

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Pengertian Strategi

Secara historis, kata strategi dipakai untuk istilah dunia militer. Istilah strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategos* atau *strotagus* dengan kata jamak *strategi*. Pada abad ke-5 SM sudah dikenal adanya *Board of Ten Strategy* di Athena, mewakili 10 suku di Yunani. Hingga abad ke-5, kekuasaan politik terutama politik luar negeri dari kelompok strategi itu semakin meluas, kemudian kata strategi memperoleh pengertian baru. Ansoff mendefinisikan strategi sebagai “*a set of decision making rules for guidance of organizational behavior*”, yaitu serangkaian cara dalam membuat keputusan yang digunakan sebagai acuan dalam organisasi.<sup>1</sup> Sedangkan menurut Mc Nichols dalam Salusu bahwa strategi merupakan *deceptive device* (alat yang paling berbahaya dan riskan). Jikalau “strategi” dibawa ke dalam dunia usaha maka akan dimaknai menjadi suatu ilmu dan seni dalam menggunakan keterampilan serta sumber daya dalam organisasi untuk mencapai sasarnya dalam kondisi yang menguntungkan.<sup>2</sup>

Menurut Fred R. David strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan

---

<sup>1</sup> H. Igor Ansoff, 2004, *Implementing Strategic Management*, New York: Prentice Hall Inc, 43.

<sup>2</sup> J Salusu, 2015, *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Public Dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta: PT Grasindo, J Salusu, *Op.Cit.*, 68.

dalam jumlah besar. Strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang dan berorientasi terhadap masa depan. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional dan multidivisional serta perlu mempertimbangkan baik faktor internal maupun eksternal yang dihadapi oleh suatu perusahaan atau organisasi.<sup>3</sup> Sedangkan Hax dan Majluf menawarkan rumusan yang komprehensif tentang strategi yaitu sebagai berikut:<sup>4</sup>

- a. Ialah suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu, dan integral;
- b. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya;
- c. Menyeleksi bidang yang akan digeluti atau akan digeluti organisasi;
- d. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya;
- e. Melibatkan semua tingkat hierarki dan organisasi.

Dengan definisi tersebut, strategi menjadi suatu kerangka yang fundamental bagi suatu organisasi menjadi mampu menyatakan kontinuitasnya yang vital, sementara pada saat yang bersamaan ia akan memiliki kekuatan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan dan kondisi

---

<sup>3</sup> Fred R. David, 2011, *Strategic Management (Manajemen Strategis)*, Jakarta: Salemba Empat, 19.

<sup>4</sup> J Salusu, 2015, *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Public Dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta: PT Grasindo, J Salusu, *Op.Cit.*, 71.

masyarakat yang dinamis. Menurut J Salusu pada umumnya, ada 3 tingkatan strategi yang ada dalam lembaga publik sesuai dengan tingkatan manajemen yaitu manajemen tingkat atas, manajemen tingkat menengah, dan manajemen tingkat bawah. Ketiga tingkatan strategi itu ialah, (1) Strategi organisasi, yaitu grand strategy, misalnya merumuskan Visi, Misi, Nilai-nilai, rencana jangka panjang, dst. (2) Strategi departemental, mengatur bagaimana menghubungkan visi dengan rencana operasional dan mengatur koordinasi sebaik mungkin dan (3) Strategi fungsional, biasa juga disebut strategi operasional, yang lebih memusatkan pada pemanfaatan sumber daya efektif dan seefisien mungkin.

Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa organisasi atau lembaga pendidikan juga memerlukan strategi yang dapat dijadikan sebagai pijakan dalam kegiatan-kegiatan jangka panjang yang bertujuan untuk mencapai tujuan. Selain itu strategi juga diperlukan untuk memenangkan persaingan yang ada dalam segala bidang kehidupan. Tidak hanya dunia bisnis saja yang memiliki saingan dalam perkembangannya, dunia pendidikan juga memiliki persaingan dalam merebutkan peminat atau pelanggan pendidikan. Strategi diperlukan untuk menganalisis kelebihan dan kelemahan lembaga juga untuk menganalisis peluang yang dimiliki dengan merespon lingkungannya sehingga dapat membuat perencanaan kegiatan yang tepat untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

Para pimpinan perlu menjamin bahwa strategi yang mereka susun dapat berhasil dengan meyakinkan untuk dapat menciptakan dan

merealisasikan peluang. Hatten dan Hatten mendefinisikan beberapa petunjuk agar suatu strategi dibuat dan berjalan sukses, yaitu:

- a. Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya. Jangan membuat strategi yang melawan arus. Ikutilah arus perkembangan dalam masyarakat, dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju.
- b. Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi. Tergantung pada ruang lingkup kegiatannya. Apabila ada banyak strategi yang dibuat maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lain. Jangan bertentangan atau bertolak belakang. Semua strategi hendaknya diserasikan satu dengan yang lain.
- c. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak mencerai-beraikan satu dengan yang lain. Persaingan tidak sehat antara berbagai unit kerja dalam suatu organisasi sering kali mengklaim sumber dayanya, membiarkannya terpisah dari unit kerja lainnya sehingga kekuatan-kekuatan yang tidak menyatu itu justru merugikan posisi organisasi.
- d. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik kelemahannya. Selain itu, hendaknya juga memanfaatkan kelemahan pesaing dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk menempati posisi kompetitif yang lebih kuat.



- e. Sumber daya adalah sesuatu yang kritis. Mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, anda harus membuat sesuatu yang memang layak dan dapat dilaksanakan.
- f. Strategi hendaknya memperhitungkan risiko yang tidak terlalu besar. Memang setiap strategi mengandung risiko, tetapi haruslah berhati-hati sehingga tidak menjerumuskan organisasi ke dalam lobang yang besar. Sehingga suatu strategi harusnya dapat selalu dikontrol.
- g. Strategi hendaknya disusun di atas landasan keberhasilan yang telah dicapai dan jangan menyusun strategi di atas kegagalan.
- h. Tanda-tanda dari suksesnya strategi dinampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait dan terutama dari para eksekutif dan semua pimpinan unit kerja dalam organisasi.

Strategi suatu organisasi hendaknya tidak bertentangan dengan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat. Hal tersebut berarti bahwa setiap pembuat strategi harus mempertimbangkan bahwa semua tindakan organisasi yang digambarkan dalam strategi itu sesuai dengan etika dan kepentingan masyarakat luas. Karena setiap organisasi hidup dan bergerak dalam masyarakat. Selain itu strategi merupakan respon terhadap harapan masyarakat dan apa yang menjadi prioritas dalam kelompok masyarakat yang dilayani atau pelanggan. Harapan dan kepentingan masyarakat itu diseimbangkan dengan harapan dan kepentingan dari para penentu kebijakan di dalam organisasi. Sehingga diperlukan harmoni antara kepentingan organisasi dan kepentingan masyarakat. Sebab strategi yang mengabaikan

kepentingan masyarakat tidak akan memberikan hasil yang memuaskan dan sia-sia bagi perkembangan organisasi.

## 2. Mutu Pendidikan

Mutu memiliki konotasi yang sangat beragam, tergantung pada orang yang memaknainya. Mutu berasal dari bahasa Latin "Qualis" yang artinya *what kind of*<sup>6</sup> Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia mutu adalah baik buruk suatu benda; kadar; taraf atau derajat misalnya kepandaian, kecerdasan dan sebagainya.<sup>7</sup> Secara umum kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat.<sup>8</sup>

Sedangkan menurut Dorothea mengutip pendapat para ahli diantaranya, J.M. Juran mengatakan bahwa mutu adalah kesesuaian dengan tujuan atau manfaatnya. Menurut W. Edward Deming, mutu harus bertujuan memenuhi kebutuhan pelanggan sekarang dan masa mendatang. Crosby berpendapat bahwa mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan yang meliputi *availability, delivery, reliability, maintainability*, dan *cost effectiveness*. Sedang menurut A.V Feigenbaum, mutu merupakan keseluruhan gabungan karakteristik produk dan jasa yang meliputi marketing, engineering, manufacture dan maintenance melalui nama produk dan jasa dalam pemakaian akan sesuai dengan harapan pelanggan. Pendapat David L.

---

<sup>6</sup> Husaini Usman, 2006, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 407.

<sup>7</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 2006, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 768.

<sup>8</sup> Departemen Pendidikan Nasional, 2005, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Konsep Dasar*, Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah, Ditjen SLTP, 7.

Goetsch dan Stanley Davis bahwa mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan. Menurut perbendaharaan istilah ISO 8402 dan dari SNI 19-8402-1991, mutu adalah keseluruhan ciri dan karakteristik produk dan jasa yang kemampuannya dapat memuaskan kebutuhan, baik yang dinyatakan secara tegas maupun tersamar.<sup>9</sup>

Dalam konteks pendidikan, mutu mencakup input, proses, output dan outcome pendidikan.<sup>10</sup> Sagala menjelaskan bahwa mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat, mencakup input, proses dan output pendidikan.<sup>11</sup> Dalam pengertian lain mutu mengandung makna derajat (tingkat keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* atau *intangible*.

Mutu yang *tangible* artinya dapat diamati dan dilihat dalam bentuk kualitas suatu benda atau dalam bentuk kegiatan dan perilaku. Misalnya televisi yang bermutu karena mempunyai daya tahan (tidak cepat rusak), warna gambarnya jelas, suara terdengar bagus, dan suku cadangnya mudah didapat, perilaku yang menarik, dan sebagainya. Sedangkan mutu yang *intangible* adalah suatu kualitas yang tidak dapat secara langsung dilihat atau diamati, tetapi dapat dirasakan dan dialami, misalnya suasana disiplin,

---

<sup>9</sup> Dorothea Wahyu Ariani, 2003, *Manajemen Kualitas*, Yogyakarta: Andi Offset, 3.

<sup>10</sup> E. Mulyasa, 2013, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 157

<sup>11</sup> Syaiful Sagala, 2013, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 170.

keakraban, kebersihan dan sebagainya.<sup>12</sup> Lebih jelasnya Sallis mengemukakan bahwa:<sup>13</sup> “Sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli. Produk yang bermutu adalah sesuatu yang dibuat dengan sempurna dan dengan biaya yang mahal. Produk tersebut dapat dinilai serta membuat puas dan bangga para pemiliknya. Mutu dalam pandangan ini digunakan untuk menyampaikan keunggulan status dan posisi, dan kepemilikan terhadap barang yang memiliki “mutu” akan membuat pemiliknya berbeda dari orang lain yang tidak mampu memilikinya.”

Mutu berarti sesuatu yang dinilai dari tingkat keunggulan. Mutu dalam konsep yang absolut berarti harus *high quality* atau *top quality*. Mutu yang absolut ialah mutu yang idealismenya tinggi dan harus dipenuhi, berstandar tinggi, mahal, sangat mewah, dan jarang dimiliki orang. Misalnya rumah mewah, mobil mewah, perhiasan mewah, meubel mewah, perabot mewah. Pengertian mutu dalam konteks pendidikan mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu melibatkan berbagai input seperti bahan ajar, metode pembelajaran, sarana sekolah, dukungan administrasi, dan sarana prasarana serta sumber daya lainnya untuk penciptaan suasana sekolah yang kondusif.

Mutu dalam pendidikan untuk menjamin kualitas *input*, proses, produk/*output*, dan *outcome* sekolah sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas sekolah. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap diproses. Proses pendidikan yang bermutu apabila mampu menerapkan

---

<sup>12</sup> B. Suryosubroto, 2010, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 210.

<sup>13</sup> Edward Sallis, 2011, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, Ter. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, cet. Ke-4, Yogyakarta: IRCiSod, 52.



PAKEM yang efektif. Output dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan non akademik peserta didik tinggi. Outcome dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar atau sesuai, dan semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas dengan kompetensi yang dimiliki oleh lulusan.

Mutu adalah berkaitan dengan penilaian bagaimana suatu produk memenuhi kriteria, standar atau rujukan tertentu. Dalam dunia pendidikan menurut Depdiknas mutu dapat dirumuskan melalui hasil belajar mata pelajaran skolastik yang dapat diukur secara kuantitatif, dan pengamatan yang bersifat kualitatif khususnya untuk bidang-bidang pendidikan social.<sup>14</sup> Sedangkan dalam pengertian lain mutu adalah suatu terminologi subjektif dan relatif yang dapat diartikan dengan berbagai cara dimana setiap definisi bisa didukung oleh argumentasi yang sama baiknya. Secara luas mutu dapat diartikan sebagai agregat atau tingkatan selisih antara karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen atau pelanggan.

Karakteristik mutu dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan dalam pendidikan, mutu adalah suatu keberhasilan proses belajar yang menyenangkan dan memberikan kenikmatan bagi pelanggan. Hal tersebut bisa berupa mereka yang langsung menjadi penerima produk dan jasa tersebut ataupun mereka yang nantinya akan merasakan manfaat produk dan jasa tersebut.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Syaiful Sagala, 2013, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hal 169.

<sup>15</sup> Bresman Rajagukguk, 2009, Paradigma Baru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, *Jurnal Tabularasa Pps Unimed*, Vol.6 No.1, Juni, 78.

Dalam mendefinisikan mutu terletak pada terminology kualitas dan permintaan pelanggan. Sehingga dalam hal ini ada beberapa elemen yang dapat menjadi karakteristik mutu. *Pertama*, kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. *Kedua*, kualitas mencakup produk, jasa, manusia proses dan lingkungan. *Ketiga*, kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah sehingga apa yang dianggap berkualitas saat ini belum tentu dapat dikatakan berkualitas dikesempatan yang lain. *Keempat*, kualitas merupakan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.<sup>16</sup> Di wilayah pendidikan mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh mengenai jasa dan layanan. Pelayanan tersebut baik yang bersifat internal ataupun pelanggan eksternalnya. Pelanggan internal meliputi, pegawai, staf, pendidik dan tenaga kependidikan serta siswa. Sedangkan pelanggan eksternal adalah masyarakat sekitar serta seluruh satuan pendidikan atau satuan kerja yang akan menerima lulusan dari lembaga pendidikan tersebut.

Bennet dalam Masrokan Mutohar mengidentifikasi prinsip-prinsip mendasar tentang mutu adalah: (1) definisi kualitas lebih mengacu pada konsumen, bukan pada pemasok, (2) konsumen adalah seseorang yang memperoleh produk atau layanan, seperti mereka yang secara internal dan eksternal terkait organisasi dan bukannya yang hanya menjadi pembeli atau pembayar, (3) mutu harus mencakupi persyaratan kebutuhan dan standar, (4) mutu dicapai dengan mencegah kerja yang tidak memenuhi standar, bukannya dengan melacak kegagalan melainkan dengan peningkatan layanan

---

<sup>16</sup> Fandi Tjiptono & Anastasia Diana, 2009, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi, 3-

dan produk yang terus menerus, (5) peningkatan mutu dikendalikan oleh manajemen tingkat senior, namun semuanya yang terlibat didalam organisasi harus ikut bertanggungjawab, mutu harus dibangun di dalam setiap proses, (6) mutu diukur melalui proses statistic, (7) alat yang paling ampuh untuk menjamin terjalannya mutu adalah kerjasama (tim) yang efektif, dan (8) pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang fundamental terhadap organisasi yang bermutu.<sup>17</sup>

Jika ingin melihat kualitas pendidikan yang sebenarnya dapat dibedakan menjadi dua criteria. Kriteria yang pertama melihat mutu sesuai indikator dan pakem yang telah ditetapkan atau standarisasi. Sedangkan kriteria yang kedua mutu dapat dilihat melalui hasil tes sebenarnya contohnya hasil tes prestasi. Hal tersebut seperti yang diungkapkan Oemar Hamalik, pengertian mutu dalam arti normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yaitu manusia yang terdidik, sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih.<sup>18</sup>

Kelayakan program dan atau satuan pendidikan mengacu pada SNP. SNP adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Oleh karena itu, SNP harus dijadikan acuan guna memetakan secara utuh profil kualitas sekolah/madrasah. Di dalam pasal 2 ayat 1, lingkup SNP meliputi: (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan; (4) standar pendidik

---

<sup>17</sup> Masrokan Mutohar, 2009, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya, hal 159.

<sup>18</sup> Oemar Hamalik, 2003, *Evaluasi Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 33.

dan tenaga kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan; dan (8) standar penilaian pendidikan.

Standar mutu berdasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang terdiri dari 8 standar, yaitu:

a) Standar Pengelolaan

Standar Pengelolaan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah adalah standar pengelolaan pendidikan untuk sekolah/madrasah yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pendidikan agar tercapai efisiensi dan afektivitas penyelenggaraan pendidikan.<sup>19</sup>

b) Standar Kompetensi Lulusan

Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan ketrampilan.<sup>20</sup>

c) Standar Isi

Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.<sup>21</sup>

d) Standar Proses

Standar Proses adalah standar nasional yang berkaitan dengan

---

<sup>19</sup> Peraturan Pemerintah, Nomor 32 Tahun 2013, *Standar Pengelolaan*, Pasal 1, ayat (10).

<sup>20</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013, *Standar Kompetensi Lulusan*, Pasal, ayat (5).

<sup>21</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013, *Standar Isi*, Pasal 1, ayat 6



pelaksanaan pembelajaran pada satu kesatuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.<sup>22</sup>

e) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan adalah kriteria prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.<sup>23</sup>

f) Standar Sarana dan Prasarana

Standar Sarana Prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat beribadah, tempat berolah raga, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain dan tempat berekreasi serta sumber lain yang menunjang pembelajaran termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi<sup>24</sup>.

g) Standar Pembiayaan

Standar Pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan biaya operasi yang berlaku selama satu tahun.<sup>25</sup>

h) Standar Penilaian

Standar Penilaian Pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013, *Standar Proses*, Pasal 1, ayat (7)

<sup>23</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013, *Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, Pasal 1, ayat (8)

<sup>24</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013, *Standar Sarana dan Prasarana*, Pasal 1, ayat (13)

<sup>25</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013, *Standar Pembiayaan*, Pasal 1, ayat (11)

<sup>26</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013, *Standar Penilaian Pendidikan*, Pasal 1, ayat (16)

Pada prinsipnya *Total Quality Management* (TQM) terus mengadakan perbaikan (*continous improvement*). Oleh karena itu, untuk mensukseskan *Total Quality Management* dibutuhkan sebuah manajemen pengendalian mutu (*quality control*) yang sempurna. Artinya sebuah perencanaan dan pelaksanaan harus dikendalikan agar tujuan atau mutu yang diharapkan dapat terwujud dengan baik. Sehingga inti dari *Total Quality Management* adalah pengendalian manajemen menuju manajemen yang bermutu dan berkualitas.

Dalam konteks mutu dalam hal ini berpedoman pada konteks hasil pendidikan yang mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misal: ulangan umum, UN, dan lain-lain) atau prestasi di bidang lain diluar kurikulum pelajaran, (misal: dalam cabang olah raga atau seni). Bahkan, prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*), seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, atau bisa dikatakan terciptanya lingkungan yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar dan kegiatan penunjang lainnya.<sup>27</sup>

Dapat pula di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olahraga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya komputer, beragam jenis teknik, jasa dan sebagainya. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang seperti suasana, disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya.<sup>28</sup> Pengertian kualitas atau mutu

---

<sup>27</sup> Umiarso & Imam Gojali, 2010, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, Jogjakarta: IRCiSoD, hlm. 132.

<sup>28</sup> Umiarso & Imam Gojali, 2010, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, Jogjakarta: IRCiSoD, hlm. 132.

dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relatif. Dalam konsep absolut sesuatu (barang) disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, barang tersebut sudah tidak ada yang melebihi.

Bila diterapkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang akan mampu membayarnya. Sedangkan dalam konsep relatif, kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Oleh karena itu kualitas bukanlah merupakan tujuan akhir, melainkan sebagai alat ukur atas produk akhir dari standar yang ditentukan. Produk yang berkualitas adalah sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*). Definisi kualitas dalam konsep relatif memiliki dua aspek, yaitu dilihat dari sudut pandang produsen, maka kualitas adalah mengukur berdasarkan spesifikasi yang ditetapkan dan dari sudut pandang pelanggan maka kualitas untuk memenuhi tuntutan pelanggan.<sup>29</sup>

Jika mutu pendidikan dilihat dari konsep absolut maka Nur Efendi menegaskan bahwa ukuran mutu yang absolut sulit diterapkan dalam dunia pendidikan dengan penilaian dari berbagai pihak dan manajemen jasa yang heterogen. Orang akan memandangnya dari berbagai arah dan semua arah atau aspek yang memiliki ukuran-ukuran mutu tertentu.<sup>30</sup> Oleh karena itu, dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan erat dengan kepuasan pelanggan.

---

<sup>29</sup> Nurkolis, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 67-68.

<sup>30</sup> Nur Efendi, 2014, *Membangun Sekolah Efektif dan Unggulan; Strategi Alternatif Memajukan Pendidikan*, Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 319.

Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah kepala sekolah, guru dan staf kependidikan lainnya. Pelanggan eksternal ada tiga kelompok, yaitu pelanggan eksternal primer, pelanggan sekunder, dan pelanggan tersier. Pelanggan eksternal primer adalah peserta didik. Pelanggan eksternal sekunder adalah orang tua dan para pemimpin pemerintahan. Pelanggan eksternal tersier adalah pasar kerja dan masyarakat luas.<sup>31</sup> Berdasarkan konsep relatif tentang kualitas, maka pendidikan yang berkualitas apabila:<sup>32</sup>

- a. Pelanggan internal berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreatifitasnya.
- b. Pelanggan eksternal:
  - 1) Eksternal primer (para siswa): menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional dan internasional, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, siap secara kognitif untuk pekerjaan yang kompleks, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan, dan menjadi warga negara yang bertanggung-jawab secara sosial, politik dan budaya. Intinya para siswa menjadi manusia dewasa yang bertanggungjawab akan hidupnya.

---

<sup>31</sup> Nurkolis, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, hlm. 70-71.

<sup>32</sup> Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang: Aditya Media Publishing, 2012, hlm. 293-294.



- 2) Eksternal sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan): mendapatkan kontribusi dan sumbangan yang positif. Misalnya para lulusan dapat memenuhi harapan orang tua dan pemerintah dan pemimpin perusahaan dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan.
- 3) Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas): para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.

Senada dengan pendapat di atas, Sagala menegaskan bahwa untuk memenuhi harapan mutu pendidikan yang tinggi tentu diperlukan desentralisasi terhadap fungsi-fungsi manajemen sekolah untuk mengoptimalkan kebijakan pada tingkat manajemen sekolah dalam melaksanakan programnya. Desentralisasi fungsi-fungsi administrasi dan manajemen ini memberikan kewenangan kepada kepala sekolah bersama seluruh personal sekolah untuk menentukan visi dan misi, menyusun perencanaan sekolah, membagi tugas kepada seluruh personal, memimpin penyelenggaraan program, melakukan pengawasan dan perbaikan sesuai dengan keperluan. Keterkaitan ini menunjukkan bahwa peranan antara para profesional, orang tua, dan masyarakat saling melengkapi memenuhi tuntutan kualitas sekolah.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 170.

Sementara itu, Efendi menegaskan bahwa ada tiga faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu: kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau input-input analisis yang tidak konsisten; penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik; peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim.<sup>34</sup> Oleh karena itu, agar mutu tetap terjaga dan proses peningkatan mutu tetap terkontrol, Aminatul Zahroh menegaskan bahwa harus ada standar yang mengatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut. Pemikiran seperti ini telah mendorong munculnya pendekatan baru yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan yang mampu memberdayakan semua sumber daya yang dimiliki sekolah sehingga tujuan dapat tercapai.<sup>35</sup>

Salah satu pendekatan yang muncul dalam usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah manajemen strategik. Sagala menegaskan bahwa dunia pendidikan menggunakan konsep manajemen strategik untuk lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan pendidikan. Dengan tiga tahap yang telah dijelaskan diatas, diharapkan mampu memberikan kontribusi positif dalam usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan khususnya di lembaga pendidikan Islam. Sehingga menurut penulis mutu pendidikan merupakan kemampuan untuk memenuhi atau

---

<sup>34</sup> Efendi, E. Mulyasa, 2013. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 326

<sup>35</sup> Aminatul Zahroh, 2014, *Total Quality Management: Teori dan Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 21

melampaui standarisasi yang telah ditentukan sesuai dengan keinginan pelanggan.

Derajat kemampuan tersebut selalu berjalan dinamis dan mengalami pembenahan serta peningkatan seiring perubahan kriteria yang ditentukan. Sebab Pendidikan akan terus mengalami perkembangan sesuai dengan daya saing kualitas manusia untuk memenuhi kebutuhannya serta sebagai upaya untuk menjawab berbagai persaingan yang timbul di masyarakat.

a. Pilar-pilar Mutu Pendidikan

Menurut Jerome karakteristik sekolah bermutu ditandai oleh “lima pilar mutu” yang terdiri dari fokus pada pelanggan (*customer*), keterlibatan total, pengukuran, komitmen, perbaikan berkelanjutan. Istilah pilar-pilar mutu ini menurut Edwar Deming sebagaimana dikutip oleh Jerome, merupakan prinsip-prinsip manajemen mutu dalam pendidikan. Secara terperinci prinsip-prinsip atau lima pilar mutu tersebut adalah sebagai berikut.<sup>36</sup>

b. Berfokus pada pelanggan (*customer*)

Sekolah bermutu menitik beratkan kepada kepuasan pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal. Setiap orang dalam sekolah adalah pelanggan, sehingga mereka bertanggungjawab terhadap output sekolah.

c. Keterlibatan total

Sekolah bermutu mendorong keterlibatan semua pihak dalam sekolah untuk bertanggungjawab terhadap mutu sekolah, bukan

---

<sup>36</sup> Jerome S. Arcaro, 2005, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 83.

hanya dewan sekolah atau pengawas sekolah saja yang bertanggung jawab terhadap mutu sekolah. Semua pihak dituntut untuk memberikan kontribusi terhadap tercapainya mutu.

d. Pengukuran

Mutu bukan hanya diukur dari keberhasilan nilai ujian akhir siswa, dan efisiensi penggunaan anggaran pendidikan untuk proses belajar-mengajar. Tapi mutu diukur dari ketrampilan yang diperoleh siswa dari keluaran sekolah atau outcome. Keterampilan tersebut dapat diterapkan dalam kehidupan masyarakat secara nyata. Sebagai contoh adalah sekolah kejuruan seperti SMK jurusan teknik mesin, tata busana (menjahit), perhotelan dan sebagainya.

e. Komitmen

Para penyelenggara pendidikan harus komitmen terhadap mutu sekolah. Mutu merupakan perubahan budaya yang menyebabkan organisasi mengubah cara kerjanya. Mutu menuntut bagaimana upaya untuk mengubah seseorang, meskipun biasanya orang tidak mau berubah. Maka manajemen harus mendukung proses perubahan dengan memberikan pendidikan, perangkat, system, dan proses untuk meningkatkan mutu.

f. Perbaikan berkelanjutan

Perbaikan berkelanjutan dapat memonitor proses kerja sehingga dapat mengidentifikasi peluang perbaikan. Dengan perbaikan berkelanjutan dapat digunakan untuk membangun kemitraan



pelanggan/kostumer yang sukses. Perbaikan yang berkelanjutan berkaitan dengan komitmen (*continuous quality improvement* atau CQI) dan proses (*continuous process improvement*). Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pem-berdayaan semua partisipan secara bersama-sama mewujudkan visi tersebut.

Perbaikan yang berkesinambungan tergantung kepada dua unsur. Pertama, mempelajari proses, alat, dan keterampilan yang tepat. Kedua, menerapkan keterampilan baru pada *small achievable projects*. Upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan dalam lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan sistem terbuka atas fungsi inti lembaga pendidikan, student learning. Ada tiga pendekatan yang digunakan untuk menjamin kualitas lembaga pendidikan, yaitu: 1) Pendekatan akreditasi; 2) Pendekatan outcome assesment; 3) Pendekatan sistem terbuka.<sup>3738</sup>

Perbaikan berkelanjutan merupakan hal penting untuk setiap organisasi mutu. Perbaikan tersebut hanya dapat dicapai bila setiap orang di sekolah/madrasah bekerja bersama-sama dan juga melakukan beberapa hal berikut:

- a. Menerapkan roda mutu pada setiap aspek kerja.
- b. Memahami manfaat jangka panjang pendekatan biaya mutu.
- c. Mendorong semua perbaikan baik besar maupun kecil.

---

<sup>37</sup> Baharuddin & Umiarso, 2010, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 295-296.

- d. Memfokuskan pada upaya pencegahan dan bukan penyelesaian masalah.

Sementara itu menurut Bill Crech dalam Aan Komariah dan Cepi Triatna menyatakan bahwa terdapat lima Pilar untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu yaitu: produk, proses, organisasi, pemimpin dan komitmen. Produk adalah titik pusat untuk mencapai tujuan organisasi. Produk tidak akan bisa bermutu apabila tidak disertai dengan proses yang bermutu. Proses yang bermutu tidak mungkin terwujud apabila tidak disertai dengan pengorganisasian yang tepat (*The right man on the right place*). Organisasi yang tepat tidak akan berarti apabila tidak didukung dengan pemimpin dan kepemimpinan yang visioner. Komitmen yang kuat dari pemimpin dan seluruh anggota organisasi merupakan Pilar pendukung dalam meningkatkan mutu dari semua Pilar yang ada. Pilar-pilar tersebut saling terkait, apabila terdapat salah satu pilar yang lemah maka akan berpengaruh pada pilar yang lain, sehingga peningkatan mutu pendidikan akan sulit tercapai.<sup>39</sup>

Bennet dalam Masrokan Mutohar mengidentifikasi prinsip-prinsip mendasar tentang mutu adalah: (1) definisi kualitas lebih mengacu pada konsumen, bukan pada pemasok, (2) konsumen adalah seseorang yang memperoleh produk atau layanan, seperti mereka yang secara internal dan eksternal terkait organisasi dan bukannya yang hanya menjadi pembeli atau pembayar, (3) mutu harus mencakupi persyaratan kebutuhan dan standar, (4) mutu dicapai dengan mencegah kerja yang tidak memenuhi standar, bukannya dengan melacak kegagalan melainkan dengan peningkatan

---

<sup>39</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, 2005, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, hal 29-30.

layanan dan produk yang terus menerus, (5) peningkatan mutu dikendalikan oleh manajemen tingkat senior, namun semuanya yang terlibat didalam organisasi harus ikut bertanggungjawab, mutu harus dibangun di dalam setiap proses, (6) mutu diukur melalui proses statistic, (7) alat yang paling ampuh untuk menjamin terjalannya mutu adalah kerjasama (tim) yang efektif, dan (8) pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang fundamental terhadap organisasi yang bermutu.<sup>40</sup>

Dari beberapa pendapat para pakar pendidikan di atas dapat ditarik benang merah bahwa prinsip-prinsip mutu pendidikan yang ditawarkan semuanya mengarah pada satu tujuan yang sama yakni dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan. Rendahnya mutu pendidikan menurut Deming secara umum disebabkan oleh beberapa sumber yang mencakup desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumberdaya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai. Sebab-sebab khusus masalah mutu bisa mencakup kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi, atau masalah yang berkaitan dengan perlengkapan-perengkapan.

Pandangan secara umum banyak faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan, diantaranya faktor kurikulum, kebijakan pendidikan, fasilitas pendidikan, aplikasi teknologi informasi dan komunikasi dalam dunia pendidikan, khususnya dalam proses pembelajaran di kelas, di laboratorium, dan lingkup belajar lainnya melalui fasilitas internet, aplikasi metode,

---

<sup>40</sup> Prim Masrokan Mutohar, 2008, Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan; Konsep dan Implementasinya di Lembaga Pendidikan Islam, *Jurnal EPISTEME*, Vol 3, No 2, Tulungagung, PPs STAIN Tulungagung, hal 159.

strategi, dan pendekatan pendidikan yang mutakhir dan modern, metode evaluasi pendidikan yang tepat, biaya pendidikan yang cukup, manajemen pendidikan yang dilakukan secara professional, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang professional. Standar nasional pendidikan yang tepat untuk seluruh kalangan penyelenggara pendidikan perlu ditetapkan sebagai acuan norma dalam pendidikan.

Pandangan masyarakat secara sempit atau khusus, faktor dominan yang berpengaruh dan berkontribusi besar terhadap mutu pendidikan adalah guru yang professional dan guru yang sejahtera. Oleh karena itu, guru harus secara professional melaksanakan tugasnya dalam proses pembelajaran, pembimbingan dan pelatihan terhadap peserta didik agar berkompeten. Pelaku-pelaku dunia pendidikan menyadari keharusan mereka untuk meraih mutu tersebut dan menyampaikannya pada pelajar dan anak didik. Sesungguhnya, ada banyak sumber mutu dalam pendidikan, misalnya sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis, dan komunitas lokal, sumberdaya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajar dan anak didik, kurikulum, yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut.

Banyak aspek yang berkaitan dengan mutu pendidikan, dan banyak pula pandangan yang komprehensif mengenai mutu pendidikan. Hal ini penting untuk melihat kondisi pendidikan secara utuh, meskipun secara praktis fokus dalam melihat mutu bisa berbeda-beda sesuai dengan maksud



dan tujuan suatu kajian atau tinjauan. Mutu pendidikan bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya atau tanpa disadari, namun ini merupakan hasil dari suatu proses pendidikan. Jika proses pendidikan berjalan dengan baik, efektif dan efisien, maka terbuka peluang yang sangat besar untuk memperoleh hasil pendidikan yang berkualitas. Mutu pendidikan mempunyai kesesuaian dari rendah ke tinggi sehingga berkedudukan sebagai suatu variable. Pendidikan sebagai suatu sistem, variabel kualitas pendidikan dapat dipandang sebagai variabel bebas yang dipengaruhi oleh banyak faktor seperti kepemimpinan, iklim organisasi, kualitas guru, anggaran, kelengkapan fasilitas belajar, dan sebagainya.

Kita memang bisa mengetahui mutu ketika kita mengalaminya, tetapi kita merasa tetap kesulitan ketika mendiskripsikan dan menjelaskannya. Meskipun tidak ada definisi mengenai mutu/kualitas yang dapat diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat persamaan dalam faktor-faktor antara lain:

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

Upaya peningkatan mutu dan perluasan pendidikan membutuhkan sekurang-kurangnya tiga faktor utama, yaitu (1) kecukupan sumber-sumber pendidikan dalam arti kualitas tenaga kependidikan, biaya dan sarana belajar; (2) mutu proses belajar mengajar yang mendorong siswa belajar efektif; dan

(3) mutu keluaran dalam bentuk pengetahuan, sikap keterampilan, dan nilai-nilai. Jadi kecukupan sumber, mutu proses belajar mengajar, dan mutu keluaran akan dapat terpenuhi jika dukungan biaya yang dibutuhkan dan tenaga professional kependidikan dapat disediakan di sekolah.

### 3. Total Quality Management

#### a. Pengertian TQM

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan Islam, maka memerlukan partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan Islam. Istilah mutu terkait dengan kajian *Total Quality Management* (TQM) yakni *continuous improvement* (perbaikan terus menerus) dan *quality improvement* (perbaiki mutu). Para ahli manajemen telah banyak mengemukakan pengertian *Total Quality Management* (TQM). Dalam penelitian ini, peneliti memaparkan beberapa defenisi saja sebagai kerangka kajian selanjutnya. Menurut Sallies bahwa yang dimaksud *Total Quality Management* (TQM) *is a philosophy and the methodology which assist institution to manage change and to set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures*<sup>41, 61</sup> merupakan sistem manajemen yang menempatkan mutu sebagai strategi usaha, melibatkan setiap fungsi dan anggota organisasi dalam upaya meningkatkan mutu dan berorientasi sepenuhnya pada kepuasan pelanggan dan karyawan.

---

<sup>41</sup> E. Sallies, 2013, *Total Quality Management ini Education* (London: Kongan Page Limeted, hal 75

Pendapat di atas menekankan pengertian bahwa manajemen mutu terpadu merupakan suatu filsafat metodologi yang membantu berbagai institusi, terutama industri, dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda masing-masing untuk menanggapi tekanan-tekanan faktor eksternal. Menurut Syafaruddin bahwa "*Total Quality Management (TQM) is a philosophy improvement, which can provide any educational institution with a set of practical tools for meeting and exceeding present and future customer need, wants, and expectation*".<sup>42</sup>

Defenisi tersebut menjelaskan bahwa manajemen mutu terpadu menekankan kepada suatu konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi terhadap perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*), dan kedua, berhubungan dengan alat-alat dan teknik seperti (*brainstorming*) dan (*force field analysis*) analisis kekuatan lapangan, yang dipergunakan guna perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai tujuan dan harapan pelanggan. Manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada pendidikan di sekolah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, berdasarkan pada ketersediaan data kuantitatif & kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

Dalam Peningkatan Mutu yang selanjutnya disingkat MPM,

---

<sup>42</sup> E. Sallies, 2013, *Total Quality Management in Education* London: Kogan Page Limited, hal 75

terkandung upaya a) mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi, b) melibatkan proses diagnosa dan proses tindakan untuk menindak lanjuti diagnosa, c) memerlukan partisipasi semua pihak: Kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua dan pakar. Defenisi tersebut menjelaskan bahwa manajemen mutu terpadu menekankan kepada suatu konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi terhadap perbaikan terus-menerus (*continuous provement*), dan kedua, berhubungan dengan alat- alat dan teknik.

Berdasarkan pengertian di atas dapat difahami bahwa Manajemen Peningkatan Mutu memiliki prinsip:

- 1) Peningkatan mutu harus dilaksanakan di sekolah
- 2) Mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik
- 3) Mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif
- 4) Mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah
- 5) Mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan masyarakat.

Berarti manajemen mutu dalam dunia pendidikan dapat disebut mengutamakan pelajar atau peserta didik atau program perbaikan sekolah, yang mungkin dilakukan secara kreatif dan konstruktif. Penekanan yang paling penting bahwa mutu terpadu dalam programnya dapat mengubah



kultur sekolah. Para pelajar serta orang tua dapat lebih tertarik kepada perubahan yang ditimbulkan dengan adanya manajemen mutu terpadu melalui berbagai program perbaikan mutu. Mengenai mutu pendidikan menurut Paul Suparno adalah masalah mengenai kurikulum, proses pembelajaran, evaluasi, buku ajar, mutu guru, sarana dan prasarana.<sup>43</sup> Termasuk pemerataan pendidikan adalah masih banyaknya anak umur sekolah yang tidak dapat menikmati pendidikan formal di sekolah. Sedang persoalan manajemen pendidikan adalah menyangkut segala macam pengaturan pendidikan seperti otonomi pendidikan, birokrasi, dan transparansi agar kualitas dan pemerataan pendidikan dapat terselesaikan.

Mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Pada kesempatan ini, lembaga pendidikan Islam harus mampu merubah paradigma baru pendidikan yang berorientasi pada mutu semua aktifitas yang berinteraksi didalamnya, seluruhnya mengarah pencapaian pada mutu. Manajemen Mutu Terpadu juga dapat membentuk sekolah yang tanggap dan mampu merespon perubahan yang terjadi dalam bidang pendidikan demi memberikan kepuasan pada stakeholder.

Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) dalam konteks pendidikan merupakan sebuah filosofi metodologi tentang

---

<sup>43</sup> J. Drost, SJ., 2005, *Dari KBK Kurikulum Bertujuan Kompetensi Sampai MBS Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara, hal 9

perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan, saat ini maupun masa yang akan datang. TQM merupakan suatu sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Aplikasi *Total Quality Management* (TQM) dalam suatu lembaga pendidikan dapat disebut pula *Total Quality School* (TQS) sebagaimana yang diungkapkan oleh Syafaruddin bahwa di dalam *Total Quality School* (TQS) ada lima pilar antara lain (1) fokus terhadap pelanggan baik internal maupun eksternal, (2) adanya keterlibatan total, (3) adanya ukuran baku mutu lulusan sekolah, (4) adanya komitmen, dan (5) adanya perbaikan yang berkelanjutan.<sup>44</sup>

Untuk menerapkan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan menurut Syafaruddin ada sepuluh langkah yang harus dilalui, yaitu:

- 1) Mempelajari dan memahami manajemen mutu terpadu secara menyeluruh.
- 2) Memahami dan mengadopsi jiwa dan filosofi untuk perbaikan terus – menerus.
- 3) Menilai jaminan mutu saat ini dan program pengendalian mutu.
- 4) Membangun sistem terpadu, (kebijakan mutu, rencana strategi

---

<sup>44</sup> Syafaruddin, 2005, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Ciputat Press, hal 24.

mutu, implementasi rencana, rencana pelatihan, organisasi dan struktur, prosedur bagi tindakan perbaikan, pendefinisian terhadap nilai tambahan tindakan)

- 5) Mempersiapkan orang-orang untuk perubahan, menilai budaya mutu sebagai tujuan untuk mempersiapkan perbaikan, melatih orang-orang untuk bekerja pada suatu kelompok kerja.
- 6) Mempelajari teknik untuk menyerang atau mengatasi akar persoalan dan mengaplikasikan tindakan koreksi dengan menggunakan teknik dan alat manajemen mutu terpadu.
- 7) Memilih dan menetapkan *pilot project* untuk diaplikasikan.
- 8) Menetapkan prosedur tindakan perbaikan dan sadari akan keberhasilan
- 9) Menciptakan komitmen dan strategi yang benar terhadap mutu terpadu dengan pimpinan yang akan menggunakannya, dan
- 10) Memelihara jiwa mutu terpadu terhadap penyelidikan dan aplikasi pengetahuan yang amat luas.<sup>45</sup>

b. Prinsip-Prinsip *Total Quality Management* (TQM)

Untuk menjalankan mutu terpadu diperlukan suatu perubahan baik perubahan dalam budaya dan sistem nilai dari suatu organisasi yang harus mengacu pada prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu. Menurut Hensler

---

<sup>45</sup> Syafaruddin, 2005, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Ciputat Press, hal. 81.

dan Brunell dalam Sujtiptono & Anastasia terdapat 4 Prinsip Utama *Total Quality Management (TQM)* yaitu: <sup>46</sup>

1) Kepuasan pelanggan

Dalam manajemen mutu terpadu konsep dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi bermuara pada kesesuaian dengan spesialisasi-spesialisasi tertentu tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek termasuk di dalamnya harga, keamanan dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktifitas organisasi harus dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang di berikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang di berikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan. Maksud dari kepuasan pelanggan itu sendiri adalah organisasi tergantung pada pelanggannya karena harus memahami berbagai kebutuhan pelanggan pada saat ini dan di masa yang akan datang, kenali persyaratan atau tuntutan pelanggan dan berusaha untuk memenuhinya atau bahkan melebihi apa yang di harapkan pelanggan. Adapun beberapa penerapan khusus bagi orientasi pelanggan, yakni:<sup>47</sup>

a) Teliti, pahami kebutuhan dan harapan pelanggan

---

<sup>46</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, TT, *Total Quality Management.*, hal 14.

<sup>47</sup> Nasution, 2006, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajemen)*, Jakarta: Ghalia Indonesia, hal 28



- b) Pastikan bahwa sasaran organisasi sejalan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan
- c) Komunikasikan kebutuhan dan harapan pelanggan ke seluruh organisasi
- d) Ukur kepuasan pelanggan lalu ambil tindakan dari hasil pengukuran
- e) Buatlah keseimbangan pendekatan antara kepuasan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya, seperti: pemilik modal, karyawan, pemasok, masyarakat dan pemerintah.

## 2) Respek terhadap setiap orang

Dalam organisasi yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas khas. Ini berarti bahwa karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling berharga. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan, karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab terhadap hasil keputusan yang merupakan keputusan bersama, sehingga akan menjadi keputusan bulat yang didukung semua lapisan. Ada beberapa penerapan khusus untuk respek terhadap setiap orang, antara lain <sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Cardoso Gorton Faustno, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi, hal 7.

- a) Upayakan setiap orang memahami pentingnya kontribusi dan peran mereka dalam organisasi
- b) Upayakan setiap orang mengenali batasan kinerja serta lingkup tanggung-jawab mereka dalam organisasi
- c) Upayakan setiap orang mengetahui permasalahan kerja mereka dan termotifasi untuk menyelesaikannya
- d) Ajak setiap orang aktif melihat peluang untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman mereka
- e) Fasilitasi agar setiap orang bebas berbagi pengetahuan atau pengalaman dan berinovasi.
- f) Budayakan agar setiap orang secara terbuka mendiskusikan permasalahan.

### 3) Manajemen berdasarkan fakta

Organisasi kelas dunia biasanya berorientasi pada fakta. Ini menunjukkan bahwa keputusan yang diambil berdasarkan pada fakta bukan pada perasaan. Ada dua konsep yang berkaitan dengan ini. *Pertama* adanya prioritas dan *kedua* adanya variasi. Prioritas merupakan konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang sangat vital. Sedangkan variasi yang dimaksudkan adalah variabilitas kinerja manusia yang

memberikan gambaran pada sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan. Ada beberapa penerapan khusus bagi manajemen berdasarkan fakta, antara lain <sup>49</sup>

- a) Pastikan bahwa data dan informasi cukup akurat dan dapat dipercaya
- b) Sediakan data yang diakses oleh yang membutuhkan
- c) Analisa data dan informasi dengan menggunakan metode yang valid
- d) Buat keputusan dan ambil tindakan berdasarkan analisis faktual, seimbang dengan pengalaman intuisi.

#### 4) Perbaikan berkesinambungan

Untuk dapat sukses setiap organisasi perlu melakukan proses yang sistematis dalam melaksanakan perbaikan yang berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus *PDCA (Plan-Do-Check-act)*. Siklus ini terdiri dari langkah-langkah perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil pelaksanaan rencana dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. *PDCA* pertama kali ditemukan oleh Walter Shewhard seorang ahli fisika Amerika yang bekerja pada *Telephone Laboratories*. Kemudian Deming

---

<sup>49</sup> Husaini Usman, *Manajemen*, 2006, *Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, hal 58.

mempopulerkan *PDCA Cycle* sebagai penerapan metode ilmiah untuk proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Siklus PDCA bisa diterapkan untuk menangani hal-hal berikut:<sup>50</sup>

- a) Merencanakan perbaikan dan pengumpulan data secara berkesinambungan (*plan*)
- b) Melakukan perbaikan, pengumpulan data dan analisa (*do*)
- c) Memeriksa dan mempelajari hasil-hasil yang dicapai (*check*)
- d) Bertindak atas dasar hasil evaluasi dan melanjutkan perbaikan proses (*analyze*)
- e) Ada beberapa penerapan khusus untuk perbaikan secara berkelanjutan, antara lain <sup>51</sup>
- f) Laksanakan secara konsisten pendekatan organisasi untuk kontinuitas (kelangsungan) perbaikan performansi
- g) Sediakan dan kirim SDM untuk pelatihan terhadap metode dan alat perbaikan berkesinambungan
- h) Laksanakan perbaikan yang kontinu pada produk, proses dan sasaran system
- i) Tetapkan tujuan dan sasaran sebagai pedoman, ukur pencapaian untuk perbaikan yang berkesinambungan
- j) Beri penghargaan dan pengakuan terhadap perbaikan.

---

<sup>50</sup> Marvin W Peterson, 2003, *Organization and Governance in Higher Education*, Massachusetts: Ginn Press, hal 10.

<sup>51</sup> Unesco, 2002, *School Based Management*, Ibtisam Abu Duhou, terj. Noryamin Aini, dkk Jakarta: Logos, hal 17.



c. Unsur-Unsur *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Goetsch dan Davis dalam Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, unsur-unsur TQM yang harus diperhatikan dalam menjalankan program pengelolaan kualitas dengan baik adalah sebagai berikut:<sup>52</sup>

1) Fokus pada pelanggan

Dalam *Total Quality Management*, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.<sup>53</sup>

2) Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?” bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip “*good enough is never good enough*.”<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, hal 15.

<sup>53</sup> Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajemen)*, hal 28.

<sup>54</sup> Aminatul Zahroh, t.t, *Total Quality Management.*, hal 96.

### 3) Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.<sup>55</sup>

### 4) Komitmen jangka panjang

*Total Quality Management* merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.<sup>56</sup>

### 5) Kerjasama team (*teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional sering kali diciptakan persaingan antardepartement yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi, persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing perusahaan pada lingkungan eksternal.

---

<sup>55</sup> J. M Juran, t.t, *Kepemimpinan Mutu.*, hal 170.

<sup>56</sup> Abdillah Mundir, 2015, Implementasi Total Quality Management untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan di Madrasah, *At-Tajdid*, hal 4,98

6) Perbaiki sistem secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.<sup>57</sup>

7) Pendidikan dan pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.<sup>58</sup>

8) Kebebasan yang terkendali

Dalam *Total Quality Management*, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting untuk dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Dalam hal ini, karyawanlah yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Jarome S Arcaro, 2007, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosai Triantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hal 15.

<sup>58</sup> Dedy Mulyasana, 2011, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, hal 129.

<sup>59</sup> Rasmi, 2014, "Peningkatan Mutu dan Profil Lembaga Pendidikan dalam Perspektif *Total Quality Management* (TQM)", *Al-Ta'dib*, hal 58.

#### 9) Kesatuan tujuan

Agar *Total Quality Management* dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.<sup>60</sup>

#### 10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan *Total Quality Management*. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.<sup>61</sup>

*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, tenaga kerja, proses, dan lingkungan. Lembaga pendidikan adalah wahana proses belajar mengajar bagi peserta didik. Untuk meningkatkan mutu pembelajaran, banyak sekolah yang sudah menerapkan *Total Quality Management* (TQM) sehingga berhasil pada beberapa dekade terdahulu.

Pada hakikatnya *Total Quality Management* (TQM) memfokuskan proses atau sistem pencapaian tujuan organisasi.

---

<sup>60</sup> Lesley Munro dan Malcolm, 2002, *Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Gramedia, hal 6.

<sup>61</sup> Hadari Nawawi, 2005, *Manajemen Strategik*, Yogyakarta: Gadjah Mada Pers, hal 46.



Dengan dimulai perbaikan mutu, maka *Total Quality Management* diharapkan dapat mengurangi peluang membuat kesalahan dalam menghasilkan produk, proses sesuai dengan prosedur dan teknik untuk mencapai harapan pelanggan dan masyarakat. Jadi, rancangan produk di proses sesuai dengan prosedur dan teknik untuk mencapai harapan pelanggan. Penggunaan metode ilmiah dalam menganalisis data diperlukan sekali untuk menyelesaikan masalah dalam peningkatan mutu. Partisipasi semua unsur organisasi termasuk dalam kaitan ini unsur yang ada di sekolah untuk digerakan agar mereka memiliki motivasi dan kinerja yang tinggi dalam mencapai tujuan kepuasan pelanggan atau masyarakat.

Pada prinsipnya sistem manajemen ini adalah pengawasan menyeluruh dari seluruh anggota organisasi (warga sekolah) terhadap kegiatan sekolah. Penerapan Manajemen Mutu Terpadu berarti semua warga sekolah bertanggung jawab atas kualitas pendidikan. Sebelum hal itu tercapai, maka semua pihak yang terlibat dalam proses akademis, mulai dari komite sekolah, kepala sekolah, kepala tata usaha, guru, siswa sampai dengan pegawai harus benar-benar mengerti hakekat dan tujuan pendidikan ini.

Dengan kata lain, setiap individu yang terlibat harus memahami apa tujuan penyelenggaraan pendidikan. Dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu pendidikan merupakan suatu teori ilmu manajemen yang mengarahkan pimpinan

organisasi atau instansi pendidikan khususnya dan personilnya untuk melaksanakan program perbaikan mutu secara berkelanjutan yang berfokus pada pencapaian kepuasan (*expectation*) para pelanggan atau masyarakat. Konsep manajemen peningkatan mutu pendidikan muncul dalam kerangka pendekatan. Pada hakikatnya pendekatan manajemen peningkatan mutu pendidikan akan membawa kemajuan dalam dua area yang saling tergantung yaitu: *Pertama*, kemajuan program pendidikan. *Kedua*, kualitas lingkungan kerja untuk semua organisasi.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Makalah mengenai “Implementasi *Total Quality Management* dalam meningkatkan mutu pendidikan pada Madrasah”. Berdasarkan temuan peneliti terdapat tulisan yang terkait dengan Makalah ini.

1. Tesis, Misriani (2011), Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, Pascasarjana IAIN Sumatera Utara. Hasil dari penelitian ini adalah manajemen peningkatan mutu pendidikan di MAN Karo tidak terlepas dari peran kepala madrasah baik sebagai edukator, manajer, administrator, leader, supervisor, wirausaha, yang didalamnya terdapat kemampuan manajerial meliputi; perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan penilaian terhadap tenaga kependidikan. Namun belum sepenuhnya efektif, oleh karena itu peran pemerintah, khususnya Kementerian Agama dan kepala

madrasah sebagai *political will* perlu dimaksimalkan. Faktor utama kurang maksimalnya pencapaian mutu pendidikan di MAN Karo disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia pendidikan, dana dan fasilitas pendidikan.

2. Tesis, Muladi Wibowo (2011), Pengelolaan Mutu Pendidikan RSBI (Studi Kasus di SMA 1 Kota Surakarta), Pascasarjana UMS Surakarta. Hasil dari penelitian ini adalah SMAN 1 Surakarta meraih status sekolah berkualitas dan menjadi sekolah bertaraf internasional dan telah memenuhi kualifikasi dari 12 standar mutu SBI. Struktur organisasi penjaminan mutu sekolah terdiri dari kepala sekolah, QMR dan staf QMR dan telah mampu menjalankan peran dan fungsinya dengan baik. Organisasi penjaminan mutu sekolah dengan kepala sekolah membangun pola hubungan komunikasi dengan baik dan efektif, karakteristik komunikasi meliputi komunikasi formal dan informal yang menjunjung tinggi nilai kekeluargaan sehingga menumbuhkan kebersamaan dan meningkatkan harmonisasi kerja organisasi yang membawa efektifitas dalam pencapaian mutu sekolah. Aktifitas organisasi penjaminan mutu telah terprogram, terukur dan memiliki indikator yang jelas sehingga mampu mengembangkan perbaikan terus menerus dan menumbuhkan prestasi yang baik. Karakter aktifitas organisasi penjaminan mutu sesuai dengan manual mutu dalam SMM ISO 9001: 2008.

3. Tesis, Nuraini Rahayu (2015), Peningkatan Mutu Pendidikan di PAUD Fatimah Desa Purbayan Kecamatan Baki Sukoharjo, Pascasarjana IAIN Surakarta. Hasil dari penelitian ini adalah peningkatan mutu pendidikan dengan peningkatan keaktifan guru, kepala sekolah dan administrasi manajemen dalam mengikuti pelatihan maupun seminar. Peningkatan sumber daya manusia dengan pembiasaan dan kemampuan dasar sehingga siswa mampu mengendalikan diri dan berkarakter kuat. Faktor pendukung yaitu adanya tujuan sekolah, adanya guru; kepala sekolah dan tenaga administrasi yang profesional di bidangnya, adanya siswa aktif, cerdas, dan kreatif, adanya penyempurnaan dan peningkatan sumber daya yang telah dan adanya suasana lingkungan yang kondusif seperti lingkungan yang bersih, serta adanya hubungan yang erat dan rasa keakraban antar guru, orang tua, warga sekolah ataupun satuan kerja sekolah lainnya.
4. Tesis, Wariyanti (2017), Total Quality Management: Paradigma Baru Manajemen Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Persaingan Kualitas Pendidikan. Hasil dari penelitian ini adalah rektor memegang peranan penting dalam upaya mendorong setiap anggota atau personil Perguruan Tinggi untuk ikut berperan dan berkontribusi dalam perbaikan kualitas. Melalui gaya atau perilakunya diharapkan rektor dapat secara efektif melaksanakan TQM, TQM dalam sebuah organisasi berarti mengadakan perubahan mendasar dalam organisasi, yang



meliputi perubahan kultural dan perubahan substantif dalam manajemen. Perilaku pemimpin saat ini dirasakan sudah cukup baik namun ada hal-hal yang perlu ditingkatkan, misalnya kerjasama antar dan berbagai PT yang terkenal baik Indonesia maupun luar negeri. Dengan TQM diharapkan seluruh sumber daya baik secara material maupun sumber daya manusia di perguruan tinggi secara optimal mampu memberikan pelayanan bagi para mahasiswa agar dapat mewujudkan dan meningkatkan kualitas lulusan.

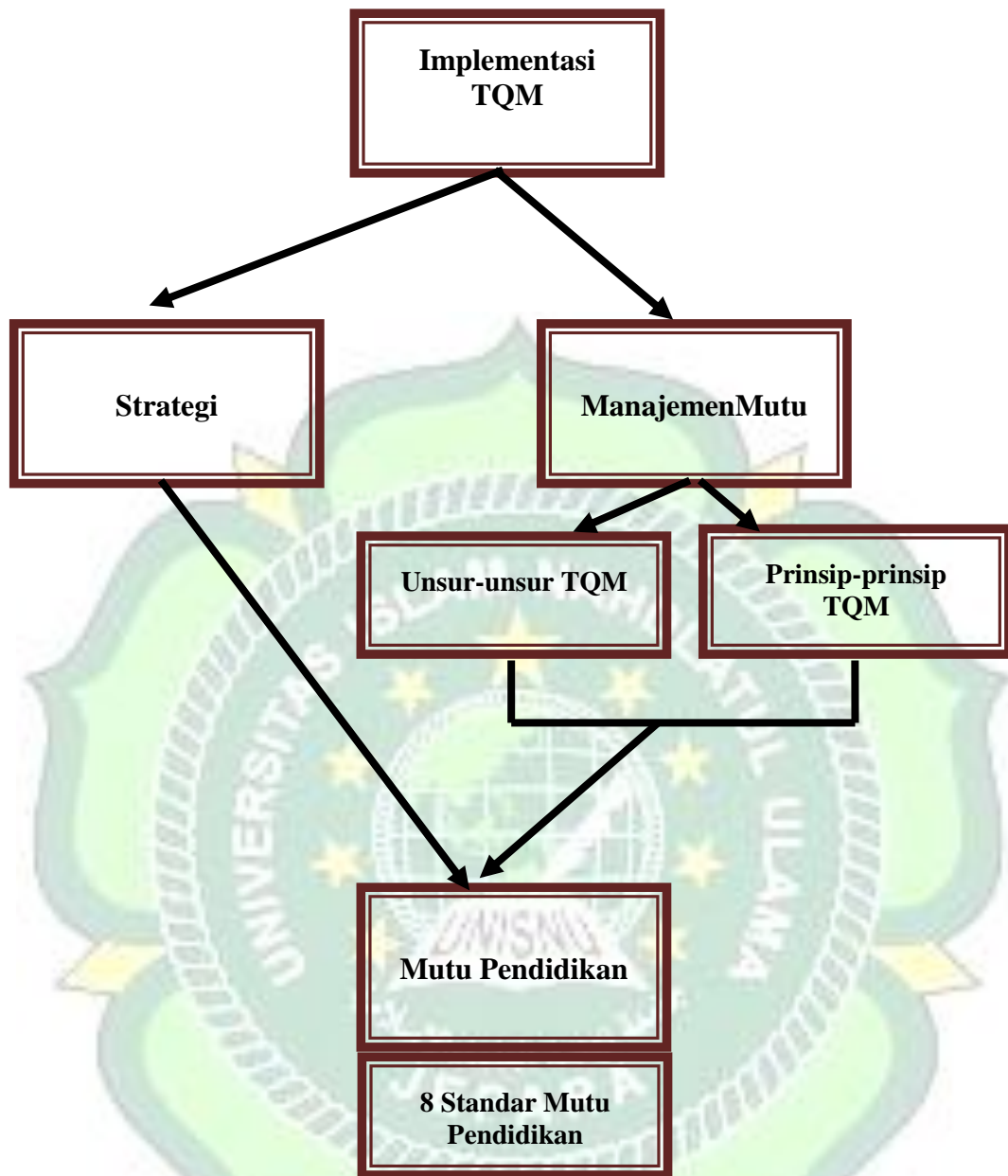
Berbeda dengan beberapa hasil penelitaian di atas, penulis dalam tesis ini mencoba memfokuskan pembahasannya pada Implementasi *Total Quality Management* dalam meningkatkan mutu pendidikan pada Madrasah, hal itu yang tidak ditemukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya.

### C. Kerangka Berpikir

Paradigma penelitian ini berisi skema tentang konsep dan teori yang digunakan peneliti sebagai pijakan dalam menggali data di lapangan. Strategi adalah “*a set of decisionmaking rules for guidance of organizational behafior*”, yaitu serangkaian cara dalam membuat keputusan yang digunakan sebagai acuan dalam organisasi. Paradigma penelitian dalam tesis ini dapat digambarkan sebagai berikut:<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Syaiful Sagala, 2013, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hlm. 170.



Gbr.2.1. Skema Kerangka berfikir