

BAB 2 LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Pengertian *Total Quality Management*

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.¹ Menurut Roosevelt yang dikutip dari buku “Manajemen Syari’ah” karya Kwat Ismanto menjelaskan bahwa TQM (*Total Quality Management*) *as strategic architecture requiring evaluation and refinement of continuous improvement practices in all areas of business*. Artinya TQM merupakan strategi penataan yang membutuhkan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan untuk mewujudkan kemajuan di semua wilayah bisnis.² TQM atau *Total Quality Management*, merupakan perkembangan dari tiga stage yaitu inspeksi kualitas, kontrol kualitas dan quality assurance.

Konsep TQM sebenarnya sudah muncul sejak tahun 1940an, yaitu tepatnya pada saat kekalahan Jepang pada Perang Dunia II, yang pada akhirnya membangkitkan budaya Jepang dalam membangun sistem jaminan kualitas. Kehadiran W. Edward Deming di Jepang pada tahun 1950 menjadi pemicu semangat ilmuwan Jepang dalam membangun dan memperbaiki sistem kualitas.

¹ Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2003), hlm. 4

² Kwat Ismanto, *Manajemen Syari’ah Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syariah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 68.

Mutu dalam konsep Deming adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Dalam konsep Deming, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan keluaran, baik pelayanan dan lulusan yang sesuai kebutuhan atau harapan pelanggan (pasar)nya. Sedangkan Fiegenbaum mengartikan mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Dalam pengertian ini, maka yang dikatakan sekolah bermutu adalah sekolah yang dapat memuaskan pelanggannya, baik pelanggan internal maupun eksternal.³

Keberhasilan dan kemajuan yang sangat pesat di bidang kualitas pada perusahaan Jepang kemudian menjadi perhatian perusahaan di negara maju lainnya. Perusahaan kelas dunia kemudian mempelajari kultur/perilaku perusahaan Jepang dalam mengembangkan konsep kualitas. Hasil studi menunjukkan bahwa salah satu penyebab keberhasilan perusahaan Jepang adalah dengan diterapkannya *Total Quality Management*. TQM yang mengikat pada perusahaan Jepang tidak lepas dari budaya kaizen sehingga Jepang lebih menerapkan prinsip kepuasan pelanggan, *Quality Fungsion Development*, pemberdayaan karyawan, perbaikan berkesinambungan dalam perusahaanya.

Sebuah survei yang dilakukan oleh Modarress dan Ansari dari 285 produsen AS mengungkapkan bahwa sebagian besar dari mereka berada dalam tahap awal implementasi kontrol kualitas. Teknik kontrol kualitas telah digunakan secara luas dalam proses manufaktur,

³ Crosby, Philip B, *Quality is Free*, (New York : New American Library, 1979), hlm. 58.

namun sebagian besar perusahaan tidak menggunakan kualitas teknik kontrol dalam desain dan rekayasa, penelitian dan pengembangan dan daerah lainnya. Survei lain yang dilakukan oleh Embrahimpour dan Withers, menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan Amerika Jepang dan non-tradisional memiliki tingkat signifikan lebih tinggi dari keterlibatan pekerja dan menggunakan alat-alat SQC sederhana ke tingkat yang lebih tinggi secara signifikan daripada perusahaan-perusahaan Amerika tradisional. Alasan utama diidentifikasi untuk kegagalan praktek berkualitas di perusahaan-perusahaan Amerika adalah kurangnya partisipasi top manajemen dalam program manajemen mutu.

Kunci keunggulan perusahaan Jepang adalah sangat unggul dalam persaingan salah satu kemampuannya adalah menghilangkan pemborosan dan menghindari berbagai kesulitan sedangkan AS sebaliknya mengalami kesulitan dalam menghemat Sumber Daya Alam yang memang sangat melimpah bila dibandingkan Jepang sehingga istilah perbaikan mutu secara terus menerus (*Just in time*) tidak berlaku bagi manajemen Amerika tapi lebih cenderung *just in case*.⁴ Hal ini berarti TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap organisasi dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, untuk saat ini dan masa yang akan datang.

⁴ Bismar Harris Satriawan, *Total Quality Management (Tqm) Penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) di Kabupaten Purbalingga*, Jurnal Tata Kelola Sektor Publik Mip-Umy, hlm. 14

Total Quality Management dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya, yaitu: *Total* (keseluruhan); *Quality* (Kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa); *Management* (Tindakan, seni, cara menhandel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah “sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan kegiatan yang diupayakan sekali benar (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) dan memotivasi karyawan”.⁵

Menurut Hensler dan Brunell dalam Tjiptono dan Diana ada empat pilar dasar utama dalam TQM, yaitu:⁶

a. Kepuasan Pelanggan dalam TQM

Konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai kepuasan yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

⁵ Zulian yamit, *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*, (Yogyakarta: Ekonosia, 2013), hlm. 181

⁶ Tjiptono, F, & Diana, A, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2001), hlm. 14

b. Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, respek terhadap setiap orang maksudnya adalah setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta-Fakta

Adalah sesuatu hal yang sebenarnya. Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*).

d. Perbaikan Berkesinambungan Agar dapat sukses,
Setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Perbaikan yang berkesinambungan di sini menggunakan siklus PDCA (*plan, do, check, act*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Untuk menghasilkan kualitas produk dan jasa produk pembiayaan terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik dalam memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan

dengan menerapkan TQM. TQM (*Total Quality Management*) merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus pada produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.⁷

Tujuan *Total Quality Management* (TQM) adalah membentuk organisasi yang di dalamnya terdapat orang-orang terbaik di bidangnya. Untuk mewujudkan hal itu dibutuhkan pemberdayaan karyawan dan kebijakan yang memberikan mereka kesempatan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan memiliki keterampilan untuk memecahkan masalah tersebut. Pencapaian mutu dalam pelayanan tergantung kepada pemahaman, pengaruh, arahan, dan faktor-faktor manusia dalam pelayanan. Kesalahan manusia, baik besar maupun kecil, adalah penyebab utama pelayanan bermutu rendah di satu sisi dan manajemen operasional pada sisi lain.

Selain sebagai elemen penting dalam operasional, mutu atau kualitas juga memiliki pengaruh lain. Ada tiga alasan lain pentingnya kualitas:

- a. Reputasi perusahaan akan mengikuti kualitas. Kualitas akan muncul sebagai persepsi tentang produk baru perusahaan, kebiasaan karyawan, dan hubungan pemasok.
- b. Kualitas akan memberi keandalan produk.

⁷ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi Perss, 2003), hlm. 6.

Perusahaan yang memiliki desain, memproduksi atau mengedarkan produk atau jasa yang penggunaannya mengakibatkan kerusakan atau kecelakaan, akan menanggung biaya yang besar pada aspek legal, penyelesaian kerugian dan publisitas yang buruk.

- c. Kualitas menjadi suatu perhatian *internasional* atau menarik *keterlibatan global*.

Perusahaan dan negara yang ingin bersaing secara efektif dalam ekonomi global, maka produk mereka harus memenuhi harapan kualitas, desain, dan harga global. Jika tidak, akan mengurangi keuntungan perusahaan dan neraca pembayaran negara.

Sebelum membahas tentang Manajemen Mutu Total (*Total Quality Management*) perlu diketahui definisi tentang mutu. Tidak ada makna yang pasti mengenai mutu, semuanya tergantung atas kriteria dan konteks yang sedang dialami baik oleh produsen maupun konsumen. Banyak pakar yang mendefinisikan mutu berdasarkan sudut pandangnya masing-masing.

Dalam Mutu total bukan hanya satu konsep yang berdiri sendiri. Konsep itu merupakan sejumlah konsep terkait yang diikat bersama untuk menciptakan satu pendekatan komprehensif terhadap pelaksanaan bisnis. Banyak orang menyumbang dengan cara-cara yang berarti bagi perkembangan berbagai konsep yang umum dikenal sebagai mutu total. Tiga penyumbang

utama adalah W. Edwards Deming, Joseph M. Juran dan Philip B. Crosby. Selain ketiga orang ini ketiga orang ini, banyak yang menambahkan juga nama seperti Ahmad V. Feigenbaum dan sejumlah ahli dari Jepang seperti Shigeo Shingo.⁸

Menurut Goetsch dan Davis dalam bukunya mengemukakan ada sebelas unsur-unsur kunci mutu total, yaitu :

a. Didasarkan pada strategi.

Organisasi-organisasi mutu total memiliki rencana strategis yang komprehensif, yang memuat sekurang-kurangnya unsur-unsur berikut: visi, misi sasaran luas, dan kegiatan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran yang luas. Rencana strategik dari organisasi mutu total dirancang untuk memberikannya suatu keunggulan bersaing yang mampu menopang di pasaran. Keunggulan bersaing dari organisasi mutu total dipacu ke arah pencapaian mutu yang memimpin dunia dan memperbaikinya terus-menerus selamanya.

b. Fokus kepada pelanggan.

Dalam tatanan (*setting*) mutu total, pelanggan adalah pengemudi. Ini berlaku baik untuk pelanggan internal. Pelanggan eksternal menetapkan mutu dari produk atau jasa yang diserahkan. Pelanggan internal membantu menetapkan mutu orang, proses, dan

⁸ Goetsch, David L, dan Stanley B. Davis, *Manajemen Mutu Total*. (Jakarta: Prenhallindo, 2002).hlm 14

lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

c. Obsesi terhadap mutu.

Dalam organisasi mutu total, pelanggan internal dan eksternal yang menetapkan mutu. Dengan mutu yang sudah ditetapkan, organisasi selanjutnya harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi ketetapan ini. Ini berarti bahwa semua personil pada semua tingkatan melakukan terhadap semua aspek pekerjaan dari sudut pandang tentang bagaimana kita dapat melakukan hal ini dengan lebih baik, bila sebuah organisasi terobsesi pada mutu, cukup baik itu tidak pernah cukup baik.

d. Pendekatan ilmiah.

Pengecam mutu total kadang kala memandang mutu total sebagai tidak lebih dari “kesanggupan orang cengeng” walaupun benar bahwa keterampilan orang, keterlibatan dan pemberian wewenang itu penting dalam tatanan mutu total, semua itu hanya menggambarkan hanya satu bagian dari persamaan. Bagian penting lain dari persamaan adalah penggunaan pendekatan ilmiah dalam struktur kerja dan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Ini berarti bahwa data keras digunakan dalam menetapkan tolak ukur, memantau kinerja, dan melakukan peningkatan.

- e. **Komitmen jangka panjang.**
Organisasi yang mengimplementasikan inovasi manajemen sesudah mengikuti seminar jangka pendek sering kali gagal dalam usaha awal mereka untuk melakukan pendekatan mutu total. Ini disebabkan karena mereka melakukan pendekatan mutu total sebagai sekedar inovasi manajemen lain lagi dan bukan sebagai cara menjalankan bisnis yang sama sekali baru yang menuntut budaya perusahaan yang sama sekali baru.
- f. **Kerja kelompok.**
Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, usaha bersaing terbaik seringkali ada diantara departemen-departemen di dalam organisasi. Persaingan internal cenderung menggunakan energi yang seharusnya difokuskan pada perbaikan mutu, dan pada gilirannya, persaingan eksternal.
- g. **Peningkatan sistem terus-menerus.**
Produk-produk dikembangkan dan jasa diserahkan oleh orang yang menggunakan proses di dalam lingkungan (sistem). Dalam rangka terus memperbaiki mutu produk atau jasa-yang merupakan tujuan fundamental dalam sebuah tatanan mutu total. Penting untuk terus memperbaiki sistem.
- h. **Pendidikan dan pelatihan.**
Pendidikan dan pelatihan adalah fundamental bagi mutu total karena menggambarkan cara terbaik untuk

memperbaiki orang secara terus-menerus. Menurut Sholtes, dalam sebuah organisasi bermutu setiap orang terus belajar. Manajemen mendorong karyawan untuk terus meningkatkan tingkat keterampilan teknis mereka dan keahlian profesional mereka. Orang mendapatkan suatu penguasaan yang semakin besar atas pekerjaan mereka dan belajar untuk memperluas kemampuan mereka. Melalui pendidikan dan pelatihan itulah orang yang tahu bagaimana bekerja keras, juga mempelajari bagaimana bekerja secara cerdas.

i. Kebebasan melalui kontrol.

Melibatkan dan memberi wewenang kepada karyawan adalah fundamental bagi mutu total sebagai suatu cara yang secara serempak (simultan) mengarahkan lebih banyak pikiran untuk menghadapi proses pengambilan keputusan dan meningkatkan kepemilikan yang dirasakan karyawan atas keputusan-keputusan yang diambil.

j. Kesatuan tujuan.

Dalam rangka menerapkan pendekatan mutu total, organisasi harus memiliki kesatuan tujuan. Ini berarti bahwa politik internal tidak memiliki tempat dalam sebuah organisasi bermutu total. Sebaliknya, kerjasama atau kolaborasi harus menjadi norma.

k. Keterlibatan dan pemberian wewenang kepada karyawan.

Pemberian wewenang berarti bukan sekedar melibatkan orang melainkan melibatkan mereka satu suara yang nyata. Salah satu dari cara ini dapat dilakukan dengan membuat struktur pekerjaan yang memungkinkan karyawan mengambil keputusan menyangkut perbaikan proses kerja dalam parameter yang dispesifikasikan dengan baik.

Dewasa ini, konsep Manajemen Mutu sangat berkembang dan banyak diterapkan, khususnya dalam dunia pendidikan. Mutu pendidikan (lulusan) tidak hanya ditentukan oleh seorang guru, tetapi oleh seluruh guru, juga pihak personalia sekolah, seperti pengelola dan staf administrasi. Terdapat empat alasan utama mengapa TQM harus di terapkan di lembaga pendidikan. Pertama, para pendidik bertanggung jawab terhadap bisnis mereka karena para pendidik merupakan faktor utama bagi peningkatan sekolah. Kedua, pendidikan membutuhkan proses pemecahan masalah yang peka dan fokus pada identifikasi dan penyelesaian penyebab utama yang menimbulkan masalah tersebut. Ketiga, organisasi sekolah harus menjadi model organisasi belajar semua organisasi. Keempat, sangat mungkin bahwa melalui TQM di sekolah-sekolah orang-orang dapat menemukan mengapa sistem pendidikan yang ada saat ini tidak

berjalan dengan baik. Penerapan TQM mungkin dapat memberikan sistem yang lebih baik.⁹

Manajemen Mutu Terpadu di lingkungan suatu organisasi non profit termasuk pendidikan tidak mungkin diwujudkan jika tidak didukung dengan tersedianya sumber-sumber untuk mewujudkan kualitas proses dan hasil yang akan dicapai. Di lingkungan organisasi yang kondisinya sehat, terdapat berbagai sumber kualitas yang dapat mendukung pengimplementasian TQM secara maksimal. Menurut Hadari Nawawi, beberapa di antara sumber-sumber kualitas tersebut adalah sebagai berikut:¹⁰

- a. Komitmen Pucuk Pimpinan (Kepala Sekolah) terhadap kualitas.

Komitmen ini sangat penting karena berpengaruh langsung pada setiap pembuatan keputusan dan kebijakan, pemilihan dan pelaksanaan program dan proyek, pemberdayaan SDM, dan pelaksanaan kontrol. Tanpa komitmen ini tidak mungkin diciptakan dan dikembangkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang berorientasi pada kualitas produk dan pelayanan umum.

- b. Sistem Informasi Manajemen

Sumber ini sangat penting karena usaha mengimplementasikan semua fungsi manajemen yang berkualitas, sangat tergantung

⁹ Veithzal Rivai dan sylviana Murni, *Education Management*, (Jakarta Rajawali Pres 2010), hlm. 483-484

¹⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Pers, 2005), hlm.138 – 141

pada ketersediaan informasi dan data yang akurat, cukup/ lengkap dan terjamin kekiniannya sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas pokok organisasi.

c. Sumberdaya Manusia yang Potensial

SDM di lingkungan sekolah sebagai aset bersifat kuantitatif dalam arti dapat dihitung jumlahnya. Di samping itu SDM juga merupakan potensi yang berkewajiban melaksanakan tugas pokok organisasi (sekolah) untuk mewujudkan eksistensinya. Kualitas pelaksanaan tugas pokok sangat ditentukan oleh potensi yang dimiliki oleh SDM, baik yang telah diwujudkan dalam prestasi kerja maupun yang masih bersifat potensial dan dapat dikembangkan.

d. Keterlibatan Semua Fungsi

Semua fungsi dalam organisasi sebagai sumber kualitas, sama pentingnya satu dengan yang lainnya, yang sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Untuk itu semua fungsi harus dilibatkan secara maksimal, sehingga saling menunjang satu dengan yang lainnya.

e. Filsafat Perbaikan Kualitas secara Berkesinambungan

Sumber-sumber kualitas yang ada bersifat sangat mendasar, karena tergantung pada kondisi pucuk pimpinan (kepala sekolah), yang selalu menghadapi kemungkinan dipindahkan, atau dapat memohon untuk dipindahkan. Sehubungan dengan itu, realiasi

TQM tidak boleh digantungkan pada individu kepala sekolah sebagai sumber kualitas, karena sikap dan perilaku individu terhadap kualitas dapat berbeda. Dengan kata lain sumber kualitas ini harus ditransformasikan pada filsafat kualitas yang berkesinambungan dalam merealisasikan TQM.

Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) dalam konteks pendidikan merupakan sebuah filosofi metodologi tentang perbaikan secara terus menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan saat ini maupun masa yang akan datang. Manajemen mutu terpadu juga merupakan sebuah konsep yang mengaplikasikan berbagai prinsip mutu untuk menjamin suatu produk barang/ jasa memiliki spesifikasi mutu sebagaimana diterapkan secara menyeluruh. Pendekatan manajemen mutu dilakukan secara menyeluruh yaitu mulai dari *input*, *proses*, *output* dan *outcome*. Dilakukan secara berkelanjutan menunjukkan bawa upaya mewujudkan mutu merupakan bagian kerja keseharian, bukan sesuatu yang bersifat temporal (sewaktu-waktu).¹¹

Dalam Manajemen Mutu Terpadu sekolah dipahami sebagai Unit Layanan Jasa, yakni pelayanan pembelajaran. Sebagai Unit Layanan Jasa

¹¹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 295.

yang dilayani sekolah adalah: Pelanggan internal: guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi: Pelanggan terdiri atas pelanggan primer (siswa), pelanggan sekunder (orang tua, pemerintah dan masyarakat), dan pelanggan tersier (pemakai/ penerima lulusan baik di perguruan tinggi maupun dunia usaha).¹² Dalam konteks pendidikan yang dimaksud dengan pelanggan atau klien (*clien*) dibagi menjadi dua, yakni pelanggan internal dan pelanggan *eksternal*.

- a. Pelanggan Internal (*internal customer*) adalah orang-orang yang berada di organisasi sekolah, yaitu guru, staf tata usaha, pesuruh (*office boys*), *cleaning service*, pelayan teknis, dan komponen lainnya.
- b. Pelanggan Eksternal (*exsternal customer*) adalah orang-orang yang berada di luar organisasi sekolah yang memperoleh layanan sekolah. Pelanggan eksternal dibagi menjadi dua macam, yakni:
 - 1) Pelanggan primer (*Primery customer*) adalah pelanggan utama, yaitu orang-orang yang langsung bersntuhan dengan jasa-jasa pendidikan yang diberikan oleh sekolah, seperti peserta didik.
 - 2) Pelanggan sekunder (*secondary customer*) adalah pihak-pihak lain yang tidak secara langsung terimbas dari layanan pendidikan yang diberikan oleh sekolah,

¹² Zuhairi, dkk, *Metodik Khusus Pendidikan Agama*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), hlm. 34.

yakni orangtua siswa, masyarakat, pemerintah, dan dunia usaha/industri sebagai pengguna tenaga kerja.¹³

Konsep manajemen ini membuka jalan menuju paradigma berpikir baru yang memberi penekanan pada kepuasan pelanggan, inovasi dan peningkatan mutu pelayanan secara berkesinambungan. Faktor-faktor yang menyebabkan lahirnya perubahan paradigma adalah menajamnya persaingan, ketidakpuasan pelanggan terhadap mutu pelayanan dan produk, pemotongan anggaran serta krisis ekonomi. Meskipun akar TQM berasal dari model-model perusahaan dan industri kini penggunaannya telah merambah struktur manajemen baik di lembaga pemerintah maupun lembaga nirlaba.¹⁴

2. Karakteristik *Total Quality Management*

Pada dasarnya sekolah bermutu memiliki 5 karakteristik yang didasarkan pada keyakinan sekolah seperti kepercayaan, kerjasama dan kepemimpinan, yaitu:

a. Fokus pada Customer

Sekolah memiliki kostumer internal dan eksternal. Kostumer internal adalah orang tua, siswa, guru, administrator, staf dan dewan sekolah yang berada di dalam sistem pendidikan. Kostumer eksternal adalah masyarakat, perusahaan, keluarga, militer dan perguruan tinggi yang berada di luar

¹³ Hanafiah, & Cucu Suhana, *Konsep Strategi Pembelajaran*, (Bandung; PT. Refika Aditama, 2012). hlm. 82-83.

¹⁴ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2011), hlm. 58.

organisasi, namun memanfaatkan output proses pendidikan.¹⁵

b. Keterlibatan Total

Setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan sekolah atau pengawas. Mutu merupakan tanggung jawab semua pihak.

c. Pengukuran

Bidang ini justru yang sering gagal dilakukan di sekolah. Secara tradisional ukuran mutu atas keluaran sekolah adalah prestasi siswa. Ukuran dasarnya adalah hasil ujian. Bila hasil ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun membaik.

d. Komitmen

Para pengawas sekolah dan dewan sekolah harus memiliki komitmen pada mutu. Bila mereka tidak memiliki komitmen, proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai karena walaupun dijalankan pasti gagal. Setiap orang perlu mendukung upaya mutu.

e. Perbaikan Berkelanjutan

Konsep dasar mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki. Menurut filosofi manajemen lama, "kalau belum rusak janganlah diperbaiki." Mutu didasarkan pada konsep bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Menurut filosofi manajemen yang baru "bila tidak

¹⁵Amin Abdullah. *"Mengajarkan Kalam dan Teologi dalam Era Kemajuan di Negara Indonesia dan Pluralisme, Konflik dan Pendidikan Agama di Indonesia,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 242.

rusak perbaikilah, karena bila anda tidak melakukannya orang lain pasti melakukannya.” Inilah konsep perbaikan berkelanjutan.¹⁶

Sebagai sebuah pendekatan TQM mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan kelayakan jangka pendek menuju tujuan perbaikan mutu jangka panjang. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah dan mempraktekkan TQM, akan mengalami siklus perbaikan secara terus menerus.

3. Prinsip-Prinsip *Total Quality Management*

Prinsip mutu adalah sejumlah asumsi yang dinilai dan diyakini memiliki kekuatan untuk mewujudkan mutu. Berbagai ahli dan organisasi mencoba merumuskan prinsip-prinsip yang paling tepat untuk dapat mewujudkan mutu. Ada delapan prinsip mutu berdasarkan ISO 9001:2008, yaitu:¹⁷

a. *Customer Focused Organisation* (Orientasi pada Pelanggan)

Maksud dari orientasi pada pelanggan ini adalah organisasi tergantung pada pelanggannya karenanya harus memahami berbagai kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa yang akan datang.

b. *Leadership* (Kepemimpinan)

Pemimpin menetapkan kesatuan tujuan dan arah organisasi. Pemimpin puncak perlu menyusun visi

¹⁶ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 40.

¹⁷ Paul Nganggung, *“Pendidikan Agama Dalam Masyarakat Pluralistik dan Pluralisme, Konflik Dan Pendidikan Agama di Indonesia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 259.

sekolah dengan jelas dan dilengkapi dengan sasaran dan tujuan yang konsisten dan didukung pula dengan perencanaan taktis dan strategis. Pemimpin harus menciptakan dan menjaga lingkungan internal dimana orang-orang dapat terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Penerapan prinsip kepemimpinan yaitu:

- 1) Pertimbangkan kebutuhan semua pihak yang berkepentingan termasuk pelanggan.
 - 2) Tetapkan dan jelaskan visi organisasi kedepan agar setiap orang mengerti tujuan.
 - 3) Tentukan sasaran dan target yang menantang dan sosialisasikan.
 - 4) Ciptakan dan sokong nilai-nilai kebersamaan, kejujuran dan model tugas yang etis pada semua level organisasi.
 - 5) Lengkapi semua orang dengan sumber daya yang diperlukan misalnya: pelatihan sesuai keperluan bidang tugas dan beri kebebasan bertindak dengan penuh tanggung jawab.
 - 6) Beri semangat kebesaran hati dan pengakuan terhadap kontribusi setiap orang.
- c. *Involvement of people* (Keterlibatan Orang-Orang/ Personal)
- Keterlibatan personal dalam entitas organisasi, tingkat pencapaiannya dipengaruhi oleh sejauhmana perusahaan mengidentifikasi sistem dan prosedur melalui taraf adaptif yang diarahkan agar karyawan dan pemberdayaan organisasi dan preverensi individual sama-sama rendah/

compliant.¹⁸ Prinsip keterlibatan seluruh personel ini mendasarkan pada asumsi bahwa proses dari merubah input menjadi output merupakan kegiatan yang saling terkait dan berinteraksi antara satu kegiatan dengan kegiatan yang lain, sehingga jika ada banyak orang yang tidak memiliki kepedulian terhadap mutu, maka upaya untuk menghasilkan produk/ layanan yang bermutu juga tidak mungkin terwujud.¹⁹ Penerapan khusus prinsip ini yaitu:²⁰

- 1) Upayakan setiap orang memahami pentingnya kontribusi dan peran mereka dalam organisasi.
- 2) Upayakan setiap orang mengenali batasan kinerja serta lingkup tanggung jawab mereka dalam organisasi.
- 3) Upayakan setiap orang mengetahui permasalahan kerja mereka dan termotivasi untuk menyelesaikannya.
- 4) Ajak setiap orang aktif melihat peluang untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman mereka.
- 5) Fasilitasi agar setiap orang bebas berbagi pengetahuan/ pengalaman dan berinovasi.
- 6) Budayakan agar setiap orang secara terbuka mendiskusikan permasalahan.

d. *Process Approach* (Pendekatan proses)

Pendekatan proses maksudnya bahwa hasil yang diinginkan dicapai secara lebih efisien manakala

¹⁸ Moh Sholihuddin, "Studi Analisis Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 Dalam Upaya Peningkatan Standar Pengelolaan Sekolah Di SMK NU Lasem", Jurnal Pendidikan Islam, (Vol.3, No. 2, tahun 2015), Hlm. 335.

¹⁹ Sugeng Listyo Prabowo, *Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008*, (Malang: UIN Malang PRESS, 2009), hlm. 61.

²⁰ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 1994), hlm. 1.

sumber daya dan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dikelola sebagai suatu proses. Penerapan khusus prinsip ini yaitu:²¹

- 1) Secara sistematis menentukan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
 - 2) Menganalisa dan mengukur kapabilitas aktivitas-aktivitas kunci.
 - 3) Mengidentifikasi *interface* aktivitas-aktivitas kunci di dalam dan di antara fungsi-fungsi organisasi.
 - 4) Upayakan agar proses lebih singkat dan efektif, tidak berbelit-belit.
 - 5) Menekankan pada faktor-faktor seperti sumber daya, metode dan material untuk memperbaiki aktivitas kunci pada organisasi.
 - 6) Hilangkan birokrasi serta eliminir fungsi-fungsi organisasi yang tugasnya saling tumpang tindih.
 - 7) Mengevaluasi resiko, konsekwensi dan dampak aktivitas pada pelanggan/ pemasok ataupun pihak-pihak yang berkepentingan lainnya.
- e. Pendekatan Sistem Pengelolaan
- Pendekatan Sistem Pengelolaan merupakan upaya organisasi untuk mendapatkan pengelolaan yang efektif dan efisien. Dengan berlandaskan pada proses kerja PDCA maka proses kerja dapat diketahui melalui sistem evaluasi secara periodik tersebut, kemudian berbagai kesalahan dapat segera

²¹ Hanafiah, *Konsep Strategi Pembelajaran*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm. 83

diatasi dan dicarikan solusinya, bahkan pencegahannya.

f. Perbaikan Terus Menerus

Peningkatan secara terus menerus dimaksudkan sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya berkelanjutan dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi.

g. Pendekatan Fakta dalam Pengambilan Keputusan

Dalam mengambil keputusan suatu organisasi harus didasarkan pada analisa data dan informasi yang faktual sehingga dapat diambil keputusan yang tepat untuk melakukan perbaikan terus-menerus terhadap produk yang dihasilkan oleh suatu organisasi.

h. Hubungan yang Saling Menguntungkan dengan Pemasok

Suatu organisasi dan pemasok adalah saling ketergantungan dalam suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam mencapai target bersama²².

4. Alat-Alat *Total Quality Management*

Unuk memberdayakan karyawan dan menerapkan TQM sebagai suatu usaha yang berkelanjutan setiap orang dalam organisasi harus dilatih teknik-teknik TQM. Berikut dibahas beberapa alat TQM yang bisa digunakan. Alat untuk membangkitkan ide, yakni:

a. Lembar Pengecekan (*Check Sheet*)

²² Abdul Rahman Saleh dan Sri Rahayu Safitri, *Penerapan Sistem Manajemen Mutu SNI ISO 9001:2008 di Perpustakaan*, (Jakarta: CV Sagung Seto), hlm. 79.

Lembar pengecekan adalah suatu metode terorganisir, atau formulir, yang didesain untuk mencatat data. Dalam banyak kasus, pencatatan dilakukan sehingga pada saat data diambil pola dapat dilihat dengan mudah. Lembar pengecekan membantu analisis dalam menentukan fakta atau pola yang mungkin dapat membantu analisis selanjutnya. Contoh di bawah ini menunjukkan suatu perhitungan jumlah daerah di mana cacat terjadi. Cacat terbanyak terjadi pada jenis produk C pada jam kedelapan, yakni sebanyak empat kali. Kemudian, pada jenis produk A pada jam pertama dan ketujuh, serta produk B pada jam kedelapan.

CACAT	JAM							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A	1							
B	III	I		I	I	I	III	I
C	II	I	I	I			II	III
D	I	II					II	III
E								

Gambar 1. 1. Lembar Pengecekan (*Check Sheet*)

b. Diagram Sebar (*Scatter Diagram*)

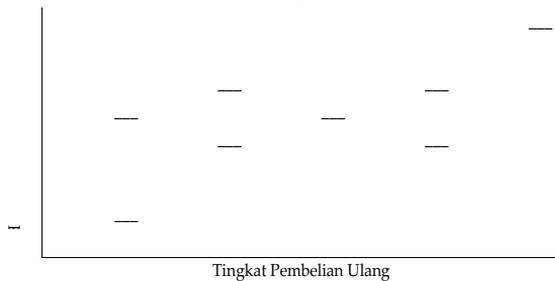
Diagram sebar menunjukkan hubungan antar-dua perhitungan. Ia merupakan sebuah grafik nilai sebuah variabel dihadapkan dengan variabel lain. Jika dua hal/ variabel tersebut berhubungan dekat, titik-titik data akan membentuk sebuah pita yang ketat. Jika pita tersebut naik dari sisi kiri bawah ke kanan atas, berarti hubungan tersebut berbanding lurus. Jika turun dari sisi kiri atas kelas kanan bawah, hubungan tersebut bebanding terbalik. Sedangkan jika hasilnya adalah sebuah pola yang acak, maka hal tersebut tidak berhubungan. Sebagai contoh adalah hubungan berbanding lurus antara

lama jam kerja dan tingkat penjualan. Artinya, tingkat penjualan tinggi jika jam kerja lama, begitupun sebaliknya.



Gambar 1. 2. Diagram Sebar (Scatter Diagram)

Contoh lain misalnya dari data yang ada, diagram sebar yang muncul dari hubungan antara harga produk dan pembelian ulang konsumen ternyata tidak berpola (acak). Hal ini menunjukkan kedua faktor tersebut tidak berhubungan.

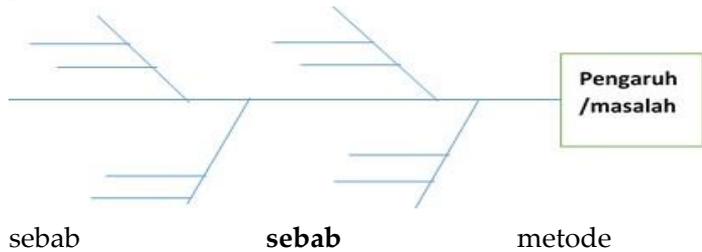


Gambar 1. 3. Diagram sebar (scatter diagram)

c. Diagram Sebab-Akibat

Alat lain untuk mengidentifikasi masalah kualitas dan titik inspeksi adalah diagram sebab-akibat (*cause-and-effect diagram*), yang juga dikenal sebagai diagram Ishikawa atau diagram tulang ikan (*fish-bone diagram*). Diagram ini merupakan sebuah alat, atau teknik skematis, untuk mengenali atau

mengidentifikasi lokasi yang mungkin pada permasalahan kualitas, atau elemen proses (penyebab) yang mungkin memberikan pengaruh pada hasil.



Gambar 1.4. Diagram Sebab-Akibat

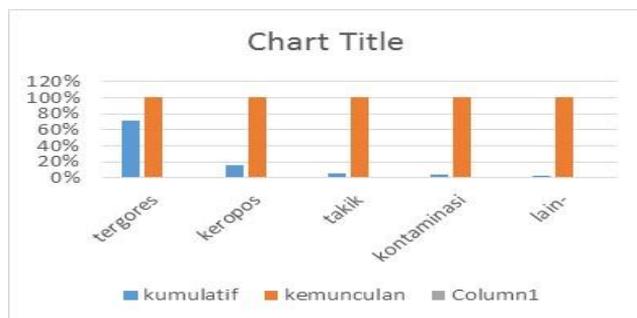
Misalkan diagram menggambarkan masalah pengendalian kualitas sehari-hari pelanggan perusahaan yang tidak puas. Setiap "tulang" mewakili kemungkinan sumber kesalahan atau sumber ketidakpuasan. Diagram sebab-akibat ini dimulai dengan menggunakan empat kategori: material (bahan-bahan untuk produksi), mesin/peralatan, manusia/ tenaga kerja, dan metode kerja. 4M inilah yang merupakan "sebab". 4M tersebut memberikan dasar yang baik untuk analisis awal. Bila diagram seperti itu dapat dikembangkan secara sistematis, maka masalah-masalah mutu yang mungkin terjadi dan tempat pemeriksaan dapat diketahui. Penyebab masing-masing dikaitkan dalam setiap kategori yang diikat dalam tulang yang terpisah sepanjang cabang tersebut, seringkali melalui proses *brainstorming*.

d. Diagram Pareto

Diagram Pareto merupakan sebuah metode untuk mengelola kesalahan, masalah, atau cacat untuk

membantu memusatkan perhatian pada usaha penyelesaian masalah. Diagram Pareto adalah sebuah grafik untuk mengenali dan memetakan masalah atau cacat dalam urutan frekuensi menurun, atau untuk mengidentifikasi masalah tertentu yang sedikit tetapi kritis dibandingkan dengan masalah yang banyak tetapi tidak penting. Diagram ini didasarkan pada hasil kerja Alfredo Pareto, seorang ahli ekonomi abad 19. Joseph M. Juran mempopulekan akibat kerja Pareto ini saat ia mengemukakan bahwa 80% masalah-masalah yang dihadapi perusahaan merupakan akibat dari hanya 20% penyebabnya.

Contoh: Custom Wine Glasses di Leadville, Colorado, baru saja mengumpulkan data dari 75 kerusakan produk dalam satu hari produksi. Pimpinannya memutuskan untuk menyiapkan analisis Pareto atas kerusakan produk. Data yang diperoleh adalah goresan, 54; keropos, 12; takik, 4; kontaminasi, 3; dan lain-lain, 2.

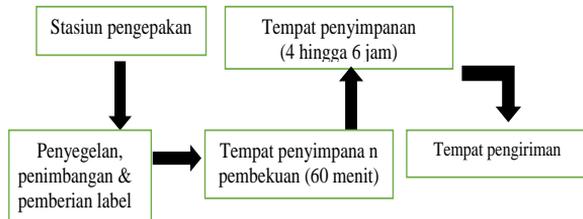


Gambar 1.5. Diagram Pareto. Analisis Pareto dari Kerusakan Produk. (5 penyebab dan prosentasenya)

Diagram Pareto yang ditunjukkan mengindikasikan bahwa 72% kerusakan produk merupakan hasil/akibat dari satu sebab tertentu, yakni goresan. Keluhan utama akan dapat dihilangkan jika satu penyebab ini diperbaiki. Dari temuan ini, perusahaan membuat rencana pengurangan aktivitas-aktivitas yang dinilai bisa menyebabkan goresan pada produk sebesar 24% dalam setahun. Hasilnya bisa dihemat dana sejumlah US\$6 juta.

e. Diagram Proses/ Diagram Alir (*Flow Chart*)

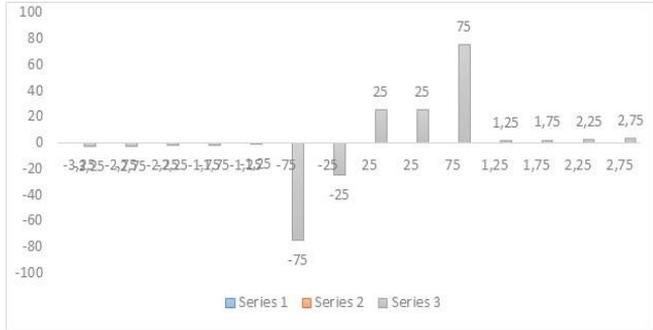
Diagram alir atau diagram proses dirancang untuk memahami serangkaian kejadian yang dilalui suatu produk. Diagram alir adalah diagram yang menjelaskan langkahlangkah dalam sebuah proses atau sistem dengan menggunakan kotak dan garis yang saling berhubungan. Diagram proses membuat grafik atas tahap-tahap tersebut. Diagram ini cukup sederhana, tetapi merupakan alat yang sangat baik untuk mencoba memahami sebuah proses atau menjelaskan sebuah proses. Di bawah ini adalah contoh diagram alir yang menunjukkan proses pada departemen pengepakan dan pengiriman sebuah pabrik pemrosesan ayam.



Gambar 1.6. Diagram Proses/ Diagram Alir (*Flow Chart*)

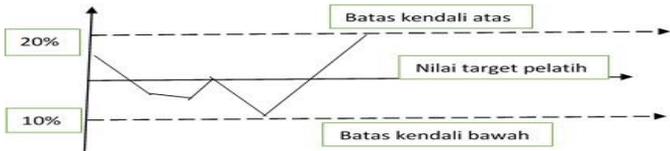
Manfaat analisis ini adalah:

- 1) Membantu mengidentifikasi lokasi pengumpulan data yang terbaik.
 - 2) Mengisolasi dan melacak asal-usul terjadinya masalah.
 - 3) Mengidentifikasi tempat pemeriksaan proses yang terbaik.
 - 4) Mengidentifikasi kemungkinan melakukan pengurangan jarak tempuh produk.
- f. Histogram
- Menunjukkan cakupan nilai sebuah perhitungan dan frekuensi dari setiap nilai yang terjadi, dengan kata lain histogram merupakan sebuah distribusi yang menunjukkan frekuensi kejadian sebuah variabel. Histogram menunjukkan peristiwa yang paling sering terjadi dan juga variasi dalam pengukuran. Penjelasan statistik, seperti rata-rata dan standar deviasi, dapat dihitung untuk menjelaskan distribusi. Walaupun demikian, data harus selalu dipetakan sehingga bentuk distribusi dapat terlihat. Sebuah penggambaran visual distribusi dapat membantu memberikan pengetahuan mengenai penyebab terjadinya variasi/ penyimpangan. Contoh berikut ini adalah histogram dari hubungan antara beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.



Gambar 1.7. Histogram Regression Standardized Residual

- g. Pengendalian Proses secara Statistik atau SPC *Statistical Process Control* (SPC), yakni diagram untuk memetakan nilai sebuah statistik denan waktu pada sumbu horizontal. SPC melakukan pengawasan standar, membuat pengukuran, dan mengambil tindakan perbaikan, selagi sebuah produk atau jasa sedang diproduksi.



Gambar 1.8. Statistical Process Control

SPC berkaitan dengan usaha memonitor standar, penentuan cara mengukur kinerja, dan usaha mengambil tindakan pada saat barang/jasa sedang diproduksi. Sampel produk dari suatu proses diuji; apabila proses berada dalam batas-batas yang dapat diterima, proses dapat dilanjutkan. Bila proses berada di luar batas spesifik tertentu, proses harus diberhentikan dan, biasanya,

penyebabnya akan berusaha diteimukan dan selanjutnya dihilangkan.²³

Diagram SPC merupakan grafik yang menunjukkan batas atas dan batas bawah dari proses yang ingin dikendalikan. Diagram pengendalian proses merupakan presentase grafik data selama kurun waktu tertentu. Diagram kendali proses dibentuk dengan cara tertentu yang memungkinkan data baru dapat dengan cepat dibandingkan dengan apa yang pernah dilakukan. Batas atas dan batas bawah dari diagram kendali proses dapat berupa unit suhu, tekanan, berat, panjang, dan lain-lain.

Sampel diambil dari produk (*output*) proses dan memplot rata-rata dari sampel tersebut kelas dalam sebuah diagram yang mempunyai batas atas dan batas bawah. Bila rata-rata sampel berada di antara batas kendali atas dan batas bawah dan tidak ada pola tertentu, proses itu dianggap berada dalam kendali. Sebaliknya, jika tidak, proses itu disebut berada di luar kendali atau di luar penyesuaian. Dalam contoh diagram di atas, proses dikatakan masih berada dalam kendali sehingga bisa dilanjutkan.

5. Implementasi TQM

Implementasi TQM dalam pendidikan meliputi tiga tahapan yaitu:²⁴

a. Persiapan

²³ Pandu Soetjitro, *Instrumen Total Quality Management (TQM) Sebagai Pilihan Alat Pengendalian*, Jurnal Value Added, Vol.6, No.2, hlm. 57

²⁴ Minatul Zahroh, *Total Quality Management: Teori, Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 96-97.

Tahapan persiapan merupakan langkah pertama dalam penerapan tqm yaitu dengan pembentukan tim dan melaksanakan pelatihan tqm bagi tim tersebut. Merumuskan model atau sistem yang akan dikembangkan sebagai nama implementasi tqm, membuat kebijakan berkaitan dengan komitmen anggota organisasi untuk mendukung dan mengkomunikasikan kepada anggota organisasi berkaitan dengan adanya penghambat organisasi dan melakukan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan. Fase ini terdiri dari 10 langkah, yang mana sebelum langkah pertama dimulai, syarat utama yang harus dipenuhi adalah adanya komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber daya yang dibutuhkan.

b. Pengembangan sistem

Tahapan pengembangan merupakan langkah peninjauan, dan pengembangan model yang ada melalui penyusunan dokumen sistem kualitas, melakukan pelatihan dan sosialisasi prosedur dan petunjuk kerja pada tim-tim yang ditentukan secara tuntas serta melakukan penyapan akhir akhir, baik sumber daya manusia maupun nonmanusia secara cermat dan akurat dalam memasuki tahapan implementasi sistem kualitas. Dalam fase ini ada empat (4) langkah yang harus dijalani secara sistematis. Karena semuanya membentuk sistem yang saling mempengaruhi. Adapun langkah-langkahnya adalah:

- 1) Merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus PDCA (*Plan-*

Do-Check-Act). Pada langkah ini, SC merencanakan implementasi TQM. Langkah ini bersifat terus-menerus, karena pada saat aktivitas pembelajaran berlangsung, informasi-informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan, penyesuaian, dan sebagainya.

- 2) Identifikasi Proyek. SC bertanggung jawab untuk memilih proyek atau program kegiatan awal TQM, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi dan tujuan, dan kemungkinan keberhasilannya.
- 3) Komposisi Tim. SC membentuk komposisi tim-tim yang akan melaksanakan program TQM tersebut.
- 4) Pelatihan Tim. Sebelum tim yang baru terbentuk untuk melaksanakan tugasnya, mereka harus dilatih terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan harus mencakup dasar-dasar TQM dan instrumen yang sesuai untuk melaksanakan program kegiatan yang akan mereka laksanakan.

c. Implementasi Sistem

Tahapan implementasi merupakan sistem menunjuk pada pelaksanaan uji coba sistem jaminan kualitas dalam lingkup tertentu berdasarkan siklus PDCA (*plan, do, check, act*), anggota tim menginformasikan kepada pimpinan maupun *steering committee* berkaitan dengan uji coba sistem jaminan kualitas yang telah dilaksanakan secara

rinci, tim mengumpulkan data dan informasi dari pelanggan, melakukan tindakan koreksi dan pencegahan sesuai dengan harapan pelanggan, dan mendiskusikan/ melaksanakan rapat pemimpin dan pelaksana sistem jaminan kualitas berkaitan dengan seluruh balikan yang ada untuk menghasilkan atau membuat modifikasi proses yang diharapkan secara terus menerus dan berkesinambungan. Oleh karena itu, Edward Sallis memberikan langkah-langkah yang sangat bermanfaat bagi pengelola pendidikan untuk dapat mengimplemantasikan konsep tersebut dalam sebuah lembaga pendidikan. Adapun langkah-langkahnya antara lain sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan dan komitmen mutu harus datang dari atas. Seluruh tokoh mutu menekankan bahwa tanpa dukungan dari manajemen senior, maka sebuah inisiatif mutu tidak akan bertahan hidup. Kepala sekolah harus menunjukkan komitmen yang kuat dan selalu memotivasi supervisor lainnya agar selalu berupaya keras dan serius dalam meningkatkan mutu ini.
- 2) Menggembirakan pelanggan adalah tujuan TQM. Hal ini dapat dicapai dengan usaha yang terus-menerus untuk mencapai tujuan pelanggan, baik eksternal maupun internal. Kemudian pandangan dari orang yang tidak bergabung di institusi juga dikumpulkan. Informasi dari konsultasi ini harus disusun dan dianalisis kemudian digunakan ketika membuat keputusan.

- 3) Menunjuk fasilitator mutu. 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.
- 4) Membentuk kelompok pengendali mutu. Kelompok ini harus merepresentasikan 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. Koordinator tidak mengerjakan seluruh proyek mutu. Perannya adalah untuk membantu dan membimbing tim dalam menemukan cara baru dalam menangani dan memecahkan masalah.
- 6) Mengadakan seminar manajemen senior untuk mengevaluasi program. Pelatihan khusus dalam pendekatan strategis terhadap mutu mungkin dibutuhkan. Hal itu dikarenakan mereka perlu memberi contoh pada tim dalam memajukan institusi.
- 7) Menganalisa dan mendiagnosa situasi yang ada. Proses ini tidak bisa diremehkan, karena ia sangat menentukan seluruh proses mutu.

Seluruh institusi perlu menjelaskan dimana posisinya dan mana arah yang mereka tuju.

- 8) Menggunakan contoh-contoh yang sudah berkembang di tempat lain. Ini bisa berupa adaptasi dari salah satu “guru” mutu atau seorang tokoh pendidikan khusus atau yang mengadaptasi pola TQM yang diterapkan di tempat lain untuk kemudian diambil sisi positifnya dan bisa diterapkan di sekolah yang dipimpin.
- 9) Mempekerjakan konsultan eksternal. Langkah ini sangat baik dilakukan, terutama jika ingin mencapai tingkat standar mutu internasional, semacam ISO. Akan tetapi biayanya cenderung mahal, hanya sekolah yang dengan sumber dana memadai yang bisa melakukan itu.
- 10) Memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf. Pelatihan adalah tahap implementasi awal yang sangat penting. Oleh karena itu setiap orang perlu dilatih dasar-dasar TQM. Staf membutuhkan pengetahuan tentang beberapa alat kunci yang mencakup tim kerja, metode evaluasi, pemecahan masalah, dan teknik pembuatan keputusan.
- 11) Mengkomunikasikan pesan mutu. Strategi, relevansi dan keuntungan TQM harus dikomunikasikan secara efektif. Program jangka panjang harus dirancang secara jelas. Staf harus mendapatkan informasi atau laporan secara reguler melalui surat kabar atau jurnal.

- 12) Mengukur biaya mutu. Mengetahui biaya dalam implementasi program mutu merupakan hal yang penting. Demikian juga dengan biaya pengabaian mutu. Biaya tersebut bisa muncul dari berkurangnya jumlah pendaftar, kegagalan murid, kerusakan reputasi dan sebagainya. Pengujian terhadap biaya pengabaian mutu itu juga perlu dilakukan, agar disatu sisi tetap berpegang pada program mutu, di sisi lain juga ada kontrol terhadap biaya yang dikeluarkan.
- 13) Mengevaluasi program dalam interval yang teratur. Evaluasi teratur harus menjadi bagian yang integral dalam program mutu. Evaluasi itu harus dilakukan enam bulan sekali secara teratur dan hasil dari evaluasi itu benar-benar dijadikan bahan pertimbangan berjalannya program selanjutnya²⁵.

Adapun strategi pengelolaan program dapat ditempuh antara lain dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Memberdayakan komite lembaga pendidikan dalam peningkatan mutu pembelajaran.
- b. Unsur Pemerintah Kabupaten/ Kota, BAPPEDA, Diknas, Kemenag dan Kemendikbud harus membantu mengorganisir dan membuat jaringan kerja (akses) ke dalam siklus kegiatan pemerintahan

²⁵ Miftakhul Munir, *Keberadaan Total Quality Management Dalam Lembaga Pendidikan (Antara Prinsip Implementasi Dan Pilar Tqm Dalam Pendidikan)*, Realita Volume 16, No. 1 Tahun 2018, hlm 16

dan pembangunan pada umumnya di bidang pendidikan.

- c. Memberdayakan tenaga kependidikan, baik guru, kepala sekolah, petugas BP, staff kantor, pejabat di tingkat kecamatan ke atas, unsur komite sekolah untuk bersama-sama mengembangkan mutu pendidikan lembaga sekolah berkelanjutan.
- d. Mengadakan pelatihan dan pendampingan sistematis bagi para kepala sekolah, guru dan komite sekolah pada pelaksanaan manajemen mutu terpadu.
- e. Melakukan supervise dan monitoring yang sistematis dan konsisten terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran di sekolah agar diketahui berbagai kendala dan masalah yang dihadapi serta dapat segera diberikan solusi/pemecahan masalah yang diperlukan.
- f. Mengelola kegiatan bersifat bantuan langsung bagi lembaga pendidikan untuk peningkatan mutu pembelajaran, rehabilitasi atau pembangunan sarana dan prasarana pendidikan dengan membentuk tim yang sifatnya khusus untuk menangani dan sekaligus melakukan dukungan dan pengawasan terhadap tim bentukan sebagai pelaksana kegiatan tersebut.

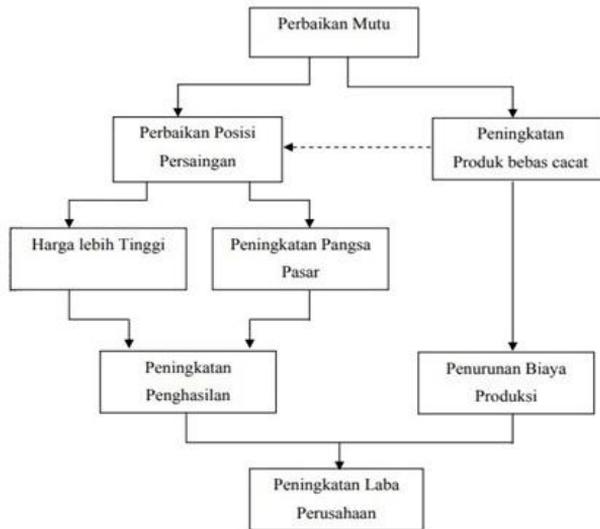
6. Manfaat TQM

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan TQM khususnya bagi pelanggan, perusahaan maupun bagi staf dan karyawan. Manfaat tersebut didasarkan

pada sistem kerja dari program TQM yang berlandaskan pada perbaikan berkesinambungan atau berkelanjutan. Hal ini akan mengurangi berbagai bentuk pemborosan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Kedua faktor tersebut pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan.

- a. Manfaat TQM bagi pelanggan adalah:
 - 1) Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
 - 2) Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.
 - 3) Kepuasan pelanggan terjamin.
- b. Manfaat TQM bagi institusi adalah:
 - 1) Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan.
 - 2) Staf lebih termotivasi.
 - 3) Produktifitas meningkat.
 - 4) Biaya turun.
 - 5) Produk cacat berkurang.
 - 6) Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.
- c. Manfaat TQM bagi staf organisasi adalah:
 - 1) Pemberdayaan.
 - 2) Lebih terlatih dan berkemampuan.
 - 3) Lebih dihargai dan diakui.
- d. Manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh institusi di masa yang akan datang adalah:
 - 1) Membuat institusi sebagai pemimpin (*leader*) dan bukan hanya sekedar pengikut (*follower*).
 - 2) Membantu terciptanya *team work*.
 - 3) Membuat institusi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan

Manfaat penerapan TQM bagi perusahaan



(Muhandri dan Kadarisman, 2008)

- e. Dilihat dari diagram alir di atas, maka manfaat TQM yang diperoleh perusahaan terdapat dua (2) hal, yaitu:
- 1) Perbaikan dari posisi persaingan. Perusahaan yang menghasilkan mutu produk yang lebih baik akan mendapatkan citra positif dari konsumen yang akan berdampak positif pada pemasaran yang semakin luas, bahkan sampai ke posisi ekspor.
 - 2) Peningkatan produk bebas cacat yang dihasilkan. Jika produk cacat dapat diminimumkan, maka biaya mutu (produk gagal, pekerjaan ulang, pemeriksaan dan pengembalian dari konsumen) akan berkurang, dan lebih jauh lagi mengurangi total biaya produksi.

Jika kedua hal di atas dapat diraih, maka perusahaan dapat dengan mudah untuk menaikkan harga produk sehingga laba atau keuntungan yang diperoleh menjadi lebih besar.

7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Peningkatan Mutu Pendidikan

Dalam meningkatkan 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 terdiri dari orang (*man*), dana (*money*), sarana dan prasarana (*material*) serta peraturan (*policy*)²⁶. Dari pengertian di atas maka input pendidikan yang merupakan faktor mempengaruhi mutu pendidikan dapat berupa:

- a. Sumber daya manusia sebagai pengelola sekolah yang terdiri dari:
 - 1) Kepala sekolah, merupakan guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. (Sisdiknas tahun 2003 Bab II Pasal 2)
 - 2) Guru, adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. (UU Nomor 14 tahun 2005 Bab I pasal 1)
 - 3) Tenaga administrasi.
- b. Sarana dan prasarana.

²⁶ Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Penerbit Ardadizya Jaya, 2002), hlm. 22

Proses pembelajaran tidak hanya komponen guru, peserta dan kurikulum saja, kehadiran sarana dan prasarana pendidikan sudah menjadi suatu keharusan dalam mencapai keberhasilan pembelajaran.²⁷ Sarana dan prasarana pendidikan, merupakan media belajar atau alat bantu yang pada hakikatnya akan lebih mengefektifkan komunikasi dan interaksi antara guru dan siswa dalam proses pendidikan.

c. Kesiswaan

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.

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

e. 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

²⁷ Hadiyanto, *Mencari sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2004), hlm. 100

pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolak ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya.²⁸

f. 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.

g. Lingkungan fisik.

Belajar dan bekerja harus didukung oleh lingkungan karena lingkungan sangat berpengaruh terhadap aktivitas guru, siswa dalam aktivitas pembelajaran.

h. Perkembangan ilmu pengetahuan atau teknologi.

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

²⁸ Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran Teori dan Praktek Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*, (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2007), hlm. 5

pengetahuan dan teknologi saat ini, sesuai dengan bidang pengajarannya

i. Peraturan

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional dan untuk menghasilkan mutu sumber daya manusia yang unggul serta mengejar ketertinggalan di segala aspek kehidupan yang disesuaikan dengan perubahan global dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Demi mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, maka dalam pelaksanaan proses belajar mengajar ditetapkan adanya tata tertib yang harus ditaati oleh semua warga madrasah yaitu guru, karyawan dan siswa di sekolah.

j. 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. Peran serta masyarakat di dalam penyelenggaraan pendidikan berarti pula pemberdayaan masyarakat itu sendiri di dalam ikut serta menentukan arah dan isi pendidikan.

k. 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. Selain faktor input

yang telah dikemukakan tersebut, faktor lain yang menentukan mutu pendidikan adalah proses manajemen pendidikan. Selain faktor input yang telah dikemukakan tersebut, faktor lain yang menentukan mutu pendidikan adalah proses manajemen pendidikan.

Secara garis besar, ada dua faktor utama yang mempengaruhi mutu proses dan hasil belajar mengajar di kelas, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Adapun yang termasuk ke dalam faktor internal berupa: faktor psikologis, sosiologis, dan fisiologis yang ada pada diri siswa dan guru. Sedangkan yang termasuk ke dalam faktor eksternal ialah semua faktor yang mempengaruhi proses hasil belajar mengajar di kelas selain faktor siswa dan guru.²⁹

8. Faktor-Faktor Penyebab Kegagalan TQM

- a. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior.

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen di mana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misalnya kepada pakar yang digaji) maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

- b. Team mania

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan

²⁹ Abdul Hadis dan Nurhayati B, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Penerbit AlfaBeta, 2010.) hlm.100- 101

menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelumn pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

c. Proses penyebarluasan (*deployment*)

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana untuk menyatukan ke dalam seluruh elemen organisasi (misalnya, operasi, pemasaran, dan lain-lain). Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usaha itu meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.

d. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis

Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan di situ. Padahal tidak ada satupun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun pakar-pakar kualitas

lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

- e. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis. Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk ketrampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik, mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan sering kali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.
- f. Empowerment yang bersifat *premature*
Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian empowerment kepada para karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan dapat menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil positif. Sering kali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

9. Standar Mutu Pendidikan

Secara nasional standar mutu pendidikan merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 yang kemudian terdapat beberapa perubahan yang tertuang dalam PP Nomor 32 Tahun 2013 dan PP Nomor 13 Tahun 2015. Komponen-komponen setiap standar tertuang dalam beberapa peraturan menteri yang menyatakan bahwa Standar Nasional Pendidikan (SNP) meliputi:

a. Standar Isi

Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar isi sebagaimana dimaksud oleh Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005, mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar isi memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan atau akademik. Kurikulum untuk jenis pendidikan umum, kejuruan, dan khusus pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas:

- a) kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia,
- b) kelompok mata pelajaran kewarganegaraan,
- c) kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi,
- d) kelompok mata pelajaran estetika,
- e) kelompok mata pelajaran

jasmani, olah raga, dan kesehatan. Beban belajar untuk SMA/ MA, menggunakan jam pembelajaran setiap minggu setiap semester dengan sistem tatap muka, penugasan terstruktur, sesuai dengan kebutuhan dan ciri khas masing-masing. Beban belajar untuk SMA/ MA pada jalur pendidikan formal kategori standar dapat dinyatakan dalam satuan kredit semester. Kalender pendidikan/kalender akademik mencakup permulaan tahun ajaran, minggu efektif belajar, waktu pembelajaran efektif, dan hari libur.

b. Standar Proses

Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Ruang lingkup standar proses untuk satuan pendidikan dasar dan menengah menurut Permendiknas RI nomor 41 tahun 2007 mencakup perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan pengawasan proses pembelajaran. Dari segi proses, suatu pendidikan disebut bermutu apabila peserta didik mengalami proses pembelajaran yang riil dan bermakna, yang ditunjang oleh proses belajar mengajar yang efektif. Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan

perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Selain itu dalam proses pembelajaran pendidik memberikan keteladanan.

c. Standar Kompetensi Lulusan

Standar Kompetensi Lulusan (SKL) sebagaimana yang dimaksud oleh PP Nomor 19 tahun 2005, Pasal 1 ayat (4) adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan. Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan menengah umum bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

d. Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pendidik pada Madrasah Aliyah harus memiliki: (a) kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1), (b) latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan (c) sertifikat profesi guru untuk SMA/ MA. Sedangkan tenaga kependidikan untuk SMA/ MA sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan tenaga kebersihan sekolah atau madrasah.

e. Standar Sarana dan Prasarana

Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Standar ini disusun dan dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan oleh Keputusan Menteri Pendidikan Nasional. Hal ini selanjutnya diatur dalam Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007 Tentang standar sarana dan prasarana untuk Sekolah Dasar/ Madrasah Ibtidaiyah (SD/ MI), Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah (SMP/ MTs), dan Sekolah Menengah Atas atau Madrasah Aliyah (SMA/ MA).

f. Standar Pengelolaan

Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 Bab VIII Pasal 49-61 menjelaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Setiap satuan pendidikan harus memiliki pedoman yang mengatur tentang: (a) Kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabus; (b) kalender pendidikan dan akademik; (c) struktur organisasi satuan pendidikan; (d) pembagian tugas diantara pendidik; (e) pembagian tugas diantara tenaga kependidikan;

(f) peraturan akademik; (g) tata tertib satuan pendidikan, yang minimal meliputi tata tertib pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, serta penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana.; (h) kode etik hubungan antara sesama warga di dalam lingkungan satuan pendidikan dan hubungan antara warga satuan pendidikan dengan masyarakat.; (i) biaya operasional satuan pendidikan. Selain itu Setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 (empat) tahun.

g. Standar Pembiayaan

Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku dalam satu tahun. Standar pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasional, dan biaya personal. Biaya investasi meliputi biaya penyediaan sarana prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya operasional meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasional satuan pendidikan meliputi gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta tunjangan yang melekat pada gaji, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai dan biaya operasi pendidikan langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan

prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya.

h. Standar Penilaian Pendidikan

Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik³⁰. Penilaian hasil belajar oleh pendidik dilakukan secara berkesinambungan untuk memonitor proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan semester, dan ulangan kenaikan kelas.

B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan

1. Tesis Mawardi. Program Pascasarjana Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta 2019 dengan judul: *Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di SMA Mara'iqitta'limat Wanasaba, Kecamatan Wanasaba, Kabupaten Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat*. Fokus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) *Implementasi Total Quality Management (TQM)* dalam meningkatkan mutu Sekolah, 2) Prestasi akademik dan non akademik, 3) Kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Sumber data penelitian meliputi kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa. Data dikumpulkan melalui wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model interaktif terdiri dari tahap pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan

³⁰ Faridah Alawiyah, jurnal, *Standar Nasional Pendidikan Dasar dan Menengah*. Aspirasi Vol. 8 No. 1, Juni 2017, hlm. 87

penarikan kesimpulan. Keabsahan data diupayakan melalui kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Dari penelitian yang dilakukan oleh Mawardi hasil yang diperoleh adalah: (1) Mengimplementasikan Total Quality Manajemen (TQM) dalam meningkatkan mutu Sekolah yang meliputi: Implementasi pengelolaan proses belajar mengajar, Implementasi pengelolaan kurikulum, Implementasi pengelolaan ketenagaan, Implementasi pengelolaan siswa, Implementasi pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, dan Implementasi pengelolaan iklim Sekolah, (2) Prestasi akademik dan non akademik yakni: secara akademik prestasi yang dicapai sangat bagus di mana dalam kurun waktu lima tahun terakhir tingkat kelulusan siswa sangat baik, dan secara non akademik, berusaha dengan prestasi. Di antara prestasi non akademik yang telah diperoleh (3) Kendala-kendala yang dihadapi kepala Sekolah yang terkait dengan Implementasi Total Quality Manajemen (TQM) kepala Sekolah SMA Maraqitta'limat Meningkatkan Mutu Sekolah, (4) dampak yang telah di rasakan terkait dengan Implementasi *Total Quality Manajement* (TQM)³¹.

Dari keterangan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mawardi dengan judul tersebut, penulis dapat menyimpulkan persamaan dan perbedaan.

³¹ Mawardi. Tesis Program Pascasarjana Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta 2019. Dengan judul: *Implementasi Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Di Sma Maraqitta'limat Wanasaba, Kecamatan Wanasaba, Kabupaten Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat.*

<https://repository.ustjogja.ac.id/docload/implementasi-total-quality-manajemen-dalam-meningkat2930886>. Online pada tanggal 14 maret 2021.

Persamaannya adalah pada penggunaan teori *total quality manajement* yang difungsikan sebagai tolak ukur kesuksesan sekolah yang sedang diteliti. Perbedaannya pertama adalah tempat yang berbeda, kedua pada teori pendukung dan tujuan penelitian penulis mengemukakan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui respek warga sekolah, pengambilan kebijakan berdasarkan fakta dan penerapan perbaikan mutu secara berkelanjutan.

2. Tesis Diah Puspita Sari. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya 2019 dengan judul: *Strategi Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam Membentuk Sekolah Berkarakter Religius (Studi Multi Kasus Di MTs Bilingual Muslimat Nu Pucang Sidoarjo dan SMP Zainuddin Ngeni Waru Sidoarjo)*. Tesis ini membahas tentang karakter religius yang dibentuk melalui program pembiasaan sekolah di MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo dan SMP Zainuddin Ngeni Waru Sidoarjo. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui konsep karakter religius yang dibentuk, penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam membentuk sekolah berkarakter religius, dan *Total Quality Management (TQM)* dalam meningkatkan mutu lembaga berkarakter religius. Penelitian ini merupakan penelitian jenis *kualitatif* dengan menggunakan pendekatan studi kasus pada madrasah dan sekolah. Metode pengumpulan data dalam tesis ini menggunakan wawancara, observasi, dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembiasaan pagi yang meliputi: *shalat dhuha, shalat fardhu berjama'ah, menghafal juz 30, Baca Tulis al-Qur'an (BTQ)*, program tahfidz dapat membentuk karakter

religius berbicara siswa yang sopan, mampu mengintegrasikan pembelajaran dan dzikir, menjalankan syariat berdasarkan ahlussunnah wal jama'ah, mencetak generasi muslimah, menjaga shalat lima waktu. Sedangkan TQM dalam membentuk karakter religius dengan cara melakukan perbaikan secara terus-menerus, menetapkan jaminan mutu dan standar mutu, menciptakan kultur atau budaya sekolah, melakukan perubahan organisasi, dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan.³²

Dari keterangan hasil penelitian yang dilakukan oleh Diah Puspita Sari dengan judul tersebut, penulis dapat menyimpulkan persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah pada penggunaan teori *Total Quality Management* yang difungsikan sebagai tolak ukur kesuksesan sekolah yang sedang diteliti. Perbedaannya pertama adalah tempat yang berbeda, kedua adalah tujuan penelitian membentuk karakter religius. Sedangkan penulis memfokuskan penelitian pada respek warga sekolah, pengambilan kebijakan berdasarkan fakta dan penerapan perbaikan mutu secara berkelanjutan.

3. Tesis Nurul Hidayati. Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Salatiga 2017 dengan judul: *Rekonstruksi Pendidikan dengan Pendekatan Total Quality Management (TQM) Di Sekolah Dasar Muhammadiyah*

³² Diah Puspita Sari. Nim. F12316225. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya 2019. *Strategi Penerapan Total Quality Management (Tqm) Dalam Membentuk Sekolah Berkarakter Religius (Studi Multi Kasus Di Mts Bilingual Muslimat Nu Pucang Sidoarjo Dan Smp Zainuddin Ngeni Waru Sidoarjo)*. .
http://digilib.uinsby.ac.id/30758/1/Diah%20Puspita%20Sari_F12316225.pdf.

(Plus) Kota Salatiga Tahun 2012 Sampai 2015. Penelitian yang dilakukan adalah dengan tujuan sebagai berikut: 1) Untuk menggali data tentang proses pendidikan Sekolah Dasar Muhammadiyah (Plus) Kota Salatiga dalam merekonstruksi pendidikan dengan pendekatan *Total Quality Management (TQM)* tahun 2012 sampai 2015. 2). Untuk mendalami data tentang *implikasi* dan hasil capaian (*output*) dengan merekonstruksi pendidikan dengan pendekatan *Total Quality Management (TQM)* di SD Muhammadiyah Plus Kota Salatiga tahun 2012 sampai 2015. 3). Untuk menemukan data pandangan orangtua dan masyarakat sebagai stakeholder terhadap mutu akademik Sekolah Dasar Muhammadiyah Plus Kota Salatiga dari tahun 2012 sampai 2015 Jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan Deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan observasi, dokumentasi dan wawancara bebas (non terstruktur). Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deduksi analitik. Hasil penelitian, Rekonstruksi Pendidikan Dengan Pendekatan *Total Quality Manajement (TQM)* Tahun 2012 sampai 2015 di SD Muhammadiyah Plus Kota Salatiga mengalami peningkatan yang baik, manajemen pemasaran yang menghasilkan input, manajemen proses yang menghasilkan layanan proses belajar mengajar, pemenuhan fasilitas yang mendukung, interaksi dan kerjasama antar karyawan, guru dan pimpinan yang baik, serta komunikasi yang produktif antar semua *job discription* yang ada di sekolah.³³

³³ Nurul Hidayati. Nim. M1.13.015. Tesis Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (lain) Salatiga 2017. Dengan judul: *Rekonstruksi Pendidikan Dengan*

Dari keterangan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurul Hidayati dengan judul tersebut, penulis dapat menyimpulkan persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah pada penggunaan teori total quality manajemen yang difungsikan sebagai tolak ukur kesuksesan sekolah yang sedang diteliti. perbedaannya pertama adalah tempat berbeda yang kedua pada tqm sebagai fokus rekontruksi manajemen pemasaran dan implikasi output. Sedangkan penulis memfokuskan penelitian pada respek warga sekolah, pengambilan kebijakan berdasarkan fakta dan penerapan perbaikan mutu secara berkelanjutan.

4. Tesis Yosephat Suryo Susilo. Program Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya 2019 dengan judul: *Pengaruh Supply Chain Management dan Total Quality Management terhadap Kinerja Distribution Center Indomaret Cluster Sidoarjo Yang Dimediasi Oleh Keunggulan Bersaing*. Hasil penelitian yang dilakukan adalah: mengenai konsep SCM telah menerima perhatian yang meningkat dari akademisi, konsultan, dan manajer bisnis sama (Feldman, 2003). Banyak organisasi telah mulai menyadari bahwa SCM adalah kunci untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan produk perusahaan dan/atau jasa di pasar yang semakin ketat (Jones, 1998). Disisi lain *Total Quality Management (TQM)* membantu perusahaan untuk dapat terus bersaing

dengan para kompetitor karena TQM memiliki konsep dasar yaitu perbaikan secara berkala atau berkesinambungan. Keunggulan bersaing yang dihasilkan perusahaan dari penerapan SCM dan TQM yang baik dapat mendorong pada kinerja perusahaan yang lebih baik kedepannya. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh *supply chain management* dan total quality management terhadap kinerja distribution center Indomaret yang dimediasi oleh keunggulan bersaing. Sampel yang digunakan berjumlah 100 orang manajer toko Indomaret di Surabaya dan sekitarnya. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah *structural equation model*. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa *supply chain management* dan *total quality management* ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan melalui keunggulan bersaing. Di sisi lain kinerja perusahaan juga ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.³⁴

Dari keterangan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yosephat Suryo Susilo dengan judul tersebut, penulis dapat menyimpulkan persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah pada penggunaan teori *Total Quality Management* yang difungsikan sebagai tolak ukur

³⁴ Yosephat Suryo Susilo. Nim 8112414011. Tesis Program Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya 2019. *Pengaruh Supply Chain Management Dan Total Quality Management Terhadap Kinerja Distribution Center Indomaret Cluster Sidoarjo Yang Dimediasi Oleh Keunggulan Bersaing*. <http://repository.wima.ac.id/17911/39/ABSTRAK.pdf>. Online pada tanggal 14 maret 2021.

kesuksesan. Perbedaan pertama adalah tempat, kedua adalah fokus pemasaran pada Indomart dengan menggunakan 100 sample dan teknik analisis menggunakan *structural equation model* untuk mengetahui pengaruh-pengaruh positif pada perusahaan. Sedangkan penulis memfokuskan penelitian pada respek warga sekolah, pengambilan kebijakan berdasarkan fakta dan penerapan perbaikan mutu secara berkelanjutan.

5. Tesis Anis Rahmawati. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto 2017 dengan judul: *Implementasi Total Quality Management dalam Pembelajaran Al-Qur'an Di SDIT Harapan Bunda Purwokerto*. Jenis penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian lapangan (*field research*) yaitu pengumpulan data yang dilakukan secara langsung di lokasi penelitian. Kemudian menggunakan jenis penelitian studi kasus yaitu suatu penelitian yang dilakukan pada suatu kasus yang memiliki kekhasan dan keunikan yang tinggi. Fokus penelitian ini adalah pada kasus itu sendiri, baik sebagai lokasi, program, kejadian atau kegiatan. Objek penelitian ini adalah bagaimana implementasi *Total Quality Management* di SDIT Harapan Bunda Purwokerto. Sedangkan subjek penelitiannya adalah kepala SDIT Harapan Bunda Purwokerto, tim manajemen tahfidz, guru tahfidz, peserta didik dan *stakeholders*. Untuk memperoleh informasi dan data-data yang diperlukan dalam penelitian, peneliti menggunakan beberapa metode yaitu: metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam menganalisa data

yang diperoleh dari hasil penelitian, penulis menggunakan teknik analisis Miles and Huberman yaitu berupa *data reduction*, *data display* dan penarikan kesimpulan. Setelah penelitian dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa implementasi *Total Quality Management* dalam pembelajaran Al-Qur'an di SDIT Harapan Bunda Purwokerto dilaksanakan melalui tiga tahapan yaitu, persiapan, pengembangan sistem dan implementasi sistem.³⁵

Dari keterangan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anis Rahmawati dengan judul tersebut, penulis dapat menyimpulkan persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah pada penggunaan teori *Total Quality Manajement* yang difungsikan sebagai tolak ukur kesuksesan sekolah yang diteliti. Perbedaan pertaman adalah tempat, kedua adalah fokus pada pembelajaran al-Qur'an. Sedangkan penulis memfokuskan penelitian pada respek warga sekolah, pengambilan kebijakan berdasarkan fakta dan penerapan perbaikan mutu secara berkelanjutan.

6. Tesis Risa Saparina. Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia 2018 dengan judul: *Implementasi Total Quality Management (TQM) Untuk Peningkatan Layanan Sekolah di SD Muhammadiyah 7 Bandung. Implementasi Total Quality Management (TQM) di dalam*

³⁵ Anis Rahmawati. Nim. 1423402003. Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto 2017. Dengan judul: *Implementasi Total Quality Management Dalam Pembelajaran Al-Qur'an Di SDIT Harapan Bunda Purwokerto*.

http://repository.iainpurwokerto.ac.id/3513/2/COVER_BAB%20I_BAB%20V_DAFTAR%20PUSTAKA.pdf. Online pada tanggal 14 maret 2021.

pendidikan diharapkan dapat mencapai mutu pendidikan yang dicita-citakan. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan layanan sekolah di SD Muhammadiyah 7 Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan mempelajari dokumen dan rekaman yang terkait penelitian. Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi TQM di SD Muhammadiyah 7 Bandung dapat meningkatkan kepuasan pelanggan terbukti dengan terus meningkatnya input pada SD Muhammadiyah 7 Bandung, perbaikan secara terus menerus dilakukan oleh pihak sekolah sehingga banyak prestasi yang dihasilkan dan dicapai oleh guru ataupun peserta didik. Akan tetapi ditemukan juga bahwa salah satu faktor yang menjadi penghambat implementasi TQM di SD Muhammadiyah 7 Bandung yaitu adanya berberapa pihak yang tidak menjalankan komitmen jangka panjang dengan baik. Temuan tersebut mengarah pada rekomendasi bahwa diperlukan *sinergitas* dalam mengimplementasikan TQM, kepala sekolah sebagai pimpinan hendaknya memberikan motivasi dan mengikutsertakan seluruh lapisan manajemen, guru dan karyawan untuk bertanggung jawab dan memberikan kepercayaan menentukan kualitas yang akan dicapai sehingga mereka dapat memegang teguh komitmennya terhadap peningkatan layanan sekolah.³⁶

³⁶ Risa Saparina. Tesis Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia 2018 dengan judul: *Implementasi*

Dari keterangan hasil penelitian yang dilakukan oleh Risa Saparina dengan judul tersebut, penulis dapat menyimpulkan persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah pada penggunaan teori *Total Quality Manajement* yang difungikan sebagai tolak ukur kesuksesan sekolah yang diteliti. Perbedaan pertaman adalah tempat, kedua adalah fokus penelitian hanya pada pelayanan atau fokus pelanggan. Sedangkan penulis memfokuskan penelitian pada respek warga sekolah, pengambilan kebijakan berdasarkan fakta dan penerapan perbaikan mutu secara berkelanjutan.