komitmen jangka panjang; 5) Membutuhkan kerjasama tim; 6) Memperbaiki proses secara kesinambungan; 7) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan; 8) Memberikan kebebasan yang terkendali; 9) Memiliki kesatuan yang terkendali; dan 10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan¹⁴¹.

¹³⁸ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 46-81

¹³⁹ Lesley Munro-Faure & Malcolm Munro-Faure, *Implementing Total Quality Management: Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, Peterj.: Sularno Tjiptowardojo, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 1999), vii-viii.

¹⁴⁰ David L. Goetsch & Stanley B. Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000), hlm. 69.

¹⁴¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), 127.

Konsep Total Quality Management (TQM) memusatkan perhatian pada upaya pergerakan dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia (human resources empowering and motivating), sedangkan kepuasan pelanggan merupakan fokus dari pelaksanaan Total Quality Management (TQM). Filosofi ini menyebabkan beberapa implikasi yang sangat besar dalam pelaksanaan sistem manajemen dibandingkan dengan sistem manajemen konvensional. Kepuasan pelanggan yang dinyatakan dalam Total Quality Management (TQM) merupakan kepuasan pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal, sehingga penentuan visi dan tujuan harus selalu melibatkan pelanggan, sehingga sebuah organisasi yang hendak menerapkan Total Quality Management (TQM) harus mendefinisikan terlebih dahulu siapa yang termasuk dalam pelanggannya yang kebutuhan dan harapannya harus selalu diidentifikasi.

Total Quality Management (TQM) dalam pendidikan adalah filosofi perbaikan terus-menerus di mana lembaga pendidikan menyediakan seperangkat sarana atau alat untuk memenuhi bahkan melampaui kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan saat ini dan dimasa yang akan datang. Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. Penerapan itu dilakukan secara bersama-sama, terintegrasi, berkelanjutan, dan oleh semua unsur dari pengambil kebijakan hingga pelaksana kebijakan, dari hulu hingga hilir yang melibatkan seluruh komponen masyarakat. Penerapan fungsi manajemen tersebut terkesan akan efektif jika mampu menciptakan hubungan synergic antara hulu dan hilir serta mampu juga menerapkan prinsip-prinsip keadilan (fairness), transparansi (transparency), akuntabilitas (accountability), tanggung jawab (responsibility), moralitas (morality), keandalan (reliability), dan komitmen (commitment). Penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance dalam lingkungan pendidikan secara umum, dan di lingkungan pesantren akan menjamin terselenggaranya pendidikan yang efektif, efisien dan produktif.

Pada kenyataannya, pengembangan mutu dalam sektor pendidikan Islam merupakan proses “tambal sulam” yang banyak mengadopsi dari berbagai konsep dan yang paling dominan adalah konsep mutu dalam dunia industri. Konsep-konsep mutu yang lahir dari berbagai ranah terutama dari dunia industri tersebut dapat dipahami sebagai pintu masuk untuk perbaikan mutu pendidikan. Konsep mutu yang dikembangkan pendidikan Islam tersebut akhirnya identik dengan produk (barang) dengan standar mutu yang harus dapat terukur dan teruji dengan parameter yang baku. Di sisi yang lain, rebusan konsep mutu dalam pendidikan Islam akhirnya menjadi suatu konsep “paten” yang di dalamnya juga memiliki standar-standar baku layaknya parameter yang digunakan untuk produk industri.

Keadaan tersebut lazim dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pendidikan, sehingga mutu pendidikan menjadi kebutuhan primer bagi lembaga pendidikan untuk bersaing dengan lembaga pendidikan yang lain tanpa melihat batas definitif suatu wilayah atau negara. Namun lembaga pendidikan perlu untuk memiliki tingkat kematangan pola manajerial kelembagaan dengan tingkat efektifitas yang tinggi serta kesiapan yang matang dalam menghadapi tantangan kelembagaan sebagai konsekuensi dari kehidupan yang makin transparan antar bangsa, persaingan yang semakin kuat dan deras, dan ketergantungan yang menjerat. Di lain pihak, ada di antara masyarakat yang tidak lagi percaya pada kemampuan dan kekuatan dirinya sendiri yang mengarah pada krisis kualitas kemandirian manusia.

Selain faktor tersebut, ada faktor lain yang juga memberikan pengaruh luar biasa terhadap pendidikan Islam yaitu kondisi mentalitas manusia sekarang yang banyak memiliki mental konsumerisme, instan, hedonistik dan kapitalistik. Oleh sebab itu, faktor ini menjadi tanggung jawab pendidikan untuk benar-benar tampil sebagai pendidikan yang mampu menjawab tantangan zaman dengan landasan atau pijakan utama al-Qur'an dan al-Hadist. Artinya, pendidikan sebagai sistem pendidikan yang paripurna perlu untuk membentengi manusia dengan nilai-nilai religius sebagai salah satu bagian mutu pendidikannya, maka untuk mengkonstruksi mutu pendidikan sesuai dengan "harapan" perlu dirancang pola manajerial kelembagaan yang terpadu yaitu suatu pendekatan yang bertitik tolak pada keadaan saat ini, menelaah ke masa silam dan berorientasi ke masa depan secara cermat, menyeluruh, terpadu dan berkesinambungan.

Dalam konteks pendidikan Islam pengembangan mutu pendidikan menjadi suatu keharusan untuk dilakukan, karena upaya mencapai mutu itu sendiri merupakan perilaku baik yang menjadi simbul orang beriman, karena Islam bukan hanya menganjurkan menghasilkan produk terbaik tetapi juga menganjurkan proses mencapai mutu tersebut dilakukan dengan cara terbaik, sebagaimana firman Allah:

وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ.

Artinya: "Siapakah yang lebih baik perkataannya daripada orang yang menyeru kepada Allah, mengerjakan amal yang saleh, dan berkata: "Sesungguhnya aku Termasuk orang-orang yang menyerah diri?"¹⁴².

Sedangkan berbuat terbaik itu sendiri merupakan salah satu dari tiga sendi agama Islam, sebagaimana hadits yang diriwayatkan oleh Umar RA:

وَسَأَلَهُ عَنِ الْإِحْسَانِ ؟ فَقَالَ : «أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ، فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ.

¹⁴² QS. 41: 33.

Artinya: “Dan Jibril bertanya pada Muhammad SAW. tentang ihsan (berbuat terbaik), lalu dia menjawab: “engkau haru beribadah kepada Allah seakan akan engkau melihatnya, jika tidak mungkin, maka sesungguhnya Dia melihatmu (HR. Bukhari)”¹⁴³.

Dari dekripsi ayat dan hadits diatas jelas bahwa pengembangan mutu merupakan bagian dari intisari ajaran Islam yang wajib dilakukan oleh pemimpin institusi pendidikan Islam untuk melakukan pelayanan dan hasil yang terbaik.

2. Tujuan Total Quality Manajement dalam Pendidikan

Tujuan TQM dalam pendidikan adalah:

- a. Menentukan arah lembaga pendidikan untuk menghasilkan produk dan jasa pendidikan yang bermutu;
- b. Menciptakan budaya mutu pada lembaga pendidikan;
- c. Memberikan kesadaran kepada guru dan karyawan dalam meningkatkan kinerja untuk menghasilkan produk atau jasa pendidikan yang bermutu dalam tim.
- d. Memiliki keunggulan.

3. Prinsip-prinsip Total Quality Manajement

Prinsip Total Quality Management (TQM) dalam pendidikan adalah:

- a. Kepuasan Pelanggan,
- b. Respek Terhadap Setiap Orang,
- c. Manajemen Berdasarkan Fakta,
- d. Perbaikan Berkesinambungan¹⁴⁴.

¹⁴³ HR. Bukhari. 45.

¹⁴⁴ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management (TQM)*, (Yogyakarta: Andi, 2009), 13. Lihat juga dalam J.S. Oakland, *Total Quality Management*, (London: Heinemann Professional Publishing Ltd, 1989), 4.

BAB X

SEJARAH TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Frederick Taylor sebagai bapak manajemen ilmiah memulai evolusi gerakan TQM dari masa studi waktu dan gerak sejak tahun 1920. Sudah menjadi rahasia umum bahwa aspek dari manajemen ilmiah yaitu terjadinya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan . walaupun pembagian tugas dapat meningkatkan produktivitas secara signifikan, namun konsep pembagian tugas tersebut telah menyisihkan konsep lama tentang keahlian atau ketrampilan, yang menyimpulkan bahwa individu yang sangat terampil dalam melakukan semua pekerjaan benar-benar dibutuhkan untuk melahirkan produksi yang berkualitas. Kemudian ide manajemen Tylor memberikan alternatif dengan membuat perencanaan tugas manajemen dan tugas tenaga kerja. Kemudian membentuk departemen kualitas secara terpisah dalam rangka mempertahankan kualitas jasa dan produk yang dihasilkan.

Meningknya volume dan Kompleksitas manufaktoring, menyebabkan semakin sulitnya kualitas, sehingga volume dan kompleksitas mendorong timbulnya quality engineering pada tahun 1920-an dan reliabilty engeneering pada tahu 1950-an. Sehingga quality engineering mendorong penggunaan metode statistik dalam pengendalian kualitas yang kemudian mengarah pada konsep control charts dan statistical process control yang kemudian keduanya menjadi aspek fundamental dari TQM.

TQM berasal dari Amerika¹⁴⁵ walaupun banyak dipengaruhi oleh perkembangan di Jepang, karena aspek TQM banyak bersumber dari Amerika. Diantara aspek-aspek TQM yang bersumber dari Amerika, yaitu:

- A. Manajemen Ilmiah, konsep ini berupaya menemukan salah cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan.
- B. Dinamika kelompok, ide ini mengupayakan dan mengorganisikan kekuatan pengalaman kelompok.
- C. Pelatihan dan pengembangan, keduanya merupakan investasi pengembangan sumber daya manusia.
- D. Motivasi berprestasi.
- E. Ketertiban Karyawan.
- F. Sistem sosioteknikal, yang menuntut organisasi beroperasi sebagai sistem yang terbuka.

¹⁴⁵ Schmidt dan Finnigan, 1992 dalam Boun, et. Al., p. 61 dalam Fandi. 5.

- G. Pengembangan organisasi, yang memberi peluang agar organisasi tidak statis dan jumud.
- H. Budaya organisasi yang menyangkut keyakinan, mitos, dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi.
- I. Teori kepemimpinan baru, artinya menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak.
- J. Lingking-pin dalam organisasi, yaitu membentuk tim fungsional silang.
- K. Perencanaan strategik.

Amerika pernah mengalami standar hidup yang paling tinggi di dunia dalam jangka waktu 100 tahun, bahkan pernah menjadi pelopor dan pemimpin untuk mendorong peningkatan standar hidup, baik perbaikan produktivitas, pertumbuhan dan inovasi, karena kemampuan manufaktur Amerika saat itu dapat memberikan basis ekonomi yang memungkinkan mereka membangun masyarakat yang berstandar hidup terbaik di dunia, kemudian pada tahun 1980-an terjadi perubahan besar yaitu menurunnya dominasi Amerika dan kemudian didominasi oleh Jepang. Pengangguran di Amerika semakin banyak dan posisi kompetitifnya semakin terkikis pada pasar global.

Perubahan tersebut sebenarnya bermula sejak berakhirnya perang dunia ke II, produk yang dihasilkan oleh Jepang pada saat itu masih kurang baik dalam pasar Internasional, sehingga harga murah produk Jepang menjadi andalan dalam memenangkan persaingan ekonomi dunia dan hal tersebut disadari oleh Amerika sebagai ancaman persaingan harga bukan kualitas. Kemudian hal tersebut disadari oleh Jepang bahwa kunci sukses untuk memenangkan persaingan di masa depan bukanlah harga yang murah, melainkan kualitas yang tinggi. Kemudian Jepang terus menerus mengutamakan kualitas secara bertahap dengan menciptakan infrastruktur sebagai dasar kualitas, yaitu peningkatan sumber daya manusia, perbaikan proses, dan fasilitas. Sementara barat terkonsentrasi dengan penurunan biaya dan harga murah. Kemudian Jepang menemukan strategi untuk menciptakan revolusi kualitas, di antara strategi tersebut sebagai berikut:

- A. Para manajer tingkat atas secara personal mengambil alih pimpinan revolusi perbaikan kualitas.
- B. Semua level dan fungsi menjalani pelatihan untuk mengelola kualitas.
- C. Revolusi perbaikan kualitas dilakukan terus menerus.
- D. Tenaga kerja dilibatkan dalam perbaikan kualitas melalui konsep pengendalian kualitas (Quality Control).

Melalui strategi revolusi perbaikan kualitas tersebut, pada tahun 1970-an kualitas produk Jepang melampaui produk pesaingnya, seperti mobil, motor, barang

elektronik, dan sebagainya. Uraian sejarah TQM tersebut menjadikan dasar perlunya TQM dengan alasan sederhana, yaitu cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas terbaik, sehingga untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap sumber daya manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik untuk memperbaiki komponen tersebut adalah melalui TQM. Karena penerapan TQM dapat memberikan berbagai manfaat, yaitu meningkatnya hasil dan daya saing atau keunggulan¹⁴⁶.

Sebagai bapak Mutu yang diakui dunia Dr. W Edward Deming memperoleh gelar Ph.D. dalam bidang matematika dan fisika di Universitas Yale sejak ia mengenal konsep dasar manajemen tradisional pada tahun 1920-an, pada waktu bekerja sebagai tenaga paruh waktu pada perusahaan pembangkit listrik di Hawthorn Chicago milik pengusaha terkenal bernama Western Electric yang kemudian ia berfikir mencari cara bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan, karena ia menganggap sistem yang digunakan pada saat itu tidak cocok lagi dan secara ekonomi tidak produktif. Di antara sistem tersebut pemberian insentif dikaitkan dengan jenis pekerjaan dengan tujuan agar dapat meningkatkan produktivitas pekerja yang dilakukan melalui inspeksi dengan mencatat serangkaian kesalahan pekerjaan karyawan.

Kemudian pada tahun 1930-an, ia melakukan kerjasama sama dengan ahli statistik Bell Telephone, yaitu Walter A. Shewhart, untuk mengembangkan teknik kontrol statistik yang dapat diterapkan dalam proses manajemen. Deming mempercayai bahwa proses statistik yang terkontrol secara sistematis dapat membantu para manajer untuk turut campur tangan atau membiarkan proses berjalan begitu saja. Selama perang dunia II Deming dapat membuktikan kepada pemerintah tentang metode kontrol secara statistik Shewhart dapat diajarkan kepada karyawan dan mengaflikasikannya dalam pabrik perlengkapan perang.

Kemudian setelah perang dunia II Deming meningkatkan aktifitasnya di pemerintahan kemudian mendirikan perusahaan konsultan. Salah satu klien pertamanya adalah Departemen luar negeri mengirimkannya ke Jepang untuk melakukan persiapan sensus nasional di negara tersebut. Pada saat itu para manajer Amerika mulai kembali pada manajemen tradisional dan melupakan kontrol mutu yang didapat pada perang dunia II. Sementara Deming mendapatkan sambutan luar biasa di Jepang, karena Jepang menganggap keberhasilan ekonomi sangat erat kaitannya dengan metodologi mutu Deming. Keberhasilan tersebut tak lepas dari filosofi Deming yang cenderung menempatkan mutu secara manusiawi, karena jika pekerja diperlakukan secara manusiawi, kemudian mereka berkomitmen kepada pekerjaan untuk dilaksanakan dengan baik dan memiliki proses manajerial yang handal untuk bertindak, maka mutu akan terlahir dengan mudah.

¹⁴⁶ Ibid. 5-10.

Kemudian pokok pikiran Deming tentang mutu dapat diimplementasikan dalam dunia pendidikan dengan cara berikut:

- A. Komite Sekolah, Tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan harus menetapkan tujuan mutu pendidikan yang akan dicapai;
- B. Memprioritaskan upaya pencegahan kegagalan siswa pada proses pendidikan berlangsung, bukan mendeteksi kegagalan siswa pada saat selesai pendidikan; dan
- C. Betul-betul menerapkan penggunaan metode statistik secara ketat, sehingga dapat membantu terhadap perbaikan outcome siswa dan kegiatan administrasi¹⁴⁷.

Begitu pula dengan Dr. Joseph Juran yang memiliki latar belakang pendidikan teknik dan hukum serta memiliki keahlian statistik terkemuka, dia merupakan salah satu tokoh mutu yang diakui dengan meyakini bahwa mutu adalah ketepatan untuk digunakan. Dia pun menyebutkan bahwa dasar mutu sebuah sekolah adalah mengembangkan program layanan untuk memenuhi kebutuhan pengguna seperti murid dan masyarakat, karena mereka itu adalah pengguna dan memiliki hak untuk menentukan.

Juran menggunakan pendekatan rasional yang berdasarkan fakta dan menekankan pentingnya proses perencanaan dan pengawasan dalam merefleksikan mutu di dalam organisasi bisnis. Titik sentral filosofi Juran adalah kepercayaannya akan produktivitas individu. Dari keyakinan tentang produktivitas individu menurutnya mutu dapat dijamin melalui langkah dengan memastikan bahwa individu mempunyai keahlian yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan dengan tepat dengan menggunakan alat yang tepat mereka dapat menghasilkan produk dan jasa yang bermutu secara terus menerus sesuai selera pelanggan. Juran juga memiliki peran penting dalam pembangunan Jepang setelah perang dunia II yang diakui jasanya oleh bangsa Jepang dalam mengembangkan kontrol mutu. Dia berupaya menemukan prinsip dasar proses manajemen yang berfokus pada mutu dan tujuan utama. Di antara pokok pikiran mengenai mutu yang dapat diaplikasikan dalam dunia pendidikan adalah:

- A. Meraih mutu merupakan proses yang tak pernah mengenal akhir;
- B. Perbaikan mutu adalah proses berkesinambungan, bukan sekali jalan;
- C. Mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah dan administrator;
- D. Pelatihan massal merupakan prasyarat mutu; dan
- E. Setiap orang di sekolah harus mendapatkan pelatihan.

Pemikiran Deming dan Juran sudah banyak diadaptasi untuk digunakan dalam berbagai organisasi di Amerika, termasuk juga di lembaga pendidikan. Namun inti

¹⁴⁷ Arcaro, S. Jerome, *Pendidikan berbasis Mutu*, terj. Yosali Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 6-8.

pemikiran keduanya dalam yang dapat diaplikasikan dalam dunia pendidikan adalah sesungguhnya membangun mutu merupakan prinsip dasar dalam lembaga pendidikan, sedangkan filosofi dan strateginya sama dengan keberhasilan yang telah terbukti pada bidang lain.¹⁴⁸

Arenav Intermediate School yang berlokasi di Bay City, Michigan, saat Dr. Jo Whan dilantik menjadi pengawas sekolah tersebut pada tahun 1993, langkah awal yang ia lakukan adalah mengembangkan prakarsa mutu untuk wilayah, sebelum memulai pengembangan prakarsa mutu, setiap orang diberi penjelasan mengenai mutu. Ia pun menjejelskan kepada para guru dan karyawan bagaimana mengimplementasikan mutu dan mendorong mereka untuk menemukan alternatif program perbaikan sekolah. Upaya penyadara mengenai mutu yang dilakukan oleh Dr. Jo Whan tersebut membuat seluruh guru dan karyawan senang menerima program prakarsa mutu. Wilayah Bay-Arenac Intermediate School memegang erat dan sejalan dengan prinsip-prinsip mutu, semua guru dan karyawan diperlakukan dengan hormat, mereka didorong untuk mengeksplorasi cara baru untuk memperbaiki outcome siswa dan administrasinya. Pelatihan menjadi guru dan staf menjadi program prioritas utama, dewan sekolah dan pengawas bekerja sama untuk menciptakan lingkungan yang terbuka yang mendorong partisipasi total dalam prakarsa mutu. Setiap orang didorong untuk mendapat gagasan yang akan membantu wilayah tersebut yang sudah mengembangkan dasar-dasar mutu mencapai visinya.

Prakarsa mutu Bay-Arenac bersandar pada budaya organisasi bukan bersandar pada keyakinan pengawas atau orang-orang yang punya dorongan mutu. Orang memiliki dorongan mutu adalah orang-orang yang memiliki komitmen terhadap mutu dan mendorong mutu ke dalam organisasi, begitu orang tersebut meninggalkan organisasi, biasanya prakarsa mutu gagal. Sebuah tim perencanaan itu dibentuk untuk menangani prakarsa mutu, fasilitator mutu internal dilatih untuk melatih staf lain dan memfasilitasi tim mutu tingkat fungsi. Tiap bagian menerapkan mutu untuk memperbaiki proses penyusunan anggaran, membuat lingkungan budaya yang positif dan mengembangkan produk baru serta menawarkannya pada wilayah.

Pada musim panas 1994, wilayah melakukan survei lembaga mutu untuk seluruh wilayah kedua kalinya. Para staf disurvei dan mengetahui kebutuhan mereka, kurikulum spesifik yang dikembangkan di wilayah itu dan mencari bahan untuk pembuatan pedoman. Lembaga tersebut benar-benar sukses, para staf pengajar, administrasi, dan staf pendukung bekerja sama untuk memecahkan masalah. Tim memfokuskan diri pada perbaikan proses yang mereka awasi langsung, sesi berikutnya dilakukan pada musim gugur.

Uniknya, prakarsa mutu di Bay-Arenac, investasinya dilakukan pada para staf. Pada tahun pertama prakarsa itu, tujuan utama wilayah adalah membantu para staf mengembangkan fokus kostumer internal dan eksternal. Secara tradisional dunia pendidikan hanya mengakui adanya konsep dasar kostumer eksternal, sekalipun tidak

¹⁴⁸ Ibid. 8-9.

menyebut siswa dan orang tua sebagai kostumer, para pendidik berusaha keras untuk memenuhi setiap permintaan yang masuk akal dari para orang tua. Para pendidik tersebut membantu dengan usaha keras terhadap keberhasilan siswanya. Namun membantu para siswa tersebut sama dengan dorongan untuk memuaskan kostumer, tidak mencerminkan sesama pendidik yang memperlakukan para pendidik lainnya. Wilayah Bay- Arenac berhasil menciptakan budaya mutu, karena fokusnya adalah membantu para staf mengembangkan proses untuk memperbaiki kepuasan costumer internal.

Keberhasilan program Bay-arenac didorong kerja keras anggota tim perencanaan inti dan koordinator mutu. Koordinator mutu secara terus menerus memantau kemajuan implementasi untuk memastikan bahwa prakarsa tersebut untuk mencerminkan wilayah. Biasanya beban tanggung jawab tunggal bagi keberhasilan prakarsa ada pada konsultan internal. Wilayah Bay-Arenac memutuskan relasi menang-menang dengan konsultanya untuk memastikan keberhasilan programnya.

Karena kemajuan yang dicapai selama tahun pertama proyek, maka untuk selanjutnya Bay-Arena melaju dengan cepat. Para staf mampu melaju dengan kecepatannya sendiri. Dr. Jo Whan menciptakan bidang pekerjaan bersama stafnya untuk menghilangkan rintangan yang menghalangi keberhasilan, dan para staf didorong untuk mengembangkan cara baru dalam bekerja guna meningkatkan produktivitas dan mutu layanan. Karena sumber dana wilayah semakin berkurang maka para staf mencari cara baru untuk memperoleh pendapatan. Program belajar jarak jauh yang dikembangkan wilayah itu merupakan salah satu program inovatif . Bay-Arenac Intermediet School mengembangkan fokus kostumer total yang membantu sekolah Bay dan Arenac memperbaiki mutu layanan pendidikan yang diberika pada komunitas.

Dari deskripsi singkat tersebut Total Quality manajemen dalam pendidikan diterapkan pada awal aba 19 yang diadopsi dari TQM dalam dunia usaha yang diadaftasi sesuai karakteristik pendidikan.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Ibid. 90-95.

BAB XI

IMPLEMENTASI QUALITY MANAJEMEN DALAM PENDIDIKAN

Untuk melakukan sesuatu diperlukan beberapa persiapan, demikian pula dalam menimplementasikan TQM, untuk melaksanakan TQM dalam pendidikan perlu persiapan, diantara persiapan tersebut adalah menata mutu seakan-akan menata sebuah konstruk yang masih sederhana, carut marut marut, dan tanpa nilai. Menata mutu pendidikan merupakan suatu yang sangat rumit, tetapi bila dilakukan oleh orang yang memiliki profesionalitas, menata mutu pendidikan dapat selesai dengan gemilang. Kegiatan tersebut seringkali mengadopsi teori dan aplikasi yang bukan berasal dari dunia pendidikan, melainkan dari dunia industri dan bisnis, sehingga teori tersebut perlu dilakukan dikritisi, dianalisis, dan diadaptasi agar dapat diimplementasikan dalam dunia pendidikan.

Lembaga pendidikan akan terus tumbuh dan berkembang jika dapat meraih tujuan yang bermanfaat, dalam istilah biologi lembaga pendidikan akan mengalami siklus kehidupan bila memiliki empat tahapan, yaitu formasi, empat formasi tersebut adalah; pertumbuhan, kedewasaan, penurunan atau pembaharuan, dan revitalisasi. Dari masing-masing tahapan tersebut memiliki tantangan sendiri, kegagalan dalam mempertahankan tahapan tersebut dapat mengakibatkan kegagalan sehingga akan mengalami kepunahan¹⁵⁰. Begitu pula dengan lembaga pendidikan, ia harus mampu melewati tahapan tersebut agar dapat bertahan dan berkembang.

TQM menggunakan rencana strategis yang melibatkan seluruh komponen pendidikan dapat mewujudkan rencana strategis yang memiliki nilai berbeda dalam menghadapi tahapan dan tantangan pada setiap tahapan, tahapan tersebut dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Pada tahap pertama merupakan formasi institusi pendidikan, pada tahap ini lembaga pendidikan yang baru atau diperbaharui, harus mempunyai komponen-komponen berikut:

A. Tahap Pertama

1. Visi dan misi jelas dan lugas
2. Pengakuan dan Dukungan
3. Menemukan bentuk di pasaran dan pelanggan
4. Membangun program pendidikan dengan pelanggan dan memastikan bahwa lembaga tersebut memenuhi kebutuhan mereka.

¹⁵⁰ Nur Zazin, Gerakan Menata Mutu Pendidikan, 92-96.

5. Berani menjamin dan menghadapi risiko

B. Tahap kedua

1. Menjawab tantangan dengan pelayanan optimal.
2. Membangun jaringan untuk memperluas pelanggan
3. Membangun komunikasi yang efektif untuk mendorong etos kerja guru, karyawan dan siswa.
4. Melakukan pembinaan dan pelatihan guru dan karyawan.
5. Menghadapai tantangan baru dengan beerani dan solutif .
6. Memiliki keyakinan untuk bertahan dan berkembang.
7. Merespon tuntutan peningkatan kualitas pelayanan.
8. Mennghidari kesalahan dalam sistem manajemen.
9. Menyelaraskan kebutuhan pasar dengan visi lembaga.

C. Tahap ketiga

1. Melakukan pembenahan internal.
2. Melakukan inovasi dengan tanpa kehilangan jati diri lembaga.
3. Menghindari kegagalan beradaptasi.
4. Mengembangkan mutu terpadu.
5. Menemukan cara beradaptasi dan memperkuat jalinan dengan pelanggan.
6. Melakukan pengembangan berdasarkan perjalanan yang dialami.
7. Mempertahankan kondisi dinamis, kemandirian, inovasi.
8. Mengevaluasi prestasi dengan berpijak pada tujuan lembaga.
9. Mengantisipasi merosotnya pamor lembaga
10. Melakukan revitalisasi secara periodik dan terus menerus.

D. Tahap keempat

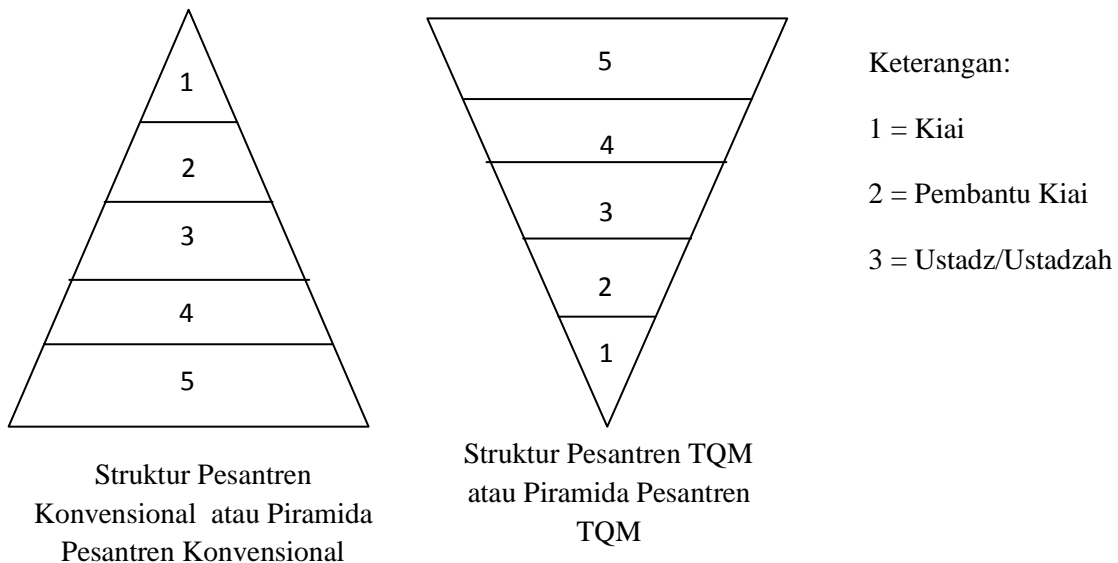
Pada tahap ini, jika lembaga pendidikan mampu bertahan dan berkembang, maka akan memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki nilai keunggulan yang sulit diadopsi.

2. Menjadi tumpuan pengguna produk dan jasa pendidikan.
3. Menjadi acuan dalam mengembangkan mutu pendidikan.

Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana menjelaskan bahwa prinsip dan unsur pokok dalam *Total Quality Management (TQM)*, sebagai berikut:¹⁵¹ Pertama, Kepuasan pelanggan. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas itu ditentukan oleh pelanggan (internal maupun eksternal). Kepuasan pelanggan harus dipenuhi dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan, dan ketepatan waktu.

Dengan menempatkan pemanfaat institusi pendidikan sebagai fokus utama, maka struktur organisasi akan menjadi piramida terbalik. Artinya adalah biasanya susunan organisasi berbentuk kerucut. Kepala ada dibagian atas, menyusul pembantu wakil kepala sebagai pimpinan tengah, guru dan karyawan pendukung. Dalam *Total Quality Management (TQM)* bentuk kerucut ini harus terbalik. Justru pucuk pimpinan (kepala) berada di bawah, yang memberikan implikasi ia harus menjadi pelayan (yang artinya melayani kebutuhan sesuai bidang tugasnya) bagi pimpinan di yang ada level menengah. Begitupun pimpinan menengah harus melayani guru, dan guru harus melayani kebutuhan siswanya. Sehingga kalau diilustrasikan dalam sebuah gambar akan tampak sebagaimana berikut:



Gambar VII.1: Bentuk Krucut TQM¹⁵²

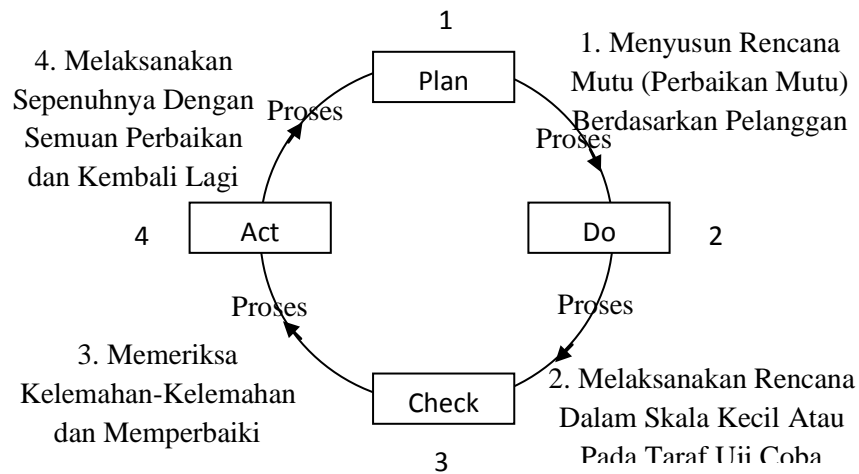
¹⁵¹ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management (TQM)*, (Yogyakarta: Andi, 2009), 61-62. Lihat juga dalam J.S. Oakland, *Total Quality Management*, (London: Heinemann Professional Publishing Ltd, 1989), hlm. 14-15.

¹⁵² Jerome, S. Arcaro, *Pendidikan Berbasisi Mutu Prinsip Perumusan dan Langkah Penerapan*. Diterjemahkan oleh Yosol Iriantara, 2007. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 16-21.

Dalam setiap kegiatan atau usaha perbaikan mutu (kinerja bermutu), ada empat langkah yang dilakukan (empat proses) dan keseluruhannya merupakan lingkaran, yaitu:

- A. Plan (P): Langkah pertama, menentukan masalah yang akan di atasi atau kelemahan yang akan diperbaiki dan menyusun rencana (solusi) untuk mengatasi masalah itu, yang berarti meningkatkan mutu.
- B. Do (D): Langkah kedua, melaksanakan rencana pada taraf ujicoba dan memperhatikan semua prosesnya.
- C. Check (C): Langkah ketiga, mengamati atau meneliti apa yang telah dilaksanakan dan menemukan kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki, di samping hal-hal yang sudah benar dilakukan. Berdasarkan kelemahan-kelemahan itu disusun rencana perbaikan untuk dilaksanakan selanjutnya.
- D. Act (A): Langkah keempat, melaksanakan keseluruhan rencana peningkatan mutu, termasuk perbaikan kelemahan-kelemahan tersebut pada nomor (3). Hasilnya diamati, dan ada tiga kemungkinan:
 - 1. Hasilnya bermutu, sehingga cara bersangkutan dapat dipergunakan dimasa datang.
 - 2. Hasilnya tak bermutu. Ini berarti cara bersangkutan tidak baik dan harus diganti atau diperbaiki lagi di masa datang.
 - 3. Cara bersangkutan mungkin dapat dipakai untuk keadaan yang berbeda (lain).

Dengan demikian, proses sesungguhnya tidak berakhir pada langkah ke (4), tetapi kembali lagi pada langkah pertama dan seterusnya. Proses-proses berupa lingkaran demikianlah yang terjadi dalam peningkatan mutu berkelanjutan (Continuous Quality Improvement). Ilustrasi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar VII.2: Siklus Deming¹⁵³

Perbaikan dan pengembangan sistem penyelenggaraan pendidikan dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap kelayakan dan kinerja di lembaga pendidikan. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada sehingga dapat dilakukan upaya-upaya untuk memperbaikinya. Penilaian terhadap kelayakan dan kinerja yang dilakukan secara terus menerus dalam rangka melakukan perbaikan dan peningkatan mutu pesantren secara berkesinambungan tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan manajemen khususnya manajemen mutu pendidikan. Dalam manajemen mutu ini sesuai fungsi manajemen yang dijalankan oleh manajer pendidikan diarahkan untuk memberi kepuasan kepada pelanggannya (customer), baik pelanggan internal, eksternal yang primer, eksternal yang sekunder, dan eksternal yang tersier. Semua itu dilaksanakan agar penyelenggaraan pendidikan dapat memberi jaminan kepada para pelanggannya bahwa pendidikan yang diselenggarakannya adalah pendidikan bermutu.

Manajemen mutu itu pada hakekatnya, menggambarkan pada semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan. Mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian hingga kepemimpinan yang menentukan kebijakan mutu, tujuan, dan tanggung jawab, serta implementasinya melalui alat-alat manajemen, seperti perencanaan, pengendalian, penjaminan dan peningkatan mutu –baca lingkaran PDCA (Plan-Do-Check-Act) tersebut-. Dalam konsep absolut mutu menunjukkan kepada sifat yang menggambarkan derajat “baik”nya suatu barang atau jasa yang diproduksi atau dipasok oleh suatu lembaga tertentu sesuai dengan kebutuhan pelanggan pendidikan.

¹⁵³ Umiarso dan Nurr Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan*(Semarang: Rasail: 2011) hlm. 147.

Kedua, respek terhadap setiap orang. Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas tersendiri yang unik. Dengan begitu, setiap karyawan dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai. Karena itu, setiap karyawan dalam organisasi diperlakukan secara baik dan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

Ketiga, Manajemen berdasarkan fakta. Organisasi berorientasi pada fakta. Artinya bahwa setiap keputusan organisasi harus didasarkan pada data, bukan pada perasaan (feeling). Dua konsep pokok berkait dengan fakta; 1) Prioritisasi (prioritization), yaitu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan demikian, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. 2) Variasi (variation), atau variabilitas kinerja manusia. Data dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

Keempat, Perbaikan berkesinambungan. Perbaikan berkesinambungan merupakan hal yang penting bagi setiap lembaga. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Lingkaran PDCA (Plan-Do-Check-Act) disebut juga lingkaran Deming, karena Deminglah yang menciptakannya.

Dengan demikian, proses sesungguhnya tidak berakhir pada langkah ke (4), tetapi kembali lagi pada langkah pertama dan seterusnya. Proses-proses berupa lingkaran demikianlah yang terjadi dalam peningkatan mutu berkelanjutan (Continuous Quality Improvement).

Perbaikan dan pengembangan sistem penyelenggaraan pendidikan dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap kelayakan dan kinerja pendidikan. Ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada sehingga dapat dilakukan upaya-upaya untuk memperbaikinya. Penilaian terhadap kelayakan dan kinerja yang dilakukan secara terus menerus dalam rangka melakukan perbaikan dan peningkatan mutu pesantren secara berkesinambungan tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan manajemen khususnya manajemen mutu pendidikan. Dalam manajemen mutu ini sesuai fungsi manajemen yang dijalankan oleh manajer pendidikan diarahkan untuk memberi kepuasan kepada pelanggannya (customer), baik pelanggan internal, eksternal yang primer, eksternal yang sekunder, dan eksternal yang tersier. Semua itu dilaksanakan agar penyelenggaraan pendidikan dapat memberi jaminan kepada para pelanggannya bahwa pendidikan yang diselenggarakannya adalah pendidikan bermutu.

Manajemen mutu itu pada hakekatnya, menggambarkan pada semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan. Mulai dari perencanaan, pengorganisasian,

pengendalian hingga kepemimpinan yang menentukan kebijakan mutu, tujuan, dan tanggung jawab, serta implementasinya melalui alat-alat manajemen, seperti perencanaan, pengendalian, penjaminan dan peningkatan mutu –baca lingkaran PDCA (Plan-Do-Check-Act) tersebut-. Dalam konsep absolut mutu menunjukkan kepada sifat yang menggambarkan derajat “baik”nya suatu barang atau jasa yang diproduksi atau dipasok oleh suatu lembaga tertentu sesuai dengan kebutuhan pelanggan pendidikan.

Dalam Kontek Pendidikan Islam siklus tersebut menjadi PFDCAD (Plan-Forecasting-Do-Check-Act-Development). Enam siklus proses pengembangan mutu tersebut kemudian diberi nama Model transendental Islami(PFDCAD), sebagaimana uraian berikut:

A. *Planing* (Perencanaan)

Pada proses perencanaan pengembangan mutu pendidikan pesantren berdasarkan al-Qur’an dan al-Hadits sebagaimana visi pesantren yang menginginkan lulusannya menjadi hamba yang saleh yang disarikan dari ayat berikut:

وَلَقَدْ كَتَبْنَا فِي الزَّبُورِ مِنْ بَعْدِ الذِّكْرِ أَنَّ الْأَرْضَ يَرِثُهَا عِبَادِيَ الصَّالِحُونَ

“ Dan sungguh telah Kami tulis didalam Zabur sesudah (kami tulis dalam) Lauh Mahfuzh, bahwasanya bumi ini dipusakai hamba-hambaKu yang saleh¹⁵⁴.

Kata ‘*ibad al shalihin* tersebut kemudian mencapai derajat hamba yang shalih pribadi maupun sosial dapat dilakukan dengan *tafaqquh fii al-diini* dan *da’wah bii al-hal*, keduanya merupakan anjuran Allah dengan firmanNya:

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَآفَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِنْهُمْ طَائِفَةٌ لِيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ.

“tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya¹⁵⁵.

Kata *liyatafaqquhuu fii al diini* dan *da’wah* kemudian dijadikan misi bagi pesantren. Dengan demikian pengembangan mutu pendidikan pesantren senantiasa bersumber dari *al-Qur’an* dan *al-Hadits*, melalui perhitungan (analisis) yang

¹⁵⁴ (QS. al-Anbiyaa: 105)

¹⁵⁵ (QS. al-Taubah: 122)

rasional terhadap kebutuhan pendidikan pesantren, hasil musyawarah, dan *taushiyah* (fatwa) kyai. Kemudian diteruskan dengan tahapan berikutnya.

A. *forecasting* (Istikharah)

Penetapan rencana yang telah diverifikasi melalui konsultasi dengan Allah dengan melakukan *istikharah*. Penetapan melalui *istikharah* ini merupakan ciri khas pengembangan mutu pendidikan pesantren dan merupakan sebuah pengamalan dari hadits berikut:

وَفِي "مُسْنَدِ الْإِمَامِ أَحْمَدَ" مِنْ حَدِيثِ سَعْدِ بْنِ أَبِي وَقَاصٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ: مَنْ سَعَادَةَ ابْنِ آدَمَ إِسْتِخَارَهُ اللَّهُ وَرَضَاهُ بِمَا قَضَاهُ وَ مِنْ سَقَاوَةِ ابْنِ آدَمَ تَرَكَ إِسْتِخَارَةَ اللَّهِ وَسَخَطَهُ بِمَا قَضَى اللَّهُ.

“dan di dalam “*musnad Imam Ahmad*” dari Sa’ad Bin Abi Waqash dari Nabi SAW dia bersabda:”sebagian dari kebahagiaan manusia adalah melakukan *istikharah* kepada Allah dan rela dengan keputusannya. Sedangkan sebagian dari celakanya manusia adalah meninggalkan *istikharah* kepada Allah dan membenci keputusannya¹⁵⁶ .

B. *Do* (Pelaksanaan)

Dalam melaksanakan rencana pengembangan mutu pendidikan Islam (di Pesantren) dengan upaya sebagai berikut:

1. Membentuk lembaga penjamin mutu, baik berupa badan atau biro sesuai dengan istilah yang sesuai dengan karakteristik pesantren.
2. Menerbitkan kebijakan mutu sebagai dasar untuk melakukan pengembangan mutu pendidikan pesantren.
3. Menetapkan standar mutu pendidikan pesantren.

C. *Check* (Evaluasi)

Pada tahapan ini pelaksanaan pengembangan mutu diawasi dan diaudit agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

D. *Action* (Tindak lanjut)

Pada tahapan ini dilakukan refleksi terhadap perencanaan, *istikharah*, pelaksanaan, dan evaluasi yang telah dilakukan kemudian dilakukan tahapan berikut.

E. *Development* (Pengembangan)

Pada tahap ini pesantren membentuk lembaga untuk pengembangan mutu pendidikan baru untuk mengembangkan mutu pendidikan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan zaman dengan tetap mengikuti nilai-nilai islami.

¹⁵⁶ (HR. Ahmad)

Dengan demikian, proses pengembangan mutu sesungguhnya tidak berakhir pada langkah ke (6), tetapi kembali lagi pada langkah pertama dan seterusnya. Proses-proses berupa lingkaran demikianlah yang terjadi dalam peningkatan mutu berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*).¹⁵⁷

Sistem mutu senantiasa memerlukan umpan balik, sehingga mekanisme umpan balik harus berada dalam sistem mutu. Umpan balik dimaksudkan untuk dapat menganalisis layanan sesuai rencana. Umpan balik merupakan tindak lanjut dari penilaian atau evaluasi, sedangkan evaluasi dan pengawasan merupakan elemen kunci dalam perencanaan strategis. Sedangkan Evaluasi dan umpan balik merupakan elemen yang esensial dalam kultur lembaga yang mau belajar dari pengalaman dan berjalan dinamis. Namun proses evaluasi dalam TQM harus fokus pada pelanggan dan mengeksplorasi isu bahwa organisasi harus memuaskan pelanggan eksternal maupun pelanggan internal dan dapat mengukur sejauh mana lembaga pendidikan dapat mencapai misi dan tujuan strategisnya.

Proses evaluasi harus dapat mengawasi tuan individu dan institusi, sedangkan untuk mencapai pada pengawasan individu dan institusi tersebut, harus dilakukan melalui tiga peringkat berikut:

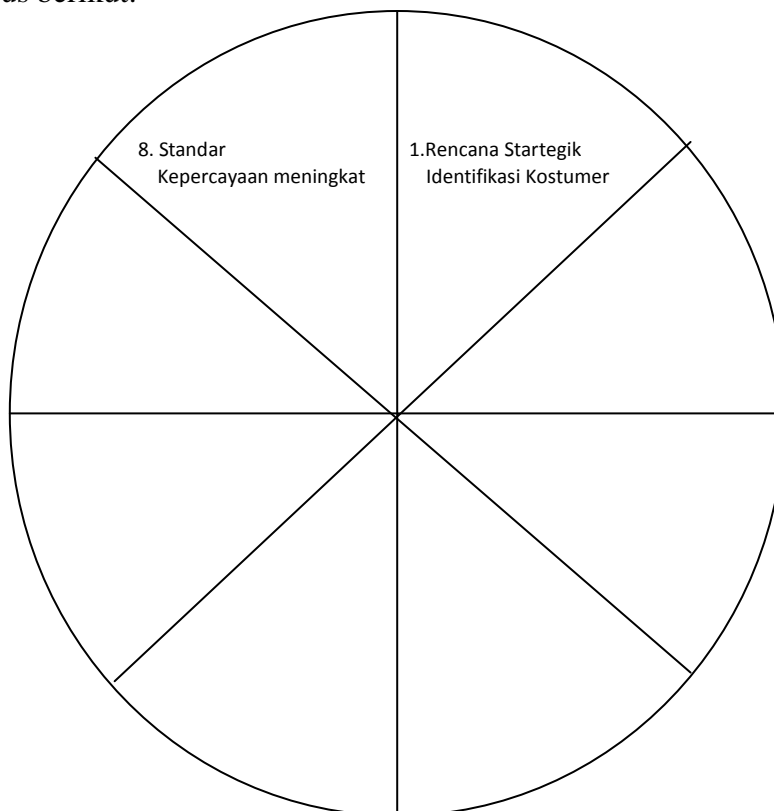
1. Evaluasi secepatnya, artinya evaluasi yang melibatkan pemeriksaan harian atau setiap saat terhadap kemajuan peserta didik;
2. Evaluasi jangka pendek, adalah evaluasi yang membutuhkan cara yang lebih terstruktur dan spesifik, dapat menjamin bahwa peserta didik sudah berada dalam jalur yang semestinya dan tengah meraih potensinya. Tujuan evaluasi pada level ini, untuk memastikan terhadap semua yang perlu diperbaiki. Sedangkan pendukung yang harus digunakan pada level evaluasi ini adalah data statistik dan profil peserta didik. Evaluasi ini dilaksanakan pada tingkat tim dan departemen. Untuk menyoroti kesalahan dan masalah sangat tepat menggunakan evaluasi level ini atau evaluasi jangka pendek, karena penekanannya adalah perbaikan yang tujuannya untuk mencegah kegagalan peserta didik.
3. Evaluasi jangka panjang, merupakan level evaluasi mengenai kemajuan dalam mencapai tujuan strategis. Pelaksanaan evaluasi jangka panjang ini dipimpin oleh institusi secara menyeluruh. Evaluasi ini ditentukan oleh indikator keberhasilan institusi dan memerlukan banyak contoh pengakuan dan sikap pelanggan. Evaluasi ini merupakan cara untuk memperbaharui rencana strategis dengan sebuah usaha terbuka untuk memperoleh data prestasi kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner dan angket atau untuk memperoleh prestasi data kualitatif tentang kesuksesan, tingkatan nilai, dan citra peserta didik dan administrasi melalui wawancara yang dapat dijadikan sebagai cara untuk memperoleh informasi umpan balik dari customer.

¹⁵⁷ Muhith, Pengembangan Mutu, 192-200.

Tujuan evaluasi jangka panjang ini adalah pencegahan terjadinya kegagalan terhadap peserta didik, dengan menemukan sesuatu yang tidak menguntungkan pada peserta didik dan kesalahan yang dapat merugikan peserta didik. Kemudian mengantisipasi hal tersebut tidak terjadi lagi. Evaluasi jangka panjang merupakan mekanisme pemeriksaan yang memberikan inisiatif perbaikan secara berkelanjutan dan dapat mengantarkan lembaga pendidikan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Fungsi evaluasi pada tiap-tiap level memiliki perbedaan. Namun pada umumnya evaluasi dipandang sebagai upaya pencegahan yang bertujuan menemukan proses yang benar atau yang salah, kemudian menggunakan hasil evaluasi untuk meningkatkan kinerja pada proses berikutnya. Pencegahan terhadap kesalahan agar tidak terjadi kembali, merupakan fungsi evaluasi yang valid, namun hal tersebut memiliki kekurangan yang mendasar, karena tidak mampu memperbaiki kegagalan yang sudah terjadi. Dalam konteks evaluasi pendidikan, pelajar tidak boleh dibiarkan menderita kerugian besar, perbaikan yang akan dilakukan pada masa berikutnya sama sekali tidak membantu mereka, sebab mereka memerlukan aksi korektif yang segera, untuk meningkatkan kemampuan belajar mereka untuk menghindari kegagalan dalam proses pembelajaran¹⁵⁸.

Sementara siklus manajemen mutu terpadu dapat juga digambarkan pada delapan siklus berikut:



¹⁵⁸ BSNP, Nomor: 19, tentang Standar Nasional Pendidikan, tahun 2009.

1. Rencana strategik

Pada siklus ini memiliki tahapan kegiatan yang dapat diuraikan sebgaimana berikut:

- a. Identifikasi kostumer;
- b. Identifikasi kebutuhan pelanggan;
- c. Identifikasi kebutuhan proses;
- d. Menentukan kriteria sukses; dan
- e. Menentukan tujuan yang objektif.

2. Komunikasi

Dalam komunikasi hendaknya dapat memuat hal-hal berikut:

- a. Tujuan dan objektif;
- b. Berbagi informasi;
- c. Berbagi gagasan;
- d. Konferensi atau seminar;
- e. Rapat informasi; dan
- f. Publikasi.

3. Pengukuran Program

- a.

4. Manajemen Konflik

5. Seleksi Program

6. Implementasi Program

7. Validasi Program

8. Standar

BAB XII

PENYEBAB KEGAGALAN DALAM TQM

Konsep tentang TQM sudah dibahas pada Bab sebelumnya, namun kadang masih terjadi kekeliruan dalam menanggapi dan memahaminya, sehingga kesalahan tersebut dapat menyebabkan kegagalan dalam mengimplementasikan TQM yang kemudian tidak menghasilkan perbaikan, diantara penyebab kegagalan tersebut antara lain adalah kesalahan pemahaman mengenai TQM.

Kesalahan pemahaman mengenai TQM akan menyebabkan kegagalan dalam mengimplementasikannya, yang perlu diingat bahwa TQM tidak diterapkan pada dan untuk anda serta bukan untuk memeriksa agenda orang lain, tetapi untuk sebuah institusi yang sejak awal memiliki komitmen untuk melaksanakan agenda yang telah ditetapkan oleh konsumen, sehingga sejak awal institusi tersebut sudah melakukan sosialisasi, pelatihan, dan membuat komitmen untuk melaksanakan TQM. Sebab TQM bukanlah inspeksi dan tidak menyediakan kesempatan untuk memeriksa bila terjadi kesalahan, tetapi sebuah keinginan untuk selalu baik sejak awal. TQM bukanlah pekerjaan manajer senior yang selanjutnya dilaksanakan oleh bawahan, tetapi TQM menegaskan bahwa seluruh yang terlibat dalam organisasi harus terlibat dalam meningkatkan mutu secara terus-menerus. Dengan demikian setiap individu (apapun statusnya) dalam organisasi yang menerapkan TQM adalah manajer bagi tanggungjawabnya¹⁵⁹.

Penyebab kegagalan implementasi Total Quality Manajemen dalam Pendidikan antara lain adalah:

- A.** Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik;
- B.** Pembentukan tim yang tidak kompak;
- C.** Tidak memiliki pemahaman yang sama ;
- D.** Tidak adanya budaya kerja baru yang lebih berkualitas;
- E.** Menggunakan pendekatan terbatas dan dogmatis;
- F.** Harapan yang berlebihan dan tidak realistis;
- G.** Tidak adanya pendampingan terhadap seluruh guru dan karyawan dalam mengimplementasikan Total Quality manajemen dalam pendidikan.

¹⁵⁹ Sallis, 74.

BAB XIII

DIVERSIFIKASI TQM DALAM PENDIDIKAN

Implementasi program-program TQM dalam sebuah institusi tidak harus mennggunakan nama TQM, terdapat beberapa organisasi yang menggunakan nama berbeda sesuai nama yang menjadi pilihan mereka, tetapi menggunakan filosofi TQM. Salah satu dari institusi yang melaksanakan TQM dengan nama berbeda adalah Boots The Chemist yang member nama program mutu ekstensifnya dengan “Assured Shopping”. American Express menggunakan nama” Amereican Express Quality Leadhershship(AEQL) ” organisasi ini menekankan kepemimpinan bukan manajemen. Terdapat beberapa nama lain yang digunakan dalam mengimplemenasikan TQM, seperti Total Quality Control, Total Quality Service, Continous Improvement, Strategic Quality Management, Systematic Improvement, Quality First, Quality Iniasiatives, dan Service Quality. Nama-nama tersebut adalah sebagian nama institusi yang melaksnakan TQM. Dengan demikian pemilihan nama merupakan selerah institusi, yang penting filosofi, tujuan, fungsi, karakteristik, dan budaya TQM menjadi program yang pilih, maka institusi tersebut sudah memilih dan berkomitmen melaksanakan TQM. Dalam konteks institusi pendidikan nama apapun yang menjadi pilihan, yang esensi adalah kontribusi dan program mutu pada kultur istitusi pendidikan tersebut, sehingga siswa dan orang tua tertarik kepada perubahan yang diciptakan bukan kepada nama atau atribut¹⁶⁰.

¹⁶⁰ Sallis, 79.

XIV

ISO

ISO merupakan standar mutu bertaraf internasional, yang intinya sebuah organisasi yang berstandar ISO, harus memiliki komitmen taat azaz untuk memberikan produk yang memenuhi standar dan dapat memuaskan pelanggan sesuai persyaratan ditetapkan, serta memiliki sistem yang efektif untuk meningkatkan mutu berkelanjutan dari standar yang ditetapkan untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Penerapan ISO sebagai tolok ukur bahwa semua persyaratan dapat diterapkan dalam berbagai bentuk organisasi yang dapat menghasilkan produk dengan jenis dan ukuran sesuai ketentuan yang berlaku. Jika persyaratan tidak dapat dipenuhi karena tidak sesuai dengan karakteristik organisasi dan jenis produknya, maka persyaratan tersebut dapat diabaikan, dengan catatan tidak mempengaruhi kompetensi dan tanggungjawab organisasi tersebut dalam memenuhi standar yang dipersyaratkan pelanggan sesuai peraturan yang ditetapkan.

Pada tahun 1947 merupakan pada saat terjadinya perang, sehingga industri militer pada saat itu merupakan suatu hal yang sangat penting, karena merupakan kebutuhan tentara yang berperang di medan laga, Inggris merupakan negara yang menetapkan standar untuk memenuhi kebutuhan supplier senjata dan amunisinya¹⁶¹. Perkembangan perusahaan militer tersebut terus berlangsung hingga 1963, kemudian Departemen Pertahanan Amerika menetapkan standar kebutuhan militernya dengan mengeluarkan MIL-Q9858A yang merupakan bagian dari seri MIL-STD selanjutnya diadopsi oleh NATO dengan nama AQAP-1 (Allied Quality Assurance Publication-1) selanjutnya diadopsi oleh Inggris dengan nama DEF/STAN 05-8 yang mengalami perubahan pada 1972 dengan nama BS 5179 yang memuat tiga standar, diantaranya: *Final Inspection System, Comprehensive Inspection System, dan Comprehensive Quality Control Systems*.

Berdasarkan perkembangan kebutuhan global dalam implementasi DEF/STAN 05-8 yang dikembangkan menjadi BS-5750 di tahun 1979, American National Standards Institute mengusulkan perubahan kepada Inggris lewat International Organization for Standardization dan BS 5750 untuk diadopsi menjadi standar internasional yang dikenal dengan ISO 9001:1987. Tahun 1987 merupakan tahun pertama diterbitkannya standar ISO 9000 dengan orientasi jaminan kualitas (*Quality Assurance*) pada industri manufaktur yang terfokus pada inspeksi akhir¹⁶².

Pada tahun 1998 terdapat seorang tokoh perubahan yang radikal terhadap standar organisasi ISO 9000 dari 20 elemen menjadi 8 bagian, di antara perubahan itu tersebut adalah penjaminan Mutu ke arah kepuasan pelanggan, terminologi

¹⁶¹ Martinus Tukiran, *Membangun Sistem Manajemen Mutu Berdasarkan ISO 9001-2015* (Yogyakarta: Leoticaprio, 2016) 19.

¹⁶² Ibid. 20.

perubahan direksi organisasi yang terfokus pada perencanaan, pengawasan, tes, dan mengganti yang tidak sesuai yang terfokus pada berbagai objek, proses, ukuran, analisis, dan pengembangan.¹⁶³

Abad ke 20 merupakan era produktivitas yang senantiasa kita ingat, sedangkan abad ke 21 merupakan era pengetahuan dan kualitas. Standar ISO 9001 adalah suatu standar yang berisi pernyataan tentang syarat yang berhubungan dengan sistem manajemen mutu yang dikeluarkan oleh IOS (International Organization Standardization) yaitu organisasi yang menangani semua standar yang disepakati untuk diberlakukan pada berbagai negara yang menjadi mitranya dengan jumlah anggota 163 sedangkan kantor pusatnya di Geneva. Tugas pokok IOS adalah melakukan penyesuaian dan penyesuaian terhadap berbagai standar yang berlaku di seluruh dunia¹⁶⁴.

Standar ISO 9001 merupakan standar persyaratan manajemen bukan standar spesifikasi produk, bagian standar lain dapat diuraikan sebagai berikut:

- A.** ISO 140001 Standar manajemen lingkungan;
- B.** ISO 22000 manajemen standar keamanan pangan;
- C.** ISO 45001 manajemen standar keselamatan dan kesehatan kerja;
- D.** ISO 3166 standar kode negara
- E.** ISO 7246 standar kode mata uang
- F.** ISO 9001 berisikan serangkaian pasal persyaratan yang menjamin konsistensi dari proses manajemen yang ada hubungannya dengan mutu dalam suatu sistem. Standar tersebut harus diaopsi dan diadaptasi oleh organisasi yang memberlakukan ISO 9001 secara konsisten. Selanjutnya organisasi yang menerapkan ISO 9001 mengajukan sertifikasi yang berlaku tiga tahun kepada badan sertifikasi yang memiliki akreditasi.

Dalam bab ISO 9001:2015 menyebutkan bahwa ISO 9001 cocok diberlakukan terhadap organisasi yang memiliki karakter sebagai berikut:

- A.** Membentuk dasar dan menjiwai seluruh pasal-pasal persyaratan yang ditentukan oleh standar ISO 9001-2015
- B.** Organisasi membutuhkan untuk menunjukkan kemampuannya secara konsisten menyediakan produk atau pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan dan hukum yang berlaku. Melalui komunikasi, pemahaman yang lebih baik, pengendalian proses organisasi, dan pengurangan timbulnya cacat.

¹⁶³ Hoele, David, *Handbok ISO, A Division of Reed Educational and Profesional* (Publishing Ltd :2001)

¹⁶⁴ Tukiran, 14

- C. Memiliki tujuan untuk mensukseskan pengelolaan berkelanjutan dari suatu organisasi melalui penerapan sistem yang efektif proses peningkatan yang berkesinambungan dari seluruh kinerja organisasi ; dengan menggunakan metode penilaian diri bagi suatu organisasi untuk mendapatkan informasi dari ketercapaian sistem manajemen mutu yang diterapkan.
- D. Pembaharuan yang paling urgen dalam Iso 9001-2015 adalah persyaratan eksplisit tentang berfikir berbasis risiko (*risk based thinking*) untuk mendukung dan meningkatkan pemahaman serta aplikasi dalam pendekatan proses yang terdapat pada standar ISO 9001 versi sebelumnya.

Penyimpanan informasi sebagai catatan dokumen mengenai beberapa pasal yang wajib didokumentasikan dan dikembangkan adalah:

1. Ruang lingkup sistem manajemen mutu (pasal 4.3),
2. Kebijakan mutu (pasal 5.2.2),
3. Sasaran mutu (pasal 6.2.1),
4. Pementauana dan pengukuran sumber daya (pasal 7.1.5) khususnya tentang kasus kalibrasi,
5. Kompetensi personel (pasal 7.2),
6. Pengendalian dokumen eksternal (pasal 7.5.3),
7. Rencana operasional dan pengendalian (pasal 8.1),
8. Review persyaratan terkait produk dan pelayanan (pasal 8.2.3),
9. Perubahan pada persyaratan terkait produk dan pelayanan (pasal 8.2.4),
10. Perencanaan desain dan pengembangan (pasal 8.3.2),
11. Input desain dan pengembangan (pasal 8.3.3),
12. Penegndalian atas desain dan pengembangan (pasal 8.3.4),
13. Output desain dan pengembangan (pasal 8.3.5),
14. Perubahan desain dan pengembangan (pasal 8.3.6),
15. Pengendalian atas produk dan pelayanan yang disediakan oleh pihak eksternal (pasal 8.4.1),
16. Produksi dan penyediaan layana (pasal 8.5.1),
17. Output desain dan pengembangan (pasal 8.3.5),
18. Identifikasi dan kemampuan telusur (pasal 8.5.2),

19. Barang milik pelanggan atau pihak eksternal (pasal 8.5.3),
20. Penegndalian perubahan (pasal 8.5.6).
21. Pelepasan produk dan pelayanan (pasal 8.6),
22. Pengendalian atas ouput yang tidak sesuai untuk produk dan pelayanan (pasal 8.7),
23. Monitoring, pengukuran, analisis, dan evaluasi (pasal 9.1),
24. Internal audit (pasal 9.2),
25. Tinjauan manajemen (pasal 9.3)
26. Ketidaksesuaian dan tindakan koreksi (pasal 10.2)

Bentuk penyimpanan tidak dipersyaratkan menggunakan media tertentu, baik digital maupun hard copy, artinya boleh dalam bentuk apa saja. ISO 9001-2015 merupakan standar internasional yang relatif lengkap dan cocok untuk mengakomodir organisasi produksi atau jasa¹⁶⁵.

¹⁶⁵ Tukiran, 35-43.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Muhith, 2016, *Pengembangan Mutu Pendidikan Islam Model Siklus Transendental Islami*, Surabaya: Imtiyaz.
- Bahar & Abd Muhit, 2013, *Transformational Leadership*, Jakarta: Rajawali Pres.
- Baharuddin & Umiarso. 2012, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- David L. Goetsch & Stanley B. Davis. 2000, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dedy Mulyasana. 2011, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: Rosyda.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Departemen Agama. 2000, *Al Qur'an dan Tajemahannya*. Jakarta: Depag RI.
- Departemen Agama. 2006, *Sinergi Madrasah dan Pondok Pesantren suatu Konsep Pengembangan Mutu Madrasa*. Jakarta: Dirjen Pendi Dirjen Madrasah Depag RI.
- Dzaujak Ahmad. 1996, *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdikbud.
- Edward Sallis. 2002, *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana. 2009, *Total Quality Management (TQM)*, Yogyakarta: Andi.
- Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra. 2011, *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta: Andi.
- Gorys Keraf. 2004, *Komposisi*. Plores: Nusa Indah.
- Harold Koontz, dkk. 1980, *Management*, (New York: McGraw-Hill Book Company.
- J.S. Oakland. 1989, *Total Quality Management*, London: Heinemann Professional Publishing Ltd,).

- Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen dan Gopal K. Kanji. 2007, *Total Quality Management Process analysis and improvement*. Francis: Taylor.
- John A. Wagner III & John R. Hollenbeck. 2010, *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Joseph N. Juran & A. Blanton Godfray (Edit.). 1999, *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Jerome S. Arcaro. 2007, *Quality in Education*, terj. Yosol Iriantara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kisah sukses implementasi *Total Quality Management* di dunia bisnis mengilhami lembaga-lembaga lain termasuk pendidikan untuk mengadopsinya. Perusahaan-perusahaan yang dikenal berhasil meningkatkan kinerja, produktivitas, profitabilitas, dan daya saing secara signifikan lewat *Total Quality Management* antara lain Xerox, IBM, Alien Bradley, Motorola, Moriot, Harley Davidson, Ford, Toyota, Hewlett-Packard, dan Grup Astra.
- Lesley Munro-Faure & Malcolm Munro-Faure. 1999, *Implementing Total Quality Management: Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, Peterj.: Sularno Tjiptowardojo. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- M.N. Nasution. 2001, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mardiyah. 2012, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: AdityaMedia Publishing.
- Marno & Triyo Supriyatno. 2008, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama.
- Marshal Sashkin & Kissner. 1993, *Putting Total Quality Management to Work*. San Francisco: Berret-Kohler Publisher.
- M. Sulthon dan Moh. Khusnurridlo. 2006, *Manajemen Pondok Pesantren*. LaksBang PRESSindo, Yogyakarta.
- Mujamil Qomar. 2009, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transpormasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. 2010, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN-Maliki Press.

- Nana Syaodih Sukmadinat, dkk. 2008, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen*. Bandung: Refika Aditama.
- Nanang Fatah. 2012, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: dalam Konteks Penerapan MBS*.(Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nur Zazin. 2011, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori & Aplikasi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Saifullah. 2012, *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sudarwan Danim. 2003, *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudarwan Danim. 2008, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Supyarma. 2003. *Kapita Selekta Manajemen Pendidika*, Bandung: Alfabeta.
- Sukarji & Umiarso. 2014, *Manajemen dalam Pendidikan Islam*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Syaiful Sagala. 2006, *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: PT. Nimas Multima.
- Tim Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam/Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren. 2004, *Profil Pondok Pesantren Mu'adalah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam/Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren.
- Tukiran, Martinus, 2016, *Membangun Manajemen Mutu Berdasarkan ISO 9001: 2015*, Yogyakarta: Leutikaprio.
- Uhar Suharsaputra. 2010, *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Umiarso & Imam Gojali. 2010, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan: "Menjual" Mutu Pendidikan Dengan Pendekatan Quality Control bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Umiarso & Nur Zazin. 2011, *Pesantren Ditengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, Semarang: RaSAIL.
- UU RI no. 20 Tahun 2003, *tentang Sistem Pendidikan Nasioanal*
- Vincent Gaspersz. 2011, *TQM Untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Jakarta: Virchristo Publication.

Zamroni. 2011, *Dinamika Peningkatan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Gavin Kalam Utama.

Zulian Yamit. 2004, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia.

Daftar Riwayat Hidup



1. Nama : Dr. H.Abd. Muhith, S.Ag. M.Pd.I
2. Tempat/tgl lahir : Bondowoso, 16 Oktober 1972
3. Alamat : Jl. Trunojoyo no. 02 MIN lombok
Kulon Bondowoso
 - a. Kantor : Jl. Mataram No1. Mangli Kaliwates Jember
 - b. telp : 08113501600
 - c. Rumah : Lombok kulon Wonosari Bondowoso.
 - d. Hp : 082338746462
4. Riwayat Jabatan/Pekerjaan/Profesi :
 - a. Penjaga MIN Kerang 1998-2001
 - b. Guru MIN Kerang 2001-2005
 - c. Kepala MTsS Lombok Kulon (2001-2003)
 - d. Kepala MANU Lombok kulon (2003- 2005)
 - e. Staf Kurikulum Seksi Mapenda Depag Bondowoso (2003-2005)
 - f. Dosen Tetap STAI At Taqwa Bondowoso (2003-2014)
 - g. Dosen Luar Biasa STAI At Taqwa Bondowoso (2014-sekarang)
 - h. Kepala MIN Kerang (2006-2010)
 - i. Kepala MIN Lombok Kulon (2010-2016)
 - j. Jabatan Fungsional Umum dan Tenaga Pengajar FTIK IAIN Jember (2016)
 - k. Dosen Tetap FTIK IAIN Jember (sejak 2017)
5. Riwayat pendidikan :

- a. Pendidikan formal : MI Nurul Jadid Lombok KI (1982) MINJ Prob. (1984)
MTS Miftahul Ulum Bws (1992), MA Miftahul Ulum
Situbondo(1996) IAINJ Fak Syari'ah Prob (1997)
S1 Tarbiyah PAI (2001) S2 Psikologi Pend. Islam
(2003) S3 Manajemen Pendidikan Islam(UIN Maliki
MALANG 2015).
- b. Pend. non formal : Sidogiri (1984-1990), D1 Komputer NJC Prob(1996)
- c. Diklat : Wakakur. MA (2005) Pening.Kual. Kepem. Ka MI
(2006) KTSP, RKM, Sek Aman dan Sehat, Komite
Madrasa AIBEF (2009) Perhitungan Biaya Pend.
(USAID 2009) Kompetensi Kepala Madrasah
(2010) APM AUS AID (2010) Koperasi (2010)
Pengadaan Barang Jasa Pemerintah (2011)
Percepatan Akreditasi Lapis (2011)
Penelitian Tindakan kelas (2011) Total Quality
Management (2012) Lisson Study(212) Kurikulum
2013 (2014)
6. Karya Tulis Ilmiah :
- a. *Studi Empiris tentang Sistem Pendidikan dan Pengajaran Madrasah Diniyah Darul Maghfur Lombok Kulon Wonosari Bondowoso* (skripsi 2011)
 - b. *Quantum Alternatif Pembelajaran Bahasa Arab di MTs Lombok Kulon Wonosari Bondowoso* (Tesis 2003)
 - c. *Optimalisasi Peran Serta Masyarakat* (Jurnal. ISSN: 2012)
 - d. *Metode Pembelajaran Bahasa Arab* (ISBN: 2013)
 - e. *Transformational Leadership* (ISBN: 2013)
 - f. *Administrasi Pendidikan* (Modul: 2013)
 - g. *Salah Satu Kunci Sukses Manajemen adalah Amanah* (Jurnal. ISSN: 2012)

- h.** *Gejala Konsumerisme dalam dunia Pendidikan*
- i.** *Miftah al-Nur Li al-Ulum*(ISBN: 978-602-1330-22-7)
- j.** *Pengembangan Mutu Pendidikan Pesantren* (Disertasi: 2015)
- k.** *Model Siklus Transendental Islami Solusi Pengembangan Mutu Pendidikan Islam*(ISBN:978-602-7663-59-2).
- l.** *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan (Modul: 2016)*
- m.** *Konsep Mutu Pendidikan Islam* (Jurnal: 2016)
- n.** *Karakter Budaya Baca di Madrasah Ibtidaiyah* (Jurnal: 2016)
- o.** *Pendidikan Karakter di MIN Lombok Kulon* (Penelitian, 2016)
- p.** *Menata Mutu Madrasah Ibtidaiyah di Kelompok Kerja Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Bondowoso* (Penelitian, 2017)
- q.** *Pengembangan Mutu Pembelajaran PAI* (ISBN: 978-602-7661-71-4)