

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Mutu Pendidikan

a. Pengertian Mutu Pendidikan

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan.¹⁷ Menurut Rusman, antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi, agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam dalam artian hasil (out put) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai setiap tahun atau kurun waktu lainnya.¹⁸

Mutu pendidikan terdiri dari kata mutu dan pendidikan. Mutu dalam bahasa arab *hasan*, artinya “baik”²⁰, dalam bahasa Inggris “*quality*” artinya “mutu, kualitas”.²¹ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia “Mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya)”²². Secara istilah mutu adalah “Kualitas memenuhi atau melebihi harapan pelanggan”²³. Dengan demikian mutu adalah tingkat kualitas yang telah memenuhi atau bahkan dapat melebihi dari yang diharapkan.

¹⁷ Arcaro, S Joremo, 2005, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Jakarta: Riene Cipta, hlm.85

¹⁸ Rusman, 2009, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Raja Wali Pers, hlm. 555

²⁰ Mahmud Yunus, 2003, *Kamus Arab Indonesia*, Bandung: Al-Ma'arif, hlm. 110

²¹ John M. Echolis, Hasan Shadily, 2004, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: Gramedia, hlm. 460

²² Poerwadarminta, 2007, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 677

²³ M. N. Nasution, 2015, *Manajemen Mutu Terpadu*, hlm. 15

Dalam definisi konvensional, mutu diartikan sebagai gambaran karakteristik langsung dari suatu produk, seperti performa (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*easy to use*), maupun estetis (*esthetics*). Sementara dalam definisi strategis, mutu diartikan sebagai segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan, kebutuhan, dan kepuasan pelanggan (*meeting the needs of customers*).²⁴

Hal ini sesuai dengan pendapat Sallis yang mengatakan bahwa mutu merupakan derajat kepuasan luar biasa yang diterima oleh pelanggan (*customer*) sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya.²⁵ Menurut Oemar Hamalik, Pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik.²⁶ Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai dengan standar ideal.

Menurut para ahli, Deming seperti yang dikutip Husaini Usman, berpendapat bahwa mutu atau kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Peningkatan kualitas dapat dilakukan dengan mengurangi biaya, kesalahan, keterlambatan, halangan dan menggunakan waktu dan bahan lebih baik sehingga dapat memenuhi kebutuhan pasar dengan kualitas lebih baik.²⁷

²⁴Novan Ardy Wiyani, 2018, *Pendidikan Karakter Berbasis Total Quality Management: Konsep dan Aplikasi di Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, hlm. 30-31

²⁵Edward Sallis, 2012, *Total Quality Management in Education*, hlm. 54

²⁶Oemar Hamalik, 2000, *Evaluasi Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 28

²⁷Husaini Usman, 2013, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 569

Edward Sallis, seperti yang dikutip Baharuddin dan Umiarso mengungkapkan bahwa mutu dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif. 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 defnisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli. Mutu yang relatif, dipandang sebagai suatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya.²⁸

Mutu adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*services*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (*satisfaction*) pelanggan (*customers*) yang dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua, yaitu internal customer dan eksternal. Internal customer yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pembelajar dan eksternal customer yaitu masyarakat dan dunia industri. Mutu tidak berdiri sendiri artinya banyak faktor untuk mencapainya dan untuk memelihara mutu.²⁹

Jadi, berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian mutu dalam dunia pendidikan dapat diartikan sesuatu yang harus diperjuangkan, diraih dan dipertahankan oleh suatu lembaga pendidikan untuk memperoleh kepercayaan masyarakat menyekolahkan putra-putrinya di lembaga pendidikan tersebut.

²⁸Baharuddin dan Umiarso, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik*, hlm. 257

²⁹Nanang Fatah, 2013, *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan*, Bandung: PT. RemajaRosdakarya, hlm. 2

Pengertian mutu pada konteks pendidikan mengacu pada masukan, proses, keluaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, staf tata usaha dan siswa. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku kurikulum, sarana dan prasarana sekolah. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa 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.³⁰ Menurut Mujamil mutu pendidikan adalah “Kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin”.³¹

Mutu pendidikan yang dimaksud adalah kemampuan dimana lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin. Hal ini sesuai pendapat Rivai dalam Rahmad Syah Putra, dkk., bahwa manajemen mutu didefinisikan sebagai pendekatan sistem pada manajemen yang bertujuan secara terus menerus meningkatkan nilai pada pelanggan dengan merancang secara terus menerus memperbaiki proses sistem.³²

³⁰ Sudarwan Danim, 2006, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, hlm. 53

³¹ Muzamil Qomar, 2007, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, hlm. 206

³² Rahmad Syah Putra, dkk., “Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMA Negeri 3 Meulaboh Kecamatan Johan Pahlawan Kabupaten Aceh Barat”, *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan*, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 5, No. 3, Agustus 2017, hlm. 162

Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan mutu pendidikan adalah kualitas atau ukuran baik atau buruk proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia untuk mendekatkan diri kepada Tuhan melalui upaya bimbingan pengajaran dan pelatihan. Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu *input*, proses, *output* atau *outcome*.³³

Mutu *input* ialah mutu yang nampak dari berbagai masukan untuk terjadinya proses pembelajaran yang meliputi, kurikulum, fasilitas, siswa dan berbagai hal lain yang berkontribusi terhadap proses pembelajaran. Sedangkan mutu proses adalah kebermampuan yang dilihat dari sejauh mana peserta didik merasa nyaman dengan layanan pembelajaran yang dilakukan oleh guru dengan berbagai sumber daya yang dimiliki sekolah. Sementara mutu hasil ialah kebermampuan hasil pendidikan yang dirasakan utamanya oleh peserta didik sebagai wujud nyata dari proses pembelajaran.

Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM). *Output* atau *Outcome* dikatakan bermutu apabila dapat memuaskan keinginan maupun kebutuhan peserta didik dan orangtua peserta didik.

b. Standar Nasional Pendidikan

Standar Nasional Pendidikan merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik

³³Sani, dkk, 2015, *Penjaminan Mutu Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm.6

Indonesia.³⁴ Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.³⁵

Standar Nasional Pendidikan itu sendiri terdiri dari 8 poin yang harus dimiliki dan dipenuhi oleh penyelenggara dan/atau satuan pendidikan yang ada di Indonesia, yaitu: a) standar kompetensi lulusan, b) standar isi, c) standar proses, d) standar pendidik dan tenaga kependidikan, e) standar sarana dan prasarana, f) standar pengelolaan, g) standar pembiayaan, dan h) standar penilaian pendidikan.

Terkait dengan manajemen mutu pendidikan, standar pengelolaan terdiri dari 3 (tiga) bagian, yakni standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh Pemerintah Daerah dan standar pengelolaan oleh Pemerintah.³⁶

Menurut Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan disebutkan bahwa pengelolaan pendidikan meliputi:

- 1) Perencanaan program yang terdiri dari merumuskan dan menetapkan visi, misi, tujuan sekolah, rencana kerja sekolah.

³⁴Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005, *Standar Nasional Pendidikan*, Jakarta: Depdiknas, hlm. 2

³⁵Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005, *Standar Nasional Pendidikan*, hlm. 6

³⁶Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005, *Standar Nasional Pendidikan*, hlm.35

- 2) Pelaksanaan rencana kerja yang terdiri dari sekolah/madrasah membuat dan memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait, menyusun struktur organisasi sekolah, melaksanakan kegiatan sekolah.
- 3) Pengawasan dan evaluasi.³⁷

Selain itu, penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: Penilaian hasil belajar oleh pendidik, Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, dan Penilaian hasil belajar oleh Pemerintah.³⁸

Penilaian pendidikan meliputi penilaian sikap, penilaian pengetahuan, dan penilaian keterampilan (Permendikbud No. 23 Tahun 2016). Penilaian sikap merupakan kegiatan untuk memperoleh informasi deskriptif mengenai perilaku peserta didik. Penilaian pengetahuan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengukur penguasaan pengetahuan peserta didik, sedangkan penilaian keterampilan dilakukan untuk mengukur kemampuan peserta didik menerapkan pengetahuan dalam melakukan tugas tertentu.

Penilaian pendidikan terdiri atas: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, dan penilaian hasil belajar oleh Pemerintah. Penilaian hasil belajar oleh pendidik bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi proses, kemajuan belajar, dan perbaikan

³⁷Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 Tentang *Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*, Jakarta: Depdiknas, hlm. 1-5

³⁸Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005, *Standar Nasional Pendidikan*, hlm. 45

hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan. Penilaian hasil belajar oleh pendidik dilakukan dalam bentuk ulangan, pengamatan, penugasan, dan/atau bentuk lain yang diperlukan. Hasil penilaian dapat digunakan oleh pendidik untuk mengukur dan mengetahui pencapaian kompetensi peserta didik, memperbaiki proses pembelajaran, dan menyusun laporan kemajuan hasil belajar harian, tengah semester, akhir semester, akhir tahun dan/atau kenaikan kelas.

c. Indikator Mutu Pendidikan

Menurut Cipi Triatna, mutu layanan pendidikan dapat dikategorikan berdasarkan pandangan sistem, yaitu kategori hasil, proses, masukan.³⁹ Secara rinci ketiga mutu layanan pendidikan penulis jelaskan pada uraian berikut:

- 1) Mutu hasil ialah kebermutuan hasil pendidikan yang dirasakan utamanya oleh peserta didik sebagai wujud nyata dari proses pembelajaran.
- 2) Mutu proses adalah kebermutuan yang dilihat dari sejauh mana peserta didik merasa nyaman dengan layanan pembelajaran yang dilakukan oleh guru dengan berbagai sumber daya yang dimiliki sekolah.
- 3) Mutu masukan ialah mutu yang nampak dari berbagai masukan untuk terjadinya proses pembelajaran yang meliputi, kurikulum, fasilitas, siswa dan berbagai hal lain yang berkontribusi terhadap proses pembelajaran.⁴⁰

³⁹Cipi Triatna, 2015, *Pengembangan Manajemen Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 52

⁴⁰Cipi Triatna, 2015, *Pengembangan Manajemen Sekolah*, hlm. 53

Sedangkan menurut Depdiknas dalam Mulyasa mengungkapkan, bahwa dalam konteks pendidikan pengertian mutu mencakup tiga hal berikut ini:

1) Input pendidikan

Input pendidikan merupakan segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya, perangkat lunak dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumberdaya meliputi sumber daya manusia yaitu, kepala sekolah, guru, karyawan sekolah, siswa. Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah dan peraturan perundang-undangan sekolah. Adapun untuk input harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran atau target yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input ini sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.⁴¹

2) Proses pendidikan

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan

⁴¹E. Mulyasa, 2011, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, hlm. 157

proses monitoring dan evaluasi dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyesuaian serta pemaduan input sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi dan minat belajar serta benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekadar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang terpenting lagi peserta didik tersebut mampu belajar cara belajar (mampu mengembangkan dirinya).

3) *Output* pendidikan

Output pendidikan adalah kinerja sekolah, maksud dari kinerja sekolah ialah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam:

- a) Prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, nilai ujian akhir, karya ilmiah, lomba-lomba akademik.

b) Prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan ekstrakurikuler lainnya.⁴²

Pencapaian mutu pendidikan tidak lepas dari upaya kepala sekolah melalui beberapa kegiatan dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan kegiatan yang saling berhubungan seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Adapun usaha yang dapat dilakukan dengan memperhatikan komponen mutu pendidikan dan karakteristik sekolah yang bermutu maka akan mewujudkan mutu pendidikan.

2. Mutu Pendidikan Islam

a. Pengertian Mutu Pendidikan Islam

Lembaga pendidikan Islam sebagaimana lembaga pendidikan pada umumnya adalah agen peradaban dan perubahan sosial. Lembaga pendidikan Islam yang saat ini berada dalam atmosfer modernisasi dan globalisasi dituntut untuk mampu memainkan perannya secara dinamis. Maka lembaga pendidikan Islam secara otomatis praktis perlu melakukan pembenahan melalui pengembangan pendidikan dalam rangka perbaikan mutu pendidikan.

Sedangkan Joseph Juran, seperti yang dikutip Baharuddin dan Umiarso mengemukakan lima dimensi kualitas, yaitu: 1) Rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk, 2) Kesesuaian (*conformance*), yaitu kesesuaian antara maksud desai dengan penyampaian produk aktual, 3) Ketersediaan (*Availability*), mencakup aspek kedapatdipercayaan serta

⁴²Husaini Usman, 2013, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, hlm. 157-158

ketahanan, dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan, 4) Keamanan (*Safety*), aman tidak membahayakan konsumen, dan 5) Guna praktis (*field use*), kegunaan praktis yang dapat dimanfaatkan penggunaannya oleh konsumen.⁴³

Sementara istilah pendidikan dalam konteks Islam pada umumnya mengacu kepada term *al-Tarbiyah*, *al-Ta'lim*, *al-Ta'dib*, dan *al-Tahzib*. Namun dari keempat term tersebut, istilah *al-Tarbiyah* lebih sering digunakan untuk mengartikan pendidikan Islam. Lafal "*al-Tarbiyah*" itu sedikitnya bisa memiliki arti tujuh macam, yaitu: (1) *education* (pendidikan); (2) *upbringing* (asuhan); (3) *teaching* (pengajaran); (4) *intruction* (perintah); (5) *pedagogy* (pendidikan); (6) *breeding* (pemeliharaan); (7) *raising* (peningkatan). Istilah tarbiyah itu sendiri berasal dari akar kata *raba-yarbu* yang berarti "tumbuh" dan "berkembang". Semua arti itu sejalan dengan lafal yang digunakan oleh *Al-Qur'an* untuk menunjukkan proses pertumbuhan dan perkembangan kekuatan fisik, akal dan akhlak. Lafal "*tarbiyah*", berarti pertumbuhan atau pengembangan (*tanmiyah*). Sedangkan pengajaran (*ta'lim*) itu tidak terbatas pada pengajaran (kepada anak supaya) berbuat baik kepada kedua orang tua dalam bentuk perkataan (ucapan), akan tetapi lebih pada itu, *ta'lim* (pengajaran) itu ditujukan untuk tindakan atau perbuatan supaya seorang anak sudi mendoakan orang tuanya supaya diberi rahmat.⁴⁴

⁴³Baharuddin dan Umiarso, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik*, hlm. 258.

⁴⁴Ismail, et al, 2001, *Paradigma Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 58

Selanjutnya istilah “*ta’lim*” lebih merujuk pada arti proses pengajaran. Dalam *al-Qur’an*, lafal *ta’lim* disebut banyak sekali. Ayat yang oleh para ahli dijadikan dasar (rujukan) proses pengajaran (pendidikan) di antaranya adalah ayat:

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَٰؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣١﴾ قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾

"Dan Dia ajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian Dia perlihatkan kepada para Malaikat seraya berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama semua (benda) ini jika kamu yang benar!" (31). Mereka menjawab: "Maha Suci Engkau, tidak ada yang kami ketahui selain dari apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami. Sesungguhnya Engkaulah yang Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana.(32)" (Q.S. Al-Baqarah/2: 31-32)⁴⁵

Ayat ini menunjukkan terjadinya proses pengajaran (*ta’lim*) kepada Adam sekaligus menunjukkan kelebihan karena ilmu yang dimilikinya yang tidak diberikan Allah kepada para makhluk lainnya. Maka proses *ta’lim* itu hanya bisa terjadi pada makhluk yang berakal.

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا “Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya”. Adapun nama-nama yang diajarkan oleh Allah kepada Adam, menurut Mujahid adalah nama setiap binatang yang melata, nama setiap burung, nama burung gagak, nama burung merpati, dan nama segala sesuatu. Menurut Ibnu Abbas, nama-nama yang diajarkan oleh

⁴⁵Departemen Agama RI, 2007, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, Jakarta: Depag RI, hlm. 6

Allah kepada Adam adalah semua nama-nama yang dikenal oleh manusia dewasa ini, seperti manusia, binatang yang melata, langit, bumi, tanah yang datar, tanah yang luas, laut, unta, keledai dan lain sebagainya, hingga nama kentut yang berbunyi dan kentut yang tidak berbunyi. Dan pendapat Ibnu Abbas inilah pendapat yang shahih, yaitu Allah mengajarkan segala macam nama kepada Adam, baik dzat, sifat, maupun af'alnya (perbuatannya), baik yang besar maupun yang kecil. *ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ* “kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat”. Maksudnya adalah Allah memperlihatkan nama-nama itu sebagaimana yang dikatakan oleh Abdur Razak, dari Ma'mar, dari Qatadah: “Kemudian Allah mengemukakan nama-nama tersebut kepada para malaikat.” Akhir ayat 31 *فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ* *هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ* “lalu Allah berfirman : "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!".Maksud akhir ayat ini menurut Ibnu Abbas adalah Allah berfirman kepada para malaikat : Sebutkanlah nama-nama benda yang telah Aku perlihatkan kepada kalian, wahai para malaikat yang mempertanyakan : `Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi ini orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah? Yaitu dari kalangan selain kami; padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji-Mu? Jika ucapan kalian itu benar bahwa jika Aku menciptakan khalifah di muka bumi ini selain dari golongan kalian ini, maka ia dan semua keturunannya akan durhaka kepada-Ku, membuat kerusakan, dan menumpahkan darah. Dan jika Aku menjadikan kalian sebagai khalifah di

muka bumi, maka kalian akan senantiasa mentaati-Ku, mengikuti semua perintah-Ku, serta menyucikan diri-Ku. Maka jika kalian tidak mengetahui nama-nama benda yang telah Aku perlihatkan kepada kalian itu, padahal kalian telah menyaksikannya, berarti kalian lebih tidak mengetahui akan sesuatu yang belum ada dari apa-apa yang nantinya akan ada atau akan terjadi. Demikianlah penafsiran yang paling tepat menurut Ibnu Jarir. Lalu para malaikat menjawab dalam ayat 32: **قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا**

عَلَّمْتَنَا “Mereka menjawab : “Maha suci Engkau, tidak ada yang kami ketahui selain dari apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami”. Jawaban para malaikat ini merupakan pengakuan akan kelemahan dan kekurangan mereka, bahwa sesungguhnya mereka tidak memiliki pengetahuan apapun selain ilmu pengetahuan yang telah diajarkan oleh Allah kepada mereka. Oleh karena itu mereka berkata : “Mahasuci Engkau, tidak ada yang kami ketahui selain dari apa yang telah Engkau beritahukan kepada kami. Inilah penyucian dan pembersihan bagi Allah yang dilakukan oleh para malaikat bahwasanya tidak ada seorang pun yang dapat mengetahui sesuatu dari ilmu-Nya kecuali dengan kehendak-Nya, dan bahwa mereka tidak akan pernah mengetahui sesuatu kecuali apa yang telah diajarkan-Nya.

Akhir ayat 32 **إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ** “Sesungguhnya Engkaulah yang Maha mengetahui lagi Maha Bijaksana”. Artinya adalah Allah Mahamengetahui segala sesuatu dan Mahabijaksana dalam penciptaan, perintah, pengajaran

dan pencegahan terhadap apa-apa yang Engkau kehendaki. Bagi-Mu hikmah dan keadilan yang sempurna.⁴⁶

Menurut Fuad Ihsan menjelaskan bahwa dalam pengertian yang sederhana dan umum makna pendidikan sebagai “Usaha manusia untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi-potensi pembawaan baik jasmani maupun rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada didalam masyarakat dan kebudayaan”.⁴⁷ Usaha-usaha yang dilakukan untuk menanamkan nilai-nilai dan norma-norma tersebut serta mewariskan kepada generasi berikutnya untuk dikembangkan dalam hidup dan kehidupan yang terjadi dalam suatu proses pendidikan sebagai usaha manusia untuk melestarikan hidupnya.

A. Malik Fajar seperti dikutip Muzayyin Arifin, mengungkapkan bahwa pengertian pendidikan Islam meliputi tiga hal: *Pertama*, jenis pendidikan yang pendirian dan penyelenggaraannya didorong oleh keinginan dan semangat cita-cita luhur untuk mengejawantahkan nilai-nilai Islam, baik yang tercermin dari nama lembaganya maupun kegiatan-kegiatan yang diselenggarakannya. Di sini kata Islam dijadikan sebagai sumber nilai yang akan diimplementasikan dalam seluruh pendidikan Islam. *Kedua*, jenis pendidikan yang menjadikan ajaran Islam sebagai pengetahuan untuk program studi yang diselenggarakan. Di sini kata Islam ditempatkan sebagai sebuah disiplin ilmu dan dikaji serta diperlukan sebagaimana ilmu-ilmu lainnya. *Ketiga*, jenis pendidikan yang mencakup kedua pengertian di atas. Di sini kata Islam ditempatkan sebagai sumber nilai yang mengilhami

⁴⁶ Tedi Ruhiat,dkk (eds) 2018, *Mukhtasar Tafsir Ibnu Katsir*, Bandung: Jabal , hal.6

⁴⁷Fuad Ihsan, 2007, *Filsafat Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, hlm. 1

serta tujuan yang hendak dicapai dalam keseluruhan proses pendidikan sekaligus juga sebagai bidang studi yang ditawarkan lewat program studi yang diselenggarakan.⁴⁸

Mutu pendidikan Islam dikatakan bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu dan unggul dalam prestasi non-akademik seperti mempunyai sisi akidah yang kuat maupun mempunyai kesopanan yang tinggi, dan lain sebagainya.⁴⁹

Berdasarkan dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan Islam adalah derajat keunggulan yang dihasilkan dari suatu lembaga pendidikan Islam secara efektif dan efisien, baik dari proses maupun output untuk melahirkan keunggulan akademik dan non akademik peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan tertentu.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan Islam

Peningkatan mutu pendidikan dapat dipengaruhi oleh faktor input pendidikan dan faktor proses manajemen pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Input pendidikan terdiri dari seluruh sumber daya sekolah yang ada. Komponen dan sumber daya sekolah menurut Subagio

⁴⁸Muzayin Arifin, 2007, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 5

⁴⁹Baharuddin dan Umiarso, 2010, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 262

Admodiwirio terdiri dari manusia (*man*), dana (*money*), sarana dan prasarana (*material*) serta peraturan (*policy*).⁵⁰

Berdasarkan dari pengertian di atas, maka input pendidikan yang merupakan faktor yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan dapat berupa:

- 1) Sumber daya manusia sebagai pengelola sekolah yang terdiri dari: (a) Kepala sekolah, merupakan guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah, (b) Guru, bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik, dan (c) Tenaga administrasi.
- 2) Sarana dan prasarana, yaitu media belajar atau alat bantu yang pada hakekatnya akan lebih mengefektifkan komunikasi dan interaksi antara guru dan siswa dalam proses pendidikan.
- 3) Kesiswaan, yaitu siswa sebagai peserta didik merupakan salah satu input yang turut menentukan keberhasilan proses pendidikan. Penerimaan peserta didik didasarkan atas kriteria yang jelas, transparan dan akuntabel.
- 4) Keuangan (Anggaran Pembiayaan)

Salah satu faktor yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan mutu dan kesesuaian pendidikan adalah anggaran pendidikan yang memadai. Sekolah harus memiliki dana yang cukup

⁵⁰ Soebagio Atmodiwiro, 2000, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadizya Jaya, hlm. 22

untuk menyelenggarakan pendidikan. Oleh karena itu dana pendidikan sekolah harus dikelola dengan transparan dan efisien.

5) Kurikulum

Salah satu aplikasi atau penerapan metode pendidikan yaitu kurikulum pendidikan. Pengertian kurikulum adalah suatu program atau rencana pembelajaran. Kurikulum merupakan komponen substansi yang utama di sekolah. Prinsip dasar dari adanya kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolak ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya.

6) Keorganisasian.

Pengorganisasian sebuah lembaga pendidikan, merupakan faktor yang dapat membantu untuk meningkatkan kualitas mutu dan pelayanan dalam lembaga pendidikan. Pengorganisasian merupakan kegiatan yang mengatur dan mengelompokkan pekerjaan ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil dan lebih mudah untuk ditangani.

7) Lingkungan fisik.

Belajar dan bekerja harus didukung oleh lingkungan. Lingkungan berpengaruh terhadap aktivitas baik terhadap guru, siswa termasuk di dalamnya aktivitas pembelajaran.

8) Perkembangan ilmu pengetahuan

Di samping faktor guru dan sarana lainnya yang berkaitan dengan dunia pendidikan yaitu faktor eksternal yang berupa

perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sekolah sebagai tempat memperoleh ilmu pengetahuan dan berfungsi sebagai transfer ilmu pengetahuan kepada siswa, dituntut untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, sesuai dengan bidang pengajarannya.

9) Partisipasi atau Peran Serta Masyarakat.

Partisipasi masyarakat dalam dunia pendidikan diharapkan menjadi tulang punggung, sedangkan pihak pemerintah sebatas memberikan acuan dan binaan dalam pelaksanaan program kegiatan sekolah.

10) Kebijakan Pendidikan

Salah satu peran pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah melakukan desentralisasi pendidikan. Dengan adanya desentralisasi tersebut, maka berbagai tantangan untuk pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan mengharuskan adanya reorientasi dan perbaikan sistem manajemen penyelenggaraan pendidikan.⁵¹

c. Dimensi Mutu Pendidikan Islam

Setelah dipahami definisi mutu pendidikan Islam, harus diketahui apa yang termasuk dalam dimensi mutu pendidikan Islam. Ada delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kinerja (*performance*), yaitu dengan aspek fungsional sekolah. Misalnya, kinerja para guru dalam mengajar, memberikan penjelasan, sehat dan rajin dalam mengajar, menyiapkan bahan ajar dan lain sebagainya.

⁵¹ Soebagio Atmodiwiro, 2000, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, hlm. 23-24.

- 2) *Feature* merupakan aspek kedua dari performa yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya, yaitu ciri-ciri atau keistimewaan tambahan atau karakteristik pelengkap.
- 3) Keandalan (*reliability*), yaitu usia pelayanan prima bertahan lama. Misalnya pelayanan prima yang diberikan sekolah bertahan dari tahun ke tahun.
- 4) Konformitas (*conformance*) berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.
- 5) Waktu wajar (*timeliness*), artinya yaitu selesai dengan waktu yang wajar. Misalnya memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, ulangan tepat waktu, pengumpulan tugas dan lain sebagainya dilaksanakan dengan tepat waktu.
- 6) Daya tahan (*durability*) atau tahan banting. Misalnya meskipun dalam keadaan krisis keuangan, sekolah masih tetap bertahan dan tidak tutup.
- 7) Indah (*aesthetics*), berkaitan dengan interior dan eksterior organisasi pendidikan yang selalu tertata baik.
- 8) Hubungan manusiawi (*personal interface*), yaitu menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme.⁵²

3. Total Quality Manajement (TQM)

a. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* (melakukan). Kata-kata itu digabung menjadi

⁵²Baharuddin dan Umiarso, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik*, hlm. 268

managere yang artinya menangani. *Manegere* diterjemahkan ke Bahasa Inggris *to manage* (kata kerja), *management* (kata benda), dan *manager* untuk orang yang melakukannya. *Management* diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan).⁵³

James A.F Stoner dan Charles Wankel mendefinisikan manajemen dengan istilah “*The art of getting things done through people*”, dalam bahasa sederhana manajemen dapat didefinisikan sebagai seni mendapatkan sesuatu dengan memberdayakan sumber daya manusia yang ada.⁵⁴ Sementara Menurut Bartol dan Marten seperti dikutip Kompri, manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan-kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Murti Sumarni dan Soeprihanto seperti dikutip Kompri, manajemen merupakan suatu proses yang terdiri atas kegiatan-kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain.⁵⁵

Selanjutnya definisi manajemen berkembang lebih lengkap. Terry (1977) sebagaimana dikutip oleh M. Ngalim Purwanto memandang manajemen sebagai suatu proses, sebagai berikut: “*Management is a district process consisting of planning, organizing, actuating and controlling*

⁵³Husaini Usman, 2013, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, hlm. 6-7

⁵⁴James A.F Stoner dan Charles Wankel, 1986, *Management (Third Edition)*, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, N.J. hlm.3

⁵⁵Kompri, 2015, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hlm. 2

performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources” atau “Manajemen adalah suatu proses tertentu yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan manusia atau orang-orang dan sumber daya lainnya”.⁵⁶

Manajemen menurut Henry, sebagaimana dikutip oleh Agus Wibowo, adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses tersebut melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan.⁵⁷ Sementara, Arifin Abdurachman seperti yang dikutip oleh M. Ngalim Purwanto, mengemukakan bahwa manajemen adalah “kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksana”.⁵⁸ Jadi dalam hal ini kegiatan dalam manajemen terutama adalah mengelola orang-orang sebagai pelaksana.

Robert L. Katz seperti dikutip Novan Ardy Wiyani, menjelaskan manajemen adalah suatu profesi karena berbagai kegiatan manajemen dilakukan dengan berbagai kemampuan (kompetensi) atau keahlian khusus. Pertama, kemampuan konsep yaitu kemampuan memersepsi organisasi sebagai suatu sistem, memahami perubahan pada setiap bagian yang

⁵⁶M. Ngalim Purwanto, 2008, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm.7

⁵⁷ Agus Wibowo, 2013, *Manajemen Pendidikan Karakter di Sekolah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 31

⁵⁸M. Ngalim Purwanto, 2008, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hlm. 7

berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi, dan kemampuan mengoordinasi semua kegiatan dan kepentingan organisasi. Kedua, kemampuan sosial yaitu kemampuan dalam menjalin relasi, kerja sama dan memimpin orang lain. Ketiga, kemampuan teknis yaitu kemampuan yang terkait erat dengan kemampuan yang dimiliki manajer dalam menggunakan alat, prosedur, dan teknik bidang khusus, seperti teknik perencanaan program anggaran, program pendidikan, program pengawasan, dan sebagainya.⁵⁹

Menurut Abdul Jawwad, manajemen adalah penataan, pengorganisasian, dan pemikiran manusia, sehingga ia mampu menata dan merapikan segala hal yang ada disekitarnya, mengetahui skala prioritasnya, dan menjadikan seluruh hidupnya serasi dengan orang lain.⁶⁰ Jadi pengertian manajemen pada intinya mengandung suatu kegiatan penataan dan pengorganisasian segala kegiatan manusia sehingga kehidupan yang dijalannya akan menjadi lebih baik.

Hal ini juga sesuai yang dikemukakan Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, "*A manageris someone who coordinates and oversees the work of other people so that organizational goals can be accomplished. A manager's job is not about personal achievement—it's about helping others do their work*".⁶¹ Pendapat tersebut dapat dipahami bahwa seorang manajer adalah seseorang yang mengoordinasi dan mengawasi pekerjaan orang lain

⁵⁹Novan Ardy Wiyani, 2018, *Pendidikan Karakter Berbasis Total Quality Management: Konsep & Aplikasi di Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, hlm. 28-29

⁶⁰M. Abdul Jawwad, 2004, *Manajemen Diri*, Bandung: Syamil Cipta Media, hlm. 41

⁶¹Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2012, *Management 11th ed*, Publishing as Prentice Hall, One Lake Street, New Jersey, hlm. 5

sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pekerjaan seorang manajer bukan tentang pencapaian pribadi, namun lebih menekankan pada membantu orang lain melakukan pekerjaan mereka.

Dalam Islam, terdapat pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Qur'an seperti Firman Allah SWT:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

"Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu". (Q.S. Al-Sajdah (32): 5).⁶²

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah SWT adalah pengatur alam (manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam semesta. Akan tetapi dalam konteks ini, Allah telah menciptakan manusia dan telah dijadikannya sebagai khalifah (pemimpin) di bumi. Maka manusia diberikan tugas dan tanggungjawab untuk mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya beserta isinya ini.⁶³

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan mengelola suatu organisasi melalui kegiatan

⁶²Al-Qur'an Surat Al-Sajdah ayat 5, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Departemen Agama RI, hal. 346

⁶³ Tedi Ruhiat, dkk (eds) 2018, *Mukhtasar Tafsir Ibnu Katsir*, hal.415

merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan dengan melibatkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai dengan memperhatikan prinsip-prinsip tertentu.

b. Fungsi Manajemen

Terdapat empat kegiatan dasar atau fungsi dalam kegiatan manajemen, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) dalam penggunaan sumberdaya organisasi.⁶⁴ Keempat kegiatan atau fungsi manajemen akan penulis jelaskan pada uraian berikut:

1) Perencanaan (*Planning*)

Satu-satunya hal yang pasti di masa depan dari organisasi apapun termasuk lembaga pendidikan adalah perubahan, dan perencanaan penting untuk menjembatani masa kini dan masa depan yang meningkatkan kemungkinan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan administrasi. Tanpa perencanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

M. Ngalim Purwanto menjelaskan bahwa perencanaan merupakan aktivitas memikirkan dan memilih rangkaian tindakan-tindakan yang tertuju pada tercapainya maksud-maksud dan tujuan pendidikan.⁶⁵ Pendapat yang sama yang dikemukakan oleh Suryosubroto bahwa perencanaan adalah pemilihan dari sejumlah alternatif tentang

⁶⁴Husaini Usman, 2013, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, hlm. 19.

⁶⁵M. Ngalim Purwanto, 2008, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hlm. 16.

penetapan prosedur pencapaian serta perkiraan sumber yang dapat disediakan untuk mencapai tujuan tersebut.⁶⁶

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut seefektif dan seefisien mungkin.⁶⁷ Dari definisi ini mengandung unsur-unsur sebagai berikut: sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, adanya proses, hasil yang diinginkan, dan menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.

Pada aspek yang lain, perencanaan merupakan rangkaian tindakan untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan (*planning is the determination of a course of action to achieve a desired result*). Demikian bahwa, perencanaan pada hakikatnya merupakan sebuah pemikiran yang dibangun oleh masing-masing individu dalam rangka untuk pencapaian tujuan sebuah organisasi pendidikan. Demikian agar dapat melahirkan sebuah perencanaan yang baik dan strategis maka dibutuhkanlah sebuah perenungan melalui pemikitan mendalam, menyeluruh dan kritis logis mengenai apa yang menjadi perencanaan di bidang pengelolaan pendidikan.⁶⁸

Tujuan utama dari kegiatan perencanaan ini adalah untuk memudahkan pencapaian tujuan dari suatu kegiatan yang telah ditetapkan

⁶⁶B. Suryosubroto, 2010, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm.

⁶⁷Prim Masrokan Mutohar, 2013, *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, hlm. 55

⁶⁸Ahmad Fauzi, 2018, *Filsafat Manajemen Pendidikan Islam (Mengurai Benang Kusut Pengelolaan Pendidikan Islam dari Pendekatan Filosofis Menuju Praktis*, hlm. 43-44

sebelumnya secara efektif dan efisien.⁶⁹ Selain itu, perencanaan juga bertujuan untuk membatasi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dan menghindari adanya duplikasi-duplikasi atau pekerjaan rangkap yang dapat menghambat jalannya suatu kegiatan.⁷⁰

Dalam perencanaan, seseorang harus mampu untuk merencanakan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan agar kegiatan tersebut dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian, perencanaan dilakukan untuk menentukan pencapaian tujuan secara keseluruhan dan penentuan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu.

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan unsur terpenting dalam ilmu manajemen, karena itu pengorganisasian pada hakikatnya menempatkan diri individu dalam pembagian tugas setelah perencanaan dirumuskan dengan harapan tercapainya tujuan bersama, sebagaimana James dalam Ahmad Fauzi menjelaskan (*organization is the form of every human association for the attainment of common purpose*) pengorganisasian adalah bentuk perserikatan setiap individu untuk mencapai tujuan melalui hubungan timbal balik dan menciptakan kerjasama antara satu komponen dengan komponen yang lainnya.⁷¹

Suryosubroto mendefinisikan pengorganisasian sebagai keseluruhan proses untuk memilih dan memilah orang-orang (guru dan personel sekolah lainnya) serta mengalokasikan prasarana dan sarana

⁶⁹Hasibuan, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 3

⁷⁰M. Ngalim Purwanto, 2008, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hlm. 16

⁷¹Ahmad Fauzi, 2018, *Filsafat Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 49-50

untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam rangka mencapai tujuan sekolah.⁷²

Menurut Husaini Usman, pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan yang melingkupi.⁷³ Jadi pengorganisasian adalah proses kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Hal yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian antara lain bahwa pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab hendaknya disesuaikan dengan pengalaman, bakat, minat, pengetahuan, dan kepribadian masing-masing orang yang diperlukan dalam menjalankan tugas-tugas tersebut.

Tujuan pengorganisasian ini adalah mencapai usaha terkoordinasi dengan menerapkan tugas dan hubungan wewenang demi terwujudnya kesatuan usaha dalam mencapai maksud-maksud dan tujuan-tujuan dari suatu kegiatan.⁷⁴ Jadi tujuan dari pengorganisasian adalah untuk memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi. Kewajiban-kewajiban, hak-hak, dan tanggung jawab masing-masing anggota disusun menjadi pola-pola kegiatan yang tertuju pada tercapainya tujuan-tujuan dari suatu kegiatan.

⁷²B. Suryosubroto, 2010, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm.

⁷³Husaini Usman, 2013, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, hlm. 170

⁷⁴M. Ngalim Purwanto, 2008, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hlm. 16

Proses organizing yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini Al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Dengan demikian, dalam pengorganisasian diperlukan suatu pembagian atau pembedangan kerja yang harus disusun dalam suatu struktur yang kompak dengan hubungan kerja yang jelas agar yang satu akan mampu melengkapi yang lain dalam rangka mencapai tujuan.

c) Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah suatu usaha untuk menjaga agar apa yang telah direncanakan dapat berjalan seperti yang dikehendaki. Suharsimi Arikunto seperti dikutip Suryosubrotomemberikan definisi pengarahan sebagai penjelasan, petunjuk serta pertimbangan dan bimbingan terhadap para petugas yang terlibat, baik secara struktural maupun fungsional agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan lancar.⁷⁵

Made Pidarta menjelaskan bahwa pengarahan adalah menggerakkan dan memotivasi para personalia agar bekerja dengan giat dan antusias.⁷⁶ Pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengaruh dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan

25. ⁷⁵B. Suryosubroto, 2010, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm.

⁷⁶Made Pidarta, 2011, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 2.

kegiatan secara optimal sesuai dengan peran tugas dan tanggung jawabnya.⁷⁷

Dalam konteks lembaga pendidikan, kegiatan pengarahan ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain: melaksanakan orientasi tentang pekerjaan yang akan dilakukan, memberikan petunjuk umum dan petunjuk khusus baik secara lisan maupun tertulis, maupun secara langsung dan tidak langsung.⁷⁸

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan pengarahan adalah penjelasan yang diberikan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu kelompok.

Tujuan dari kegiatan pengarahan ini adalah untuk memberikan pembimbingan dan pemberian motivasi kepada para petugas yang terlibat agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.⁷⁹

Dengan demikian, kegiatan pengarahan ini dimaksudkan agar para petugas yang terlibat dalam kegiatan mendapat bimbingan dan pengarahan agar dapat memahami tugas dan kewajiban masing-masing, sehingga ia dapat bekerja secara baik dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

⁷⁷Prim Masrokan Mutohar, 2013, *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, hlm. 48.

⁷⁸Made Pidarta, 2011, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Rineka Cipta, Jakarta, hlm. 25.

⁷⁹B. Suryosubroto, 2010, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm.

Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfirman :

قِيَمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ
الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

"Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik" (QS. al-Kahfi/18: 2)⁸⁰

Makna (القيم) yakni yang lurus lagi tidak berbelok. Atau sebagai kitab yang menjadi acuan bagi kitab-kitab samawi sebelumnya. لِّيُنذِرَ (untuk memperingatkan) Yakni memperingatkan orang-orang kafir. بَأْسًا (siksaan yang sangat pedih) Makna (البأس) yakni azab. مِّن لَّدُنْهُ (dari sisi Allah) Yakni diturunkan oleh Allah. وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ (dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik) Yakni berupa balasan surga yang segala yang ada didalamnya adalah kebaikan.⁸¹ Dengan demikian, proses *actuating* merupakan suatu kegiatan memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi.

⁸⁰Departemen Agama RI,2007, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, hlm. 293.

⁸¹ Tedi Ruhiat,dkk (eds) 2018, *Mukhtasar Tafsir Ibnu Katsir*, hal.293

d) Pengawasan (*Controlling*)

Berbagai kegiatan manajemen pendidikan Islam pada hakikatnya adalah tercapainya sebuah tujuan dalam organisasi sesuai dengan program yang telah dirumuskan dan telah ditetapkan. Karena itu, bentuk pengawasan di dalam konteks manajemen pendidikan Islam merupakan salah satu fungsi terakhir dari kegiatan manajemen yang harus dilakukan secara tepat sesuai dengan prosedur yang ada.

Pengawasan atau pengendalian adalah bagian terakhir dari fungsi manajemen. Husaini Usman mengemukakan bahwa pengawasan adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut.⁸²

Menurut Made Pidarta, pengawasan atau pengendalian adalah mengendalikan proses kerja dan hasil kerja agar tidak menyimpang dari rencana semula dan kalau menyimpang segera dapat diperbaiki.⁸³ Dengan demikian, melalui pengawasan atau evaluasi, suatu kegiatan akan mengetahui faktor-faktor yang menjadi kegagalan ataupun keberhasilan suatu program, sehingga dapat ditentukan langkah-langkah selanjutnya yang seharusnya dilakukan.

Tujuan dari fungsi pengawasan ini adalah untuk mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan. Selain itu, pengawasan bertujuan untuk mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan dan

⁸²Husaini Usman, 2013, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, hlm. 534

⁸³Made Pidarta, 2011, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Rineka Cipta, Jakarta, hlm. 2

untuk melakukan penilaian tentang seberapa jauh tujuan yang ditetapkan tercapai.⁸⁴

Selain itu, apabila dipaparkan secara mendalam pengawasan memiliki beberapa tujuan, antara lain agar pelaksanaan tugas yang dimaksud sesuai dengan ketentuan dan prosedur serta perintah yang telah ditetapkan, agar hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, agar sarana yang ada dapat didayagunakan secara efektif, serta dapat diketahui kelemahan dan kesulitannya, kemudia dapat dicari jalan keluarnya.⁸⁵ Dengan demikian, evaluasi dalam konteks manajemen adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan benar sesuai apa tidak dengan perencanaan sebelumnya. Evaluasi dalam manajemen pendidikan ini mempunyai dua batasan pertama: evaluasi tersebut merupakan proses/kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan, kedua; evaluasi yang dimaksud adalah usaha untuk memperoleh informasi berupa umpan balik (*feed back*) dari kegiatan yang telah dilakukan.

c. Definisi *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Edward Sallis, *Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah pendekatan praktis, namun strategis dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. Tujuannya adalah untuk mencari hasil yang lebih baik. TQM ini dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan

⁸⁴B. Suryosubroto, 2010, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta hlm.

⁸⁵Ahmad Fauzi, 2018, *Filsafat Manajemen Pendidikan Islam*, hal. 54-55

organisasi dapat dicapai dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut.⁸⁶

Total Quality Management (TQM) oleh Edward Sallis diartikan sebagai sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan datang. Tidak jauh dari Sallis, Fandy Tjiptono & Anastasia Diana mendefinisikan *Total Quality Management (TQM)* sebagai suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan.⁸⁷

Menurut Vincent Gaspersz, pada dasarnya *Total Quality Management (TQM)* didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.⁸⁸

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu filsafat dan budaya organisasi yang menekankan kepada upaya menciptakan komitmen manajemen mutu melalui setiap aspek dalam kegiatan organisasi dengan membutuhkan komitmen manajemen yang mampu memotivasi agar seluruh anggota dalam organisasi dapat memberikan

⁸⁶Edward Sallis, 2012, *Total Quality Management in Education*, hlm. 76

⁸⁷Lilik Huriyah dan Endraswari, "Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam Peningkatan Mutu Layanan Publik UIN Sunan Ampel Surabaya", *JOIES: Journal of Islamic Education Studies*, Volume 1, Nomor 2, Desember 2016, hlm. W313

⁸⁸Vincent Gaspersz, 2011, *Total Quality Managemen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, hlm. 9

kontribusi semaksimal mungkin kepada organisasi yang menjadi tanggung jawab bersama seluruh anggota dalam organisasi tersebut.⁸⁹

Definisi lainnya mengatakan bahwa TQM merupakan manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.⁹⁰ Mengenai organisasi *Total Quality Management*, penekanan utama adalah pada mutu yang didefinisikan dengan mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak dari awalnya dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Hal inilah yang melatarbelakangi konsep *zero defect*.

Kesalahan atau cacat (*defect*) hanya akan terjadi bila sejak dari proses awal tidak ditekankan masalah mutu. Selain itu, perusahaan harus membayar mahal bila produk atau jasanya tidak laku karena tidak dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan atau tidak berorientasi pada kepuasan pelanggan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan.⁹¹

ISO 9000: 2005 mendefinisikan *Total Quality Management* (TQM) sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan

⁸⁹Reinold Glory Masinambow dan Merlyn Mourah Karuntu, "Analisis Penerapan *Total Quality Management* di Rumah Sakit Siloam GMIM Sonder", *Jurnal EMBA*, Vol.7No.1Januari2019, hlm. 623

⁹⁰ M. Nur Nasution, 2015, *Manajemen Mutu Terpadu*, hlm. 17

⁹¹ Ambar Sulistiyani Rosida, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003, hlm. 83

tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*). Tanggung jawab untuk manajemen kualitas ada pada semua level dari manajemen, namun harus dikendalikan oleh manajemen puncak (*top management*), serta implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi.⁹² Dengan demikian, *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi. Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik.

Total Quality Management (TQM) merupakan teori ilmu manajemen yang mengarahkan pimpinan organisasi dan personilnya untuk melakukan program perbaikan mutu secara berkesinambungan yang terfokus pada pencapaian kepuasan para pelanggan. Goets dan Davis dalam Tjiptono, seperti dikutip La Rajab mengemukakan bahwa TQM dapat ditinjau dari dua aspek yaitu: TQM sebagai suatu pendekatan salah satu menjalankan usaha, dengan upaya memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. Kemudian yang kedua adalah menyangkut cara pencapaiannya dan berkaitan dengan lingkungannya dan

⁹²Vincent Gaspersz, 2011. *Total Quality Managemen*, hlm. 9

berkaitan dengan karakteristik pada kebutuhan masyarakat atau pelanggan dan memiliki komitmen.⁹³

Terdapat beberapa ciri khas yang melekat pada TQM, di antaranya adalah *pertama*, fokus pada pelanggan. Dalam TQM, 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. *Kedua*, obsesi terhadap kualitas. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. *Ketiga*, pendekatan ilmiah. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM. Hal ini sangat penting, terutama untuk mendesain pekerjaan, 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. *Keempat*, komitmen jangka panjang. TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Mengingat hal tersebut, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses. *Kelima*,

⁹³ Baharuddin dan Moh Makin, 2010, *Manajemen Pendidikan Islam*, Malamng: UIN Maliki Press, hlm. 30-31

kerjasama team (*teamwork*). Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. *Keenam*, perbaikan sistem secara berkesinambungan. Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.⁹⁴

Ini menunjukkan bahwa TQM merupakan suatu sistem manajemen yang menjadikan mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Di dalam *Total Quality Management* yang diutamakan adalah pertama, total. Total dalam TQM merupakan strategi organisasional menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen karyawan, bukan hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, melainkan pula pelanggan internal, pemasok, bahkan personalia pendukung. Kedua, kualitas. Kualitas ini di dalam TQM lebih menekankan pelayanan kualitas, bukan sekedar produk bebas cacat. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis. Ketiga, manajemen, di dalam TQM merupakan

⁹⁴ Ambar Sulistiyani Rosida, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi*, hlm. 83

pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit.

d. Prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM)

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Manajemen pendidikan mutu terpadu adalah suatu sistem manajemen yang menyangkut mutu sebagai usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama. Pelanggan dapat dibedakan menjadi pelanggan dalam (*internal customer*) dan pelanggan luar (*eksternal customer*).⁹⁵

Sasaran yang dituju oleh manajemen mutu adalah meningkatkan mutu pekerjaan, memperbaiki produktivitas dan efisiensi melalui perbaikan kinerja dan peningkatan mutu kerja agar menghasilkan produk yang memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen. Jadi, manajemen mutu bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku dan harus diikuti, melainkan seperangkat prosedur dan proses untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan mutu kerja.⁹⁶

Dalam dunia pendidikan yang termasuk pelanggan dalam adalah pengelola institusi pendidikan itu sendiri, misalnya manajer, guru, staff, dan penyelenggara institusi. Sedangkan yang termasuk pelanggan luar adalah masyarakat, pemerintah dan dunia industri. Jadi suatu institusi

⁹⁵Husaini Usman, 2013, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 530

⁹⁶Danny Meirawan, "Penjaminan Mutu Satuan Pendidikan Sebagai Upaya Pengendalian Mutu Pendidikan Secara Nasional dalam Otonomi Pendidikan", *Jurnal Educationist*, Vol. IV No. 2 Juli 2010, hlm. 128

pendidikan disebut bermutu apabila antara pelanggan internal dan eksternal telah terjalin kepuasan atas jasa yang diberikan.

Empat belas prinsip Manajemen Mutu menurut Deming sebagai berikut:

- 1) Menciptakan kegunaan yang konstan terhadap perbaikan produk dan jasa.
- 2) Mengambil filosofi baru dengan menolak kebiasaan penerimaan kesalahan, kerusakan, dan penundaan.
- 3) Menghilangkan ketergantungan pada inspeksi massal.
- 4) Meminimumkan biaya total.
- 5) Perbaikan secara konstan, dan selamanya, sistem produksi untuk memperbaiki mutu dan produktivitas dan secara konstan mengurangi biaya.
- 6) Pelatihan pada semua bidang kerja untuk semua karyawan.
- 7) Menitikberatkan manajemen dan penyelia (supervisor) pada kepemimpinan karyawan untuk membantu mereka melakukan pekerjaan dengan lebih baik.
- 8) Menghilangkan ketakutan. Jangan memarahi karyawan untuk masalah sistem. Kembangkan komunikasi 2 arah yang efektif. Hilangkan *management by control*.
- 9) Singkirkan penghalang antar departemen. Kembangkan kerja sama antara area yang berbeda, seperti riset, desain, produksi, dan penjualan.

- 10) Hilangkan program, desakan, dan slogan yang memerlukan tingkat produksi baru tanpa adanya metode yang lebih baik.
- 11) Hilangkan kuota, standar kerja, dan tujuan yang berubah-ubah yang berinterferensi dengan mutu. Sebagai gantinya, kepemimpinan dan perbaikan terus-menerus dari proses kerja.
- 12) Singkirkan barrier (sistem yang salah dan manajemen yang salah) yang menghilangkan kebanggaan karyawan akan pekerjaannya.
- 13) Kembangkan pendidikan dan perbaikan diri terus menerus dari seluruh karyawan.
- 14) Ajak semua karyawan pada implementasi keempat belas prinsip ini.⁹⁷

Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell seperti dikutip Nasution ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu:

- 1) Kepuasan Pelanggan.

Setiap orang di sekolah harus memahami, bahwa setiap produk pendidikan mempunyai pengguna (*customer*). Setiap anggota dari sekolah adalah pemasok (*supplier*) dan pengguna (*customer*). Pelanggan disini ada dua, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal meliputi orang tua siswa, siswa, guru, administrator, staff dan majelis sekolah. Pelanggan eksternal, seperti masyarakat, pemimpin perusahaan-industri, lembaga pemerintah, lembaga swasta, perguruan tinggi, dan lembaga keamanan.

⁹⁷Edward Sallis, 2012, *Total Quality Management in Education*, hlm. 100-103

Prinsip mengutamakan kepuasan dan memenuhi harapan pelanggan ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat Al-Syu'ara ayat 181-183, berbunyi:

أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾
وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾

“sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu Termasuk orang-orang yang merugikan. dan timbanglah dengan timbangan yang lurus. dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan. (Q.S. Al-Syu'ara: 181-183)⁹⁸

الْكَيْلَ (Sempurnakanlah takaran) Yakni sempurnakanlah takaran bagi orang yang bermuamalat dengan kalian menggunakan takaran. وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ (dan janganlah kamu termasuk orang-orang yang merugikan) Yakni orang-orang yang mengurangi takaran. وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ (dan timbanglah dengan timbangan yang lurus) yakni berikanlah hak pembeli dengan timbangan yang tepat tanpa menguranginya secara sembunyi-sembunyi. وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ (Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya) Yakni janganlah kalian mengurangi hak-hak orang lain. Kalimat ini telah dijelaskan tafsirnya pada surat Hud, begitu pula kalimat وَلَا تَعْثَوْا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ telah dijelaskan pada surat Hud dan lainnya.⁹⁹

⁹⁸Departemen Agama RI, 2007, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, hlm.317

⁹⁹ Tedi Ruhiat,dkk (eds) 2018, *Mukhtasar Tafsir Ibnu Katsir*, hal.367

Dalam surat di atas dijelaskan bahwa orang yang beriman diperintahkan untuk mencukupkan takaran dan menimbang dengan betul. Hak orang lain jangan diambil serta jangan membuat kerusakan di muka bumi. Artinya pelanggan akan puas jika perusahaan tidak melakukan sesuatu yang merugikan pelanggan.

2) Respek terhadap setiap orang

Setiap orang dalam organisasi dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Karyawan dipandang sebagai sumber daya organisasi yang bernilai. Oleh karena itu, setiap karyawan dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3) Manajemen Berdasarkan Fakta

Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan (*feeling*). Berkenaan dengan hal ini ada dua konsep utama. Pertama, prioritas (*prioritization*), yaitu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek secara bersamaan mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang dipandang sangat vital. Kedua, variasi kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang signifikan dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat

memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4) Perbaikan Berkesinambungan

Setiap perusahaan atau organisasi perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus Deming, yaitu PDCAA (*plan-do-check-etc-analyze*), yaitu pertama, perencanaan produk, kedua menghasilkan produk, ketiga memeriksa produk, keempat memasarkan produk, dan kelima menganalisis bagaimana produk diterima.¹⁰⁰

Prinsip TQM sebagaimana diuraikan di atas dijadikan pedoman untuk mengimplementasikan TQM dalam fungsi-fungsi manajemen di lembaga pendidikan. Sehingga di dalam pelaksanaan TQM harus berpedoman pada prinsip-prinsip tersebut, sehingga dapat memberikan pelayanan dan menghasilkan produk barang dan jasa yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pihak yang dilayani.

Dalam TQM, prinsip kepuasan pelanggan mutlak diutamakan. Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita atau perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan karena itu akan memberikan pengaruh pada kita atau perusahaan. Oleh karena itu konsep mengenai kualitas sangat diperlukan. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam

¹⁰⁰M. Nur Nasution, 2015, *Manajemen Mutu Terpadu*, hlm. 26-27

segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasi untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Makin tinggi nilai yang diberikan, makin besar pula kepuasan pelanggan.

e. Penerapan 10 Unsur *Total Quality Management*

Ada 10 unsur dari *Total Quality Management* sebagai berikut:

1) Fokus pada pelanggan

Dalam pandangan tradisional, pelanggan suatu perusahaan adalah orang yang membeli dan menggunakan produknya. Pelanggan merupakan orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk.¹⁰¹ Dalam dunia pendidikan secara khusus pelanggan adalah siswa serta orang tua, merekalah yang memetik manfaat dari sekolah.

2) Obsesi terhadap kualitas

Obsesi terhadap kualitas mengandung makna bahwa setiap karyawan secara agresif berusaha mencapai kualitas dalam rangka melampaui harapan pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal maupun eksternal menentukan kualitas, sehingga dengan kualitas yang ditetapkan, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau bahkan melebihi apa yang ditentukan oleh mereka. Dalam lembaga pendidikan baik siswa maupun guru sama-sama memiliki

¹⁰¹Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003, *Total Quality Management*, Yogyakarta: ANDI, hlm. 101

keinginan yang sama yaitu untuk meningkatkan mutu pendidikan yang lebih baik lagi. Dengan bersama-sama meningkatkan kualitas yang ada maka sekolah akan turut memenuhi dan melebihi kualitas yang ada.

3) Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah merupakan pengambilan keputusan yang didasarkan pada data, mencari penyebab suatu masalah, dan mengupayakan pemecahannya.¹⁰² Untuk melaksanakan pendekatan ilmiah dalam TQM diperlukan empat langkah, yaitu: mengumpulkan data yang berarti, mengidentifikasi sumber penyebab suatu masalah, mengembangkan dan menghasilkan solusi yang tepat, merencanakan dan melakukan perubahan.

4) Komitmen jangka panjang

Pencapaian mutu menuntut adanya orientasi kedepan dan komitmen jangka panjang staf, siswa, warga masyarakat, dan pemasok. Strategi, rencana, dan alokasi sumber daya harus merefleksikan komitmen tersebut. Salah satu bagian pokok komitmen jangka panjang adalah peninjauan dan penilaian berkala atas kemajuan relatif rencana jangka panjang.¹⁰³

5) Kerja sama tim

Kerja sama tim merupakan salah satu unsur fundamental dalam TQM. Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim dalam

¹⁰²M. Nur Nasution, 2015, *Manajemen Mutu Terpadu*, hlm. 268

¹⁰³Jerome S. Arcaro, 2005, *Pendidikan Berbasis Mutu*, hlm. 26

suatu organisasi adalah: (1) pemikiran dari dua orang atau lebih cenderung lebih baik dari pemikiran satu orang saja, (2) hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya (anggota individual), (3) anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu, 4) kerja sama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.¹⁰⁴

6) Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Perbaikan secara berkesinambungan merupakan salah satu unsur yang paling fundamental dalam TQM. Perbaikan berkesinambungan dilakukan karena selalu berubahnya permintaan pelanggan serta untuk mengikuti persaingan global tujuannya agar organisasi selalu menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

7) Pendidikan dan pelatihan

Sekolah yang menerapkan TQM akan memberikan atau menganjurkan kepada guru-gurunya untuk mengikuti pelatihan dan sekolah lebih tinggi lagi guna meningkatkan kemampuan dirinya dan menyampaikan ilmu lebih baik lagi kepada siswa. Dengan pelatihan yang di dapat dan pendidikan yang dimiliki guru maka akan menyebabkan sekolah tersebut berkembang.

8) Kebebasan yang terkendali

Sekolah yang menggunakan TQM akan memberikan kebebasan kepada siapa saja dari pihak sekolah untuk memberikan sumbangan ide demi kebaikan sekolah. Selain ide juga diharapkan

¹⁰⁴Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003, *Total Quality Management*, hlm. 165

dapat mengeluarkan penyelesaian dari ide tersebut. Dengan diterimanya ide dari semua pihak sekolah maka pihak sekolah akan merasa lebih peduli terhadap sekolah. Tentunya ide-ide yang diterima dan diterapkan adalah ide yang terbaik demi kualitas sekolah yang lebih baik.

9) Kesatuan tujuan

Suatu organisasi harus mempunyai tujuan, dengan kesatuan tujuan itu, setiap usaha dan aktivitas organisasi dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Tiap sekolah memiliki visi dan misi yang masing-masing berbeda satu sama lain sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah tersebut. Dengan visi dan misi yang ada maka pihak sekolah masing-masing memiliki cara tersendiri untuk menciptakan tujuan yang sama. Pemikiran tujuan yang sama akan menghasilkan kualitas sekolah yang sesuai dengan harapan.

10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Sedangkan pemberdayaan adalah usaha untuk memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak.¹⁰⁵

¹⁰⁵Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003, *Total Quality Management*, hlm. 168

4. Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan

a. Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan

Niat yang baik dan tekad yang bulat bukan merupakan jaminan bagi keberhasilan mutu terpadu atau total quality dalam suatu organisasi. Total quality atau mutu terpadu adalah gerakan yang di-manage dengan baik, dan keberhasilannya tidaklah datang hanya dari antusiasme para pelakunya, yaitu pihak manajemen dan karyawan. Sebagaimana motto dalam kualitas menyatakan *Do right the first time* (melakukan yang benar pada permulaan), maka pertama-tama yang harus dilakukan oleh para manajer adalah mengimplementasikan *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu. Kegagalan dalam pelaksanaan mengakibatkan akan sukar untuk memulai program lagi.¹⁰⁶

Kesuksesan dalam pembelajaran terkait dengan mutu dalam pendidikan tentunya ada sebuah upaya yang jelas, terstruktur dan perlu dibangun dalam peningkatan pendidikan, berikut adalah langkah-langkahnya:

a) Perencanaan

Perencanaan pada manajemen mutu pendidikan lebih ditekankan kepada perencanaan mutu. Mutu harus menjadi bagian penting dari strategi sebuah institusi pendidikan dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Perencanaan strategis merupakan salah satu bagian penting manajemen mutu pendidikan. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sebuah institusi pendidikan

¹⁰⁶Husaini Usman, 2013, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, hlm. 568

tidak dapat merencanakan peningkatan mutu. hal-hal yang mendasari peningkatan mutu dalam perencanaan strategis adalah konsep yang memperkuat fokus terhadap pelanggan. Adapun yang perencanaan tersebut meliputi : penetapan visi, misi, nilai-nilai dan tujuan, analisa pasar, analisis SWOT, perencanaan operasi dan bisnis, kebijakan dan perencanaan mutu, biaya mutu, monitoring dan evaluasi.¹⁰⁷

b) Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap. Secara sederhana pelaksanaan bisa diartikan penerapan. Browne dan Wildavsky yang dikutip oleh Nurdin Usman mengemukakan pelaksanaan sebagai evaluasi. Browne dan Wildavsky mengemukakan bahwa Pelaksanaan adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan.¹⁰⁸

Beberapa langkah dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu adalah:

1) Kepemimpinan dan komitmen terhadap mutu harus datang dari atas.

Seluruh tokoh mutu menekankan bahwa tanpa dukungan dari manajemen senior, maka sebuah inisiatif mutu tidak akan bertahan hidup. Oleh karena itu, pemimpin sekolah harus menunjukkan komitmen yang kuat dan selalu memotivasi wakil kepala dan supervisor lainnya agar selalu berupaya keras dan serius.

¹⁰⁷Edward Sallis, 2012, *Total Quality Management in Education*, hlm. 215

¹⁰⁸ Nurdin Usman., 2002, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada, hlm. 70

- 2) Menggembirakan pelanggan adalah tujuan Manajemen Mutu Terpadu
Hal ini dapat dicapai dengan usaha yang terus menerus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, baik eksternal maupun internal. Kebutuhan pelanggan ini dapat diketahui dengan mengidentifikasi pandangan-pandangan mereka.
- 3) Menunjuk Fasilitator mutu
Terlepas dari posisi individualnya dalam hirarki birokrasi, fasilitator mutu harus menyampaikan perkembangan mutu langsung kepada kepala sekolah. Tanggung jawab fasilitator adalah mempublikasikan program dan memimpin kelompok pengendali mutu dalam mengembangkan program mutu.¹⁰⁹
- 4) Membentuk kelompok pengendali mutu
Kelompok ini harus mempresentasikan perhatian-perhatian kunci dan harus merupakan representasi dari tim manajemen senior. Perannya adalah untuk mengarahkan dan mendorong proses peningkatan mutu. Ia adalah pengembang ide sekaligus inisiator proyek.
- 5) Menunjuk koordinator mutu
Dalam setiap inisiatif dibutuhkan orang-orang yang memiliki waktu untuk melatih dan menasehati orang-orang lain. Perannya adalah untuk membantu dan membimbing tim dalam menemukan cara baru dalam menangani dan memecahkan masalah.
- 6) Mengadakan seminar manajemen senior untuk mengevaluasi program

¹⁰⁹Edward Sallis, 2012, *Total Quality Management in Education*, hlm. 245

Manajemen senior akan sulit untuk terlibat dalam proses, kecuali jika mereka mendapatkan informasi yang cukup, baik dalam hal falsafah dan metode peningkatan mutu institusi.¹¹⁰

7) Menganalisa dan mendiagnosa situasi yang ada

Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk menentukan perencanaan strategis yang akan diambil. Proses ini tidak bisa diremehkan karena ia sangat menentukan seluruh proses mutu. Perencanaan yang baik akan dapat mendukung tercapainya proses mutu yang baik juga.

8) Menggunakan contoh-contoh yang berkembang di tempat lain

Ini berupa adaptasi dari salah satu guru mutu, atau seorang tokoh pendidikan khusus atau mengadaptasi pola TQM yang diadopsi oleh institusi-institusi lain.

9) Memperkerjakan konsultan eksternal

Konsultan dapat digunakan untuk memberikan nasehat awal dan memberi petunjuk, membakar semangat para staf, melatih, maupun menjadi kritikus terhadap kebijakan-kebijakan institusi.

10) Memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf

Pengembangan staf dapat dilihat sebagai sebuah alat yang penting dalam membangun kesadaran dan pengetahuan tentang mutu. Ia menjadi agen strategis dalam mengembangkan kultur mutu.

11) Mengkomunikasikan pesan mutu

Strategi, relevansi dan keuntungan TQM harus dikomunikasikan secara efektif.¹¹¹

¹¹⁰Edward Sallis, 2012, *Total Quality Management in Education*, hlm. 247

b. Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah

Manajemen peningkatan mutu madrasah atau sekolah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat madrasah (pelibatan masyarakat). Sistemnya adalah menawarkan sekolah atau madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik.

Menurut Prim Masrokan Mutohar, manajemen peningkatan mutu madrasah pada hakikatnya adalah strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian wewenang dan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada sekolah/madrasah dengan melibatkan partisipasi individual, baik personel madrasah maupun anggota masyarakat.¹¹²

Menurut Lindquist dan Mauriel, seperti yang dikutip Mutohar mengemukakan bahwa prinsip yang melekat dalam konsep manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah sebagai berikut:

- 1) Partisipasi dalam pembuatan keputusan dengan dewan sekolah/madrasah yang melibatkan konstituen sekolah akan menumbuhkan rasa memiliki bagi konstituen itu.
- 2) Otoritas didelegasikan dari *the school board to the central administration to the school building to the site council.*

¹¹¹Edward Sallis, 2012, *Total Quality Management in Education*, hlm. 249

¹¹²Prim Masrokan Mutohar, 2013, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, hlm. 124

3) Implementasi sistem pembuatan keputusan didesentralisasikan akan mendatangkan sumber-sumber pembiayaan secara signifikan.¹¹³

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen peningkatan mutu madrasah merupakan suatu strategi madrasah untuk memperbaiki mutu pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

c. Pengembangan Sekolah/Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan di sekolah/madrasah harus diperhatikan dan ditingkatkan menjadi lebih baik dan berkualitas. Dalam hal ini, kepala madrasah memiliki tanggung jawab untuk mengelola madrasah ke arah peningkatan mutu pendidikan melalui strategi atau kebijakan pengembangan pendidikan.

Sekolah/madrasah harus mampu membuat *school plan* dalam meningkatkan mutu pendidikan. Proses tersebut setidaknya meliputi tiga kegiatan yang harus dilaksanakan, yaitu: 1) menilai situasi dan kondisi saat ini, 2) merumuskan dan menetapkan situasi dan kondisi yang diinginkan (yang akan datang), dan 3) menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan.¹¹⁴

Pengembangan mutu pendidikan di sekolah/madrasah dapat dilaksanakan melalui analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunities, and Threats*). Faktor-faktor kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan tantangan (*threats*) yang telah disusun sesuai dengan urutan rangkingnya. Kemudian dilakukan analisis lanjutan dengan

¹¹³Edward Sallis, 2012, *Total Quality Management in Education*, hlm. 127

¹¹⁴Edward Sallis, 2012, *Total Quality Management in Education*, hlm. 138

menerapkan strategi yang tepat. Misalnya memakai kekuatan untuk memanfaatkan peluang, maksudnya agar kekuatan yang ada dalam organisasi dimobilisasi untuk memanfaatkan peluang yang ada.¹¹⁵

Melalui metode analisis SWOT akan diperoleh empat buah strategi, yaitu:

- 1) Strategi SO, yang dipakai untuk menarik keuntungan dari peluang yang tersedia dalam lingkungan eksternal.
- 2) Strategi WO, yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang tersedia dalam lingkungan eksternal.
- 3) Strategi ST, yang digunakan organisasi untuk menghindari paling tidak memperkecil dampak dari ancaman yang datang dari lingkungan eksternal.
- 4) Strategi WT, yang dipakai untuk mengarahkan pada usaha memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.¹¹⁶

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan hasil penelitian sebelumnya penting untuk disajikan sebagai bahan autokritik terhadap penelitian yang penulis lakukan. Selain itu juga sebagai bahan pertimbangan dan untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing. Tidak kalah penting dari hal tersebut adalah untuk menghindari terjadinya pengulangan hasil temuan yang membahas

¹¹⁵Akdon, 2011, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, Bandung: Alfabeta, hlm. 132

¹¹⁶Vincent Gaspersz, 2011. *Total Quality Managemen*, hlm. 132

permasalahan yang sama dari seseorang baik berupa buku, skripsi, ataupun bentuk lainnya.

Berikut paparan tulisan atau kajian hasil penelitian terdahulu sepanjang pengetahuan penulis, terdapat beberapa penelitian yang mengangkat tema tentang *fullday school* yaitu:

- a. Tesis yang ditulis oleh Arif Wibowo, (2013) yang berjudul *Implementasi Total Quality Management (TQM) di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Kalibalik Kabupaten Batang*.¹¹⁷ Dalam penelitian ini, data primer yang dicari berupa implementasi Total Quality Management di MIN Kalibalik yang diperoleh dengan menggunakan metode penelitian lapangan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan metode analisis data kualitatif yang mengambil analisis deskriptif dengan model analisis interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) MIN Kalibalik memiliki komitmen dan kemauan yang kuat dan terus berusaha dalam upaya meningkatkan mutu dan bekerja berdasarkan mutu. Hal tersebut terbukti dengan adanya karakteristik maupun unsur-unsur TQM yang sudah dijalankan di madrasah tersebut, di antaranya kepemimpinan kepala madrasah yang aspiratif, mengadakan kerjasama dengan pelanggan internal dan eksternal secara maksimal, mengadakan peningkatan mutu peserta didik secara terus-menerus dengan inovasi-inovasi yang baru. Selain itu, penerapan TQM terlihat dari adanya perubahan budaya organisasi dalam bentuk kerjasama yang efektif dan konstruktif di antara semua komponen organisasi madrasah. (2) Faktor-faktor pendukung implementasi TQM di MIN

¹¹⁷Arif Wibowo, 2013, "*Implementasi Total Quality Management (TQM) di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Kalibalik Kabupaten Batang*", hlm. 149

Kalibalik di antaranya (a) adanya manajemen yang baik, (b) kepemimpinan kepala madrasah yang yang aspiratif dan kreatif, dan (c) dukungan dari pelanggan internal dan eksternal yang cukup tinggi. Sedangkan faktor penghambat implementasi TQM di antaranya sumber dana yang kurang memadai, terdapat komponen madrasah yang kurang siap dengan sistem manajemen perubahan, sehingga proses implementasi manajemen terganggu.

(3) Penerapan TQM di MIN Kalibalik memiliki dampak yang baik terhadap prestasi peserta didik. Manajemen mutu yang diterapkan di MIN Kalibalik menjadikan tenaga pendidik dan kependidikan optimalkan dalam meningkatkan prestasi peserta didik. Beberapa saran yang berkaitan dengan penelitian ini, antara lain mengoptimalkan peran komite madrasah, peningkatan kualitas SDM, sosialisasi tentang pentingnya mutu, dan meningkatkan teamwork di lingkungan kerja.

- b. Tesis Erna Meisaroh, 2014 dengan judul “Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di MI Muhammadiyah Gading I Klaten ”.¹¹⁸ Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan di MI Muhammadiyah Gading I Klaten. Subjek penelitian sebagai sumber yang bertanggung jawab adalah kepala madrasah. Sedangkan informan penelitian adalah guru, siswa, wali siswa, pengurus yayasan (muhammadiyah) dan komite madrasah. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah pengamatan berpartisipatif, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Sistem manajemen mutu di MI Muhammadiyah Gading I Klaten bila ditinjau dari unsur-unsur *Total Quality*

¹¹⁸ Erna Meisaroh, 2014, “Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di MI Muhammadiyah Gading I Klaten”, *Tesis*, Surakarta: IAIN Surakarta, hlm. 204

Management (TQM) yang meliputi: (a) fokus kepada pelanggan, (b) peningkatan terhadap kualitas, (c) kerjasama dalam *team work*, maka dapat dikatakan bahwa sekolah tersebut telah menerapkan manajemen mutu. (2) Peningkatan mutu layanan sekolah dilakukan dengan menyusun rencana strategis yang diwujudkan dalam rencana pengembangan yang memuat visi, misi, dan tujuan serta program strategis sekolah maupun adanya pembagian tugas yang jelas. Peserta didik dilayani dengan baik mulai dari proses pembelajaran di dalam kelas maupun di luar kelas misalnya dengan pembiasaan shalat dhuha, jamaah sholat dhuhur dan kegiatan ekstrakurikuler. Dengan demikian mutu pelayanan di MI Muhammadiyah Gading I Klaten dalam taraf memuaskan.

- c. Jurnal Penelitian yang ditulis Nurul Indana yang berjudul *Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTs Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng)*.¹¹⁹ Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di MTs Salafiyah Syafi'iyah terlaksana dengan baik, dapat dilihat dari langkah-langkah yang dilakukan sudah mencakup prinsip-prinsip *Total Quality Management*. Di antaranya: a) lembaga berusaha memenuhi kebutuhan dan harapan dari siswa, guru dan orang tua, b) keterlibatan semua pihak dalam meningkatkan mutu pendidikan, c) membuat program-program dalam meningkatkan mutu dan mengevaluasinya, d) menyusun strategi peningkatan mutu pendidikan, e) melakukan perbaikan-perbaikan guna meningkatkan mutu pendidikan, f) membuat keputusan yang

¹¹⁹Nurul Indana, 2017, "Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTs Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng)", *Jurnal Al-Idaroh*, Vol. 1 No. 1 Maret 2017, hlm. 85

efektif dan mengambil tindakan berdasarkan data yang ada. Mutu pendidikan di MTs Salafiyah Syafi'iyah sudah baik, mulai dari mutu masukan yaitu siswa dan guru mempunyai kualitas yang cukup baik karena penerimaan siswa dan guru tidak sembarangan harus melalui beberapa tes, memiliki sumberdaya manusia yang kompeten pada bidangnya masing-masing dan adanya sarana dan prasarana yang cukup memadai yang dapat mendukung mutu pendidikan.

Dari mutu proses, guru-guru memakai metode yang bervariasi sehingga siswa lebih mudah dalam memahami materi. Adapun dari hasil (output) pendidikan MTs Salafiyah Syafi'iyah mampu melahirkan keunggulan dibidang akademik dan non akademk. Ini dibuktikan dengan prestasi-prestasi yang diraih siswa-siswi lembaga tersebut. Kendala yang dihadapi madarasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng adalah: a) banyaknya program-program yang dicanangkan, sehingga waktu yang sudah ditentukan sering berbenturan dengan kegiatan-kegiatan yang lain, b) sistem birokrasi keuangan yang masih terpusat sehingga lembaga tidak leluasa membuat program-program khususnya program dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, c) siswa tidak semuanya berada di lingkungan pondok, sehingga pembina tidak bisa mengawasi siswa selama 24 jam, sebagaimana anak pondok.

- d. Jurnal penelitian yang ditulis oleh Jasuri yang berjudul *Implementasi Total Quality Management pada Kelas Internasional dan Akselerasi MTs. PPMI Assalaam Surakarta*.¹²⁰ Hasil penelitian menyimpulkan bahwa implementasi

¹²⁰Jasuri, 2016, "*Implementasi Total Quality Management pada Kelas Internasional dan Akselerasi MTs. PPMI Assalaam Surakarta*", *TADBIR*, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, hlm. 14

Total Quality Management Pada Kelas Internasional dan Akselerasi di MTs Pondok Modern Islam (MTs PPMI) Assalaam Surakarta. Penelitian ini membahas tentang penerapan manajemen mutu terpadu yang populer disebut *Total Quality Management* (TQM), dan bertujuan untuk menggali informasi tentang pelaksanaan TQM di kelas Internasional dan Akselerasi yang menjadi dua kelas unggulan di madrasah tersebut mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasinya. Keunggulan manajemen mutu ini terletak pada sistem perencanaan yang matang, realistis dan terukur, dan pada tahap pelaksanaan sudah memiliki pola kerja yang mengacu kepada prosedur-prosedur terbaik yang dipilih, serta evaluasi yang terprogram dan berkesinambungan. Sebagai lembaga pendidikan Islam formal, MTs-PPMI juga telah mendapat nilai A dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) dan telah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000. Hasil temuan dalam penelitian ini, MTs-PPMI Assalam Surakarta telah menerapkan TQM dengan baik dan ada sejumlah pengakuan kepuasan pelanggan yang cukup baik pula terutama pengakuan dari siswa, alumni dan orang tua. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya jumlah alumni yang terserap di lembaga-lembaga pendidikan lanjutan yang berkualitas.

Berdasarkan dari keempat penelitian terdahulu sebagaimana di atas, dapat diketahui bahwa penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang peneliti laksanakan yaitu meneliti tentang *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan mutu pendidikan. Namun perbedaan dalam penelitian ini adalah tempat penelitiannya yaitu di MI Ki Aji Tunggal Desa Karangaji Kedung

Jepara dan lebih memfokuskan pada sejauhmana hasil *implementasi Total Quality Management (TQM)* di MI Ki Aji Tunggal Desa Karangaji Kedung Jepara.

C. Kerangka Berpikir

Pendidikan bermutu lahir dari sebuah proses panjang. Proses itu mencakup keseluruhan tahapan dalam sebuah tata kelola atau yang lebih masyhur (dikenal) dengan kata manajemen. Manajemen mutu telah lama menjadi kata yang *booming* (membumi) di banyak organisasi termasuk di lembaga pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan di madrasah salah satunya dapat ditingkatkan melalui penerapan *Total Quality Management (TQM)*.

TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu perusahaan/organisasi termasuk lembaga pendidikan, yang berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia pada perusahaan/organisasi tersebut. Tujuan utama dari TQM adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik.

TQM bagi lembaga pendidikan untuk peningkatan mutu madrasah melalui menetapkan komitmen yang tertulis dalam Kebijakan Mutu, membuat job description yang jelas, membuat program tindak lanjut, mengadakan pendidikan dan latihan, melakukan komunikasi internal dan eksternal, mendokumentasikan aktifitas, menginventarisasi daya dukung (kelebihan) madrasah, mengadakan supervisi secara konsisten, mengadakan audit sistem manajemen mutu, dan internalisasi prinsip-prinsip dan karakter dengan memfokuskan pada pelanggan, kerjasama tim, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan seluruh warga madrasah.

Pentingnya meningkatkan mutu pendidikan dalam mempertahankan persaingan dalam dunia pendidikan, dapat mempertahankan kelangsungan hidup lembaga pendidikan (*sustainibilitas*). Dengan menggunakan strategi TQM dan MMTP didukung dengan Standar Nasional Pendidikan maka diharapkan mutu pendidikan akan semakin meningkat.

Untuk lebih jelasnya kerangka pikir dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 1.1 : Kerangka Berpikir