

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Dasar Manajemen Mutu Pendidikan

1. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Manajemen diartikan sebagai ilmu karena merupakan suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Manajemen diartikan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara tertentu dengan mengatur orang lain menjalankan tugasnya. Manajemen diartikan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu tujuan, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.¹

Manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi yang disebut sebagai aktivitas manajemen, dengan kata lain aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan, sekolah, industri, rumah sakit dan lain-lain.²

Aktivitas manajerial dalam organisasi dengan pola kerjasama sebagai proses mencapai tujuan juga dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat As-Saff ayat 4 yang berbunyi :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُيُوتًا مَرْصُورًا (الصف : ٤)

Artinya : Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.³

Hal ini memang sangat ditekankan oleh Rasulullah SAW pada masa berdakwah di Madinah, saat surat ini diturunkan. Dimana, pengokohan organisasi dan kejama'ahan adalah titik tekan dakwah Rasulullah SAW di Madinah, berbeda

¹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan, cet. 1*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), h. 1.

² Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, cet. 1*, (Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005), h. 41.

³ Kementerian Agama RI, *Syaamil Al-Qur'an : Miracle The Reference, cet. 1*, (Bandung : PT Sygma Publishing, 2010), h. 1099.

dengan titik tekan dakwah Rasulullah SAW ketika di Mekkah yang fokus pada pengokohan aqidah dan ruhiyah ummat Islam masa itu.

Dalam surat ini, terdapat lima konsep besar yang harus ada untuk mewujudkan organisasi yang kokoh, yaitu kesesuaian konsep dan pelaksanaan dalam organisasi, soliditas tim, ketepatan mengukur dan mengetahui kekuatan dan tantangan, konsep kesungguhan dalam bekerja dan berjuang, serta memiliki kader yang militan (kader yang solid).⁴

Dalam perspektif lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen. Sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen yaitu; unsur manusia (*men*), barang-barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*), dan pasar (*market*).⁵ Hal senada dikemukakan oleh Miftah Thoha yaitu; manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan organisasi yang memerlukan kerjasama dengan orang lain.⁶

Yati Siti Mulyati mengemukakan terdapat tiga fokus untuk mengartikan manajemen yaitu:

1. Manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal bakal manajemen sebagai suatu profesi. Manajemen sebagai suatu ilmu menekankan perhatian pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan/keterampilan teknikal, manusiawi dan konseptual.
2. Manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktivitas manajemen.
3. Manajemen sebagai seni tercermin dari perbedaan gaya/style seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.⁷

⁴Rofi Munawar, *Manajemen Organisasi Dalam Al-Qur'an*, Artikel, wanvisioner.blogspot.com, 2009

⁵ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, cet. 1, h. 42-43.

⁶ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), h. 8.

⁷ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, Ridwan (editor), *Manajemen Pendidikan*, cet. ke-3, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 86.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengaturan (*directing*), koordinasi (*coordinating*), kepemimpinan (*leadership*), komunikasi (*communicating*), dan pengawasan (*controlling*).

Sedangkan mutu memiliki pengertian yang bervariasi sebagaimana didefinisikan oleh masing-masing orang atau pihak. Produsen (penyedia barang/jasa) atau konsumen (pengguna/pemakai barang/jasa) akan memiliki definisi yang berbeda mengenai mutu barang/jasa. Perbedaan ini mengacu pada orientasi masing-masing pihak mengenai barang/jasa yang menjadi objeknya. Satu kata yang menjadi benang merah dalam konsep mutu baik menurut konsumen maupun menurut produsen yaitu kepuasan. Barang atau jasa yang dikatakan bermutu adalah yang dapat memberikan kepuasan baik bagi pelanggan maupun produsennya.

Mutu menurut Deming sebagaimana yang dikutip oleh Abdul Hadis dan Nurhayati adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia membeli produk perusahaan tersebut.⁸

Hal senada juga dikatakan oleh Feigenbaum sebagaimana dikutip Abdul Hadis dan Nurhayati bahwa mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk dianggap sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.⁹ Berdasarkan perspektif manajemen pemasaran mutu, produk ialah salah satu unsur utama dalam bauran pemasaran, yaitu produk, harga, promosi, dan saluran distribusi yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar perusahaan.¹⁰

⁸ Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, cet. ke-1, h. 83.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, cet. ke-1, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), h. 86.

Sehingga dapat dipahami bahwa masalah mutu produk, baik berupa barang dan jasa bagi perusahaan atau industri dan mutu lulusan bagi lembaga pendidikan menjadi satu hal yang sangat penting. Suatu produk dan lulusan yang bermutu, memungkinkan para pengguna produk dan lulusan dari lembaga pendidikan dapat memperoleh kepuasan. Jika pengguna puas, mereka akan setia menggunakan produk dan lulusan lembaga pendidikan tersebut. Jika para konsumen dari produk dan lulusan institusi pendidikan semakin setia, suatu perusahaan dan lembaga pendidikan akan komparatif untuk eksis dan solid dalam berproduksi bagi perusahaan dan dalam menyelenggarakan proses pendidikan bagi institusi pendidikan.

Mulyasa mengemukakan bahwa manajemen peningkatan mutu merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah) dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan dari atas sampai bawah, meluas ke hulu dan ke hilir, mencakup mata rantai pemasok dan *customer*.¹¹

Lebih lanjut Mulyasa mengatakan bahwa terdapat empat kriteria agar program manajemen peningkatan mutu yang diterapkan oleh suatu perusahaan dapat berhasil yaitu:

1. Manajemen peningkatan mutu harus didasarkan pada kesadaran akan mutu dan berorientasi pada mutu dalam semua kegiatannya sepanjang program, termasuk dalam setiap proses dan produk.
2. Manajemen peningkatan mutu harus bersifat kemanusiaan yang kuat untuk membawa mutu pada cara karyawan diperlakukan, diikutsertakan dan diberi inspirasi.
3. Manajemen peningkatan mutu harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang di semua tingkat, terutama di garis depan, sehingga antusias keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan, bukan hanya slogan kosong.
4. Manajemen peningkatan mutu harus diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijaksanaan dan kebiasaan mencapai setiap sudut dan celah organisasi.¹²

Selain hal di atas ada empat prinsip utama yang harus diperhatikan dalam menerapkan manajemen peningkatan mutu yaitu sebagai berikut:

¹¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, cet. ke-1, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 224.

¹² *Ibid.*

1. Kepuasan pelanggan, yaitu menentukan kualitas keinginan pelanggan sehingga dalam segala aspek pelanggan terpuaskan.
2. Respek terhadap setiap orang yaitu, semua orang yang terlibat dalam usaha dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas karena itu seluruhnya diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi aktif dalam mengambil keputusan,
3. Manajemen berdasarkan fakta artinya, dalam setiap usaha perbaikan selalu berdasarkan prinsip prioritas yang mengandaikan bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada.
4. Perbaikan berkesinambungan.¹³

2. Hakikat Manajemen Mutu dalam Pendidikan

Konsep manajemen mutu pendidikan merupakan sebuah konsep yang berasal dari *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* pertama kali diperkenalkan pada tahun 1920-an oleh Edward Deming yang diakui sebagai “Bapak Mutu” karena menerapkan standar kontrol mutu pada pabrik-pabrik perlengkapan perang milik pemerintah Amerika. Deming adalah warga Amerika yang meraih gelar Ph.D dalam bidang matematika dan fisika dari Universitas Yale.¹⁴

The American Society for Quality Manajemen pertama kali digunakan oleh *U.S Naval Air Sytem Commands* yang mencoba menterjemahkan pendekatan manajemen model Jepang untuk peningkatan mutu. Tahun 1950 Asosiasi Insinyur Jepang yang berusaha untuk membangun kembali negaranya yang hancur akibat perang Dunia Ke-II mengundang Edward Deming untuk melatih para insinyur Jepang dalam bidang manajemen dengan mendirikan perusahaan konsultan yang salah satu kliennya adalah Departemen Luar Negeri Jepang. Edward Deming dengan metode standar kontrol mutunya dianggap berhasil dalam mengangkat ekonomi negara Jepang

Selain Edward Deming salah satu tokoh manajemen mutu yang juga diakui sebagai “Bapak Mutu” adalah Joseph M. Juran. Joseph M. Juran memiliki latar belakang pendidikan di bidang Hukum dan Teknik. Beliau juga ahli dalam bidang statistic sebagaimana Deming. Pandangan Juran tentang Mutu merefleksikan pendekatan rasional yang berdasarkan pada fakta terhadap

¹³ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, cet. ke-1, h. 30-31.

¹⁴ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, Ridwan (editor), *Manajemen Pendidikan*, cet. ke-3, h. 290.

organisasi bisnis dan sangat menekankan pada pentingnya proses perencanaan dan kontrol mutu.¹⁵

Konsep *Total Quality Management* pada awalnya berkembang dari pemikiran untuk mewujudkan produk yang bermutu sampai pada akhirnya meliputi semua aspek dalam organisasi. Perkembangan upaya mewujudkan mutu dapat ditelusuri dari konsep “*inspection*”, kemudian berkembang menjadi “*quality control dan statistical theory*”, selanjutnya berkembang menjadi “*quality in Japan*” yang menghantarkan pada konsep “*total quality*” dan dalam perkembangan selanjutnya menjadi “*total quality management*”.¹⁶

Inspection (inspeksi) meliputi pengukuran, pengujian dan test produk, proses dan pelayanan dalam membuat produk yang sama. Pada awalnya inspeksi muncul untuk menentukan apakah pekerja dan hasil kerjanya sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan oleh pabrik/industri atau tidak. *Quality control dan statistical theory* pertama kali diperkenalkan oleh Walter. A. Shewhart untuk mendeteksi dan memperbaiki masalah-masalah selama proses produksi untuk mencegah adanya kegagalan suatu produk. Proses control secara statistik ini berupaya (1) menfokuskan pada produk dalam pendeteksian dan pengontrolan masalah-masalah mutu. (2) melibatkan pengetesan sejumlah sampel dan secara statistik menyimpulkan adanya kesamaan untuk semua produk. (3) meliputi tahapan-tahapan dalam proses produksi. (4) menyadari akan pelatihan personalia bagian produksi dan pengontrol mutu.¹⁷ *Quality in Japan*, pada tahun 1940-an produk-produk Jepang dipersepsi *cheap* (murah) dan *shoddy imitation* (tiruan buruk). Para pemimpin industry Jepang memahami hal ini dan bermaksud untuk menghasilkan produk inovatif yang berkualitas. Usaha dan kerja keras mereka berjalan dengan baik dan pesat.

Total Quality adalah sebuah istilah yang pertama kali dimunculkan oleh Armand Val Feigenbaum pada konferensi internasional pertama mengenai *quality control* di Jepang pada tahun 1969. Perkembangan selanjutnya menjadi *Total*

¹⁵ Jerome S Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan*, cet. ke-2, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h. 8.

¹⁶ *Ibid.*, h. 9.

¹⁷ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, Ridwan (editor), cet. ke-3, *Manajemen Pendidikan*, h. 291.

Quality Management yang berkembang pesat pada tahun 1980-an sampai 1990-an. Setelah melakukan observasi terhadap kesuksesan Jepang mengenai isu-isu kepegawaian, perusahaan-perusahaan barat mulai mengenalkan inisiatif mutu menurut versi mereka. *Total Quality Management* dibuat sebagai suatu alat untuk mengekspresikan *spectrum* mutu yang lebih luas yang difokuskan pada strategi, program dan teknik.

Konsep *Total Quality Management* telah memperoleh dukungan resmi, kurang lebih dari 16 institusi pendidikan. Dewan Rektor dan Kepala Sekolah juga sudah mempublikasikan *Teaching Standards and Excellence in Higher Education* pada tahun 1991, dengan sub judul *Developing a Culture for Quality*. Dalam kesimpulan buku tersebut, penulis mengatakan bahwa masing-masing universitas harus mengembangkan sistem *Total Quality Management* secara sendiri-sendiri.¹⁸

Untuk menyahtui pernyataan di atas, Herbert Dellana dan Bass (1995) dalam E Mulyasa mengemukakan empat bidang utama dalam penyelenggaraan pendidikan yang dapat mengadopsi prinsip-prinsip *Total Quality Management*. *Pertama*, penerapan *Total Quality Management* untuk meningkatkan fungsi-fungsi administrasi dan operasi atau secara luas untuk mengelola proses pendidikan secara keseluruhan. *Kedua*, mengintegrasikan *Total Quality Management* dalam kurikulum. *Ketiga*, penggunaan *Total Quality Management* dalam metode pembelajaran di kelas. *Keempat*, menggunakan *Total Quality Management* untuk mengelola aktivitas riset dan pengembangan.¹⁹

Penerapan konsep manajemen peningkatan mutu dalam dunia pendidikan berarti upaya mengutamakan pelayanan terhadap pelajar dalam meningkatkan kualitas lulusan atau perbaikan sistem sekolah secara komprehensif. Sekolah mempunyai kebebasan untuk mengadakan perbaikan manajemennya sendiri selama tidak keluar dari peraturan yang berlaku. Sekolah sebagai institusi otonom diberikan peluang untuk mengelola dalam proses koordinasi untuk mencapai tujuan pendidikan.²⁰ Hal ini sesuai dengan konsep otonomi daerah. Karena

¹⁸ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, cet. ke-2, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), h. 46.

¹⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, cet. ke-2, h. 225.

²⁰ Soebagio Admodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, cet. ke-1, (Jakarta: Ardadjaya, 2000), h. 5-6.

peningkatan manajemen mutu pendidikan tidak terlepas dari konsep otonomi daerah.

Otonomi daerah diartikan sebagai kewenangan/kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak tergantung. Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku²¹.

Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai pendapat orang lain, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan berkomunikasi secara efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Segegap kemampuan tersebut dipergunakan secara maksimal untuk melakukan perubahan menuju perbaikan. Perubahan harus dilakukan secara mandiri, karena tidak mungkin pihak luar ikut mendorong perubahan sementara dirinya sendiri tidak melakukannya. Hal ini senada dengan ayat Al-Qur'an dalam Surat Ar-Ra'd ayat 11 yang berbunyi :

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرَ مَا بِأَنْفُسِهِمْ (الرعد : ١١)

Artinya: Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.²²

Kesiapan melakukan perubahan dengan konsep yang jelas mulai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan sampai evaluasi tentu akan semakin mendekati pada pencapaian tujuan organisasi, termasuk peningkatan mutu yang pasti secara dinamis akan terus membutuhkan perbaikan dari waktu ke waktu.

Manajemen mutu dalam konteks pendidikan memiliki pengertian yang mencakup input, proses, dan output pendidikan.

1. *Input pendidikan*

²¹ Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi dan Aksi*, cet. ke-1, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h. 251.

²² Kementerian Agama RI, *Syaamil Al-Qur'an : Miracle The Reference*, cet. ke-1, h. 497.

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input yang dimaksud disini meliputi sebagai berikut:

- Input sumber daya yang meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, pegawai dan siswa). Selain itu, masih ada sumber daya lain seperti perlengkapan, dana, dan sebagainya.
- Input perangkat lunak meliputi kurikulum, struktur organisasi, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program dan sebagainya.
- Input harapan-harapan meliputi visi, misi, tujuan.

Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input makin tinggi pula input tersebut.²³

2. *Proses Pendidikan*

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Dalam sekolah berskala mikro (sekolah/madrasah) proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, proses monitoring dan evaluasi dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan proses-proses lainnya.²⁴

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian, penyelesaian dan pemanduan input sekolah dilakukan secara harmonis sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong dan memotivasi minat belajar peserta didik. Situasi yang harmonis dan menyenangkan tersebut tentu saja harus diciptakan dalam berbagai kesempatan belajar mengajar dalam rangka mewujudkan pencapaian tujuan pendidikan yang bermutu.

3. *Output Pendidikan*

Output pendidikan merupakan kinerja/prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pendidikan. Output pendidikan meliputi prestasi akademik Nilai

²³ Sutopo, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*, cet. ke-1, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999), h. 14.

²⁴ *Ibid.*, h. 8.

Evaluasi Murni (NEM), Surat Tanda Tamat Belajar (STTB), Lomba karya ilmiah, lomba keagamaan dan sebagainya. Prestasi non akademik (Iman dan Taqwa, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan, kepramukaan, solidaritas, disiplin, kerajinan, ketulusan, toleransi, kebersihan, silaturahmi, kerapian/ketertiban dan sebagainya).²⁵ Output suatu pendidikan akan dikatakan bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya dari segi prestasi belajar menunjukkan pencapaian yang tinggi.

3. Komponen Manajemen Peningkatan Mutu

Komponen-komponen mutu merupakan bagian-bagian yang harus ada dalam upaya untuk mewujudkan mutu. Bagian-bagian ini merupakan pendukung dan menjadi prasyarat dimilikinya mutu, beberapa komponen mutu tersebut adalah :

a. Kepemimpinan

Pimpinan (manajer) tertinggi harus mengarahkan segenap upaya pencapaian tujuan secara terpadu dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data, dan mengidentifikasi orang-orang (sumber daya manusia). Dalam implementasi *Total Quality Management* sebagai kunci proses manajemen, manajer puncak berperan sebagai penasehat, guru dan pimpinan.²⁶

b. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Keterampilan setiap pegawai dalam merencanakan, mengorganisasi, membuat, mengevaluasi dan mengembangkan barang dan jasa sebagaimana tuntutan pelanggan adalah dasar perwujudan mutu. Pemahaman dan keterampilan pegawai menjadi kunci untuk mewujudkan hal itu melalui aplikasi pemahaman dan kemampuannya. Perkembangan tuntutan pelanggan inilah yang terus berkembang dan harus direspon positif oleh manajer puncak melalui mempersiapkan sumber daya manusia yang berkompeten dalam bidangnya. Dinamisasi tuntutan mengharuskan ditingkatkannya kemampuan pegawai secara

²⁵ Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, cet. ke-1, h. 254.

²⁶ Tim Administrasi Pendidikan UPI, Ridwan (editor), *Manajemen Pendidikan*, cet. ke-3, h. 302.

terus menerus. Bahkan investasi terbesar haruslah pada sumber daya manusia organisasi.

Diklat terkait dengan keterampilan pokok dan keterampilan pendukung kedua-duanya menjadi utama dalam membentuk pegawai yang kompeten. Keterbatasan implementasi diklat memungkinkan untuk memilih pada keterampilan inti, sedangkan untuk keterampilan pendukung dikembangkan melalui proses kepemimpinan.²⁷

c. Struktur Pendukung

Manajer puncak akan memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu dalam melaksanakan strategi pencapaian mutu. Dukungan semacam ini mungkin diperoleh dari luar melalui konsultan atau tim mutu. Akan tetapi lebih baik kalau diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri.

Staf pendukung yang kecil dapat membantu manajemen puncak untuk mengartikan konsep mengenai mutu, membantu melalui “*network*” dengan manajer mutu dibagian lain dalam organisasi dan membantu sebagai nara sumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu bagi manajer puncak.²⁸

d. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu organisasi yang berorientasi mutu perlu ditempuh dengan cara yang bervariasi agar pesan yang dikomunikasikan dapat tersampaikan secara efektif dan manajer puncak dapat berkomunikasi kepada seluruh pegawai mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Secara ideal, manajer harus bertemu secara pribadi dengan para pegawai untuk menyampaikan informasi, memberikan pengarahan, dan menjawab pertanyaan dari setiap pegawai. Namun demikian, maka penyampaian mengenai komitmen organisasi terhadap mutu harus disampaikan secara terus menerus dan konsisten

e. Ganjaran dan Pengakuan

Tim atau individu-individu yang berhasil menerapkan prinsip-prinsip mutu dalam proses mutu harus diakui dan diberi ganjaran sebagaimana kemampuan organisasi, sehingga pegawai lainnya sebagai anggota organisasi akan mengetahui apa yang diharapkan.

²⁷ *Ibid.*,h. 303.

²⁸ *Ibid.*

Kegagalan dalam mengenali seseorang yang mencapai sukses akan memberikan kesan bahwa ini bukan arah menuju pekerjaan yang sukses, dan memungkinkan promosi atau sukses individu secara menyeluruh.²⁹ Jadi pada dasarnya pegawai yang berhasil mencapai mutu tertentu harus diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan/ccontoh bagi pegawai lainnya.

f. Pengukuran

Penggunaan data hasil pengukuran (evaluasi) menjadi sangat penting di dalam menerapkan proses manajemen mutu. Hasil pengukuran merupakan informasi umpan balik bagi manajer puncak mengenai kondisi riil bagaimana gambaran proses mutu yang ada dalam organisasi.³⁰ Bahkan hasil evaluasi ini harus menjadi dasar untuk mengambil keputusan bagi manajer puncak. Pendapat-pendapat umum mengenai mutu organisasi harus diganti dengan fakta dan data. Setiap orang dalam organisasi dan yang terkait dengan organisasi harus diberitahu bahwa yang penting bukan yang dipikirkan akan tetapi yang diketahuinya berdasarkan fakta dan data.

Proses menentukan dan memilih data, kepuasan pelanggan eksternal harus diukur secara konsisten untuk mengetahui seberapa jauh kebutuhan dapat dipenuhi. Data dari pelanggan menjadi penilaian kinerja yang realistis serta sangat berguna didalam memotivasi setiap orang untuk mengetahui persoalan yang sebenarnya.

B. Penerapan Manajemen Mutu dalam Pendidikan

1. Kepemimpinan yang Berorientasi pada Mutu

Kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi pada masa kini tergantung pada kemampuannya mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam konteks ini, organisasi harus memiliki pimpinan yang efektif dalam menjalankan manajemen untuk mengelola perubahan yang ada dan berkelanjutan. Tantangan bagi seorang manajer pendidikan, yaitu kepala sekolah/madrasah, pimpinan pesantren, pimpinan organisasi yang berorientasi pendidikan, rektor atau direktur adalah bagaimana menjadi pendorong atau pelopor perubahan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

²⁹ *Ibid.*

³⁰ *Ibid.*, h. 304.

Pimpinan (manajer) tertinggi harus mengarahkan segenap upaya pencapaian tujuan secara terpadu dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data, dan mengidentifikasi orang-orang (sumber daya manusia). Dalam implementasi *Total Quality Management* sebagai kunci proses manajemen, manajer puncak berperan sebagai penasehat, guru dan pimpinan.³¹

Menurut David F. Salibury (1996) sebagaimana diungkapkan oleh Syafaruddin, bahwa upaya memperbaiki kulaitas dalam satu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dukungan dari bawah hanya akan muncul secara berkelanjutan ketika pimpinannya benar-benar berkualitas atau unggul.³²

Kepemimpinan penting sekali dalam mengejar mutu yang diinginkan pada setiap sekolah atau lembaga pendidikan. Sekolah atau lembaga pendidikan hanya akan maju bila dipimpin oleh kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan yang visioner, memiliki keterampilan manajerial, serta integrasi keperibadian dalam melakukan peningkatan mutu. Untuk menerapkan manajemen mutu pendidikan pada sekolah-sekolah atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya, banyak komponen yang harus diperhatikan. Komponen tersebut mencakup kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, iklim organisasi, fokus pelanggan, metode ilmiah dan alat-alatnya, data yang bermakna, serta tim penyelesaian masalah. Semua komponen itu hanya akan berfungsi dengan baik saat pimpinan sebagai faktor utama berjalan secara efektif. Tanpa kepemimpinan, maka komponen lain tidak akan berarti, bahkan tidak terwujud. Intinya, untuk melakukan peningkan mutu pendidikan demi meraih prestasi yang baik, seorang pemimpin harus bekerja keras dan sungguh-sungguh. Hal ini senada dengan ayat Al-Qur'an Surat Al-Qasas ayat 77 :

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

³¹ Tim Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, cet. ke-3, h. 302.

³² Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, cet. ke-1, (Jakarta: PT. Gasindo, 2002), h. 49.

Artinya: Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupa dengan bagianmu didunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu. Dan janganlah kamu berbuat kerusakan dimuka bumi. Sungguh Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.³³

Berdasarkan penjelasan ayat di atas, ada beberapa pertimbangan yang penting untuk diperhatikan adalah perspektif yang dibutuhkan para pemimpin pendidikan yang meliputi hal-hal berikut;

- a. *Vision and syimbols*. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga terhadap staf, pelajar-pelajar dan masyarakat luas.
- b. *Management by walking about (NBWA)*, yaitu suatu cara bagi pimpinan untuk memahami, berkomunikasi, dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk di belakang meja kerjanya.
- c. *For the kids*, yaitu perhatian yang sungguh-sungguh kepada semua anggota lembaganya, baik pelajar (*primary customer*) maupun pelanggan lain.
- d. *Autonomy, experimentation, and support for failure*, yaitu memiliki otonomi, suka mencoba hal-hal baru, dan memberikan dukungan bagi sikap inisiatif dan inovatif untuk memperbaiki kegagalan.
- e. *Create a sense of family*, yaitu cara untuk menumbuhkan rasa kekeluargaan di antara sesama guru, pelajar, karyawan, dan staf pimpinan lainnya.
- f. *Sense of the whole, rhytme, passion,intensity, and enthusias*, yaitu menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat, dan potensi dari setiap staf.³⁴

Peranan kepemimpinan pada setiap level organisasi akan menentukan pencapaian peningkatan mutu. Komitmen terhadap mutu harus merupakan sikap utama dari pemimpin lembaga pendidikan tertentu. Ini merupakan alasan bahwa manajemen mutu terpadu menjadi penting sebagai proses dari atas ke bawah. Dapat diperkirakan bahwa 80% dari insiatif mutu masih gagal untuk tahun pertama sampai tahun kedua.³⁵ Seringkali yang menjadi alasan utama kegagalannya adalah kurangnya manajer senior yang mendukung dan memiliki komitmen. Peningkatan mutu sangat penting untuk menjalankan koordinasi mutu. Dukungan dan komitmen manajer yang mau menyediakan waktu lebih

³³ Kementerian Agama RI, *Syaamil Al-Qur'an : Miracle The Reference*, cet. ke-1, h. 785.

³⁴ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, cet. ke-1, h. 58.

³⁵ *Ibid.*

banyak untuk memimpin, membuat rencana, mengembangkan ide-ide baru, dan bekerja sama dengan pelanggan akan mendukung keberhasilan manajemen peningkatan mutu pendidikan.

2. Pemberdayaan Guru

Konsep pemberdayaan adalah bersifat humanistik. Pengakuan terhadap berbagai potensi seorang guru atau pegawai untuk diaktualisasikan melalui pembinaan dan penyediaan iklim yang kondusif, serta melakukan pekerjaan secara kreatif. Menurut Snyder dkk sebagaimana yang diungkapkan oleh Syafaruddin, pemberdayaan berarti memberikan pegawai suatu pekerjaan untuk dilakukan dan kebebasan bagi mereka untuk melakukannya secara kreatif.³⁶ Itu artinya membiarkan pegawai untuk mencoba ide-ide baru, meskipun ide tersebut belum pernah berhasil. Dengan kata lain membiarkan pegawai untuk mencoba dan gagal atas pekerjaannya tanpa disertai hukuman.

Dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan, pemberdayaan guru termasuk pegawai, salah satunya melalui pembagian tanggung jawab. Keberadaan guru sebagai staf dalam proses pembelajaran dan pengajaran di lembaga pendidikan menjadi salah satu pilar kepemimpinan pendidikan. Para guru harus diberi peluang untuk memperbaiki pembelajaran murid dengan cara memberdayakannya dengan otonomi, pengembangan kemampuan, serta meningkatkan penghargaan terhadap prestasi para guru.

Saat ini di Indonesia, sebenarnya sebagian besar guru-guru sudah berpendidikan tinggi, minimal diploma dua (D.II) bahkan pada sebagian sekolah dasar sudah mulai banyak guru yang berpendidikan strata satu (S.1). Mereka ini perlu diberdayakan untuk berdedikasi, mau bekerja keras dalam Kelompok Kerja Guru (KKG) atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) sebagai wahana kelompok pengawasan mutu pembelajaran. Mereka perlu diberdayakan untuk dapat berkomunikasi dengan para birokrat, administrator, politikus, orang tua, pelaku bisnis, pelajar bahkan dengan profesor dari perguruan tinggi. Semua itu diarahkan pada upaya-upaya untuk mendorong mereka agar mau memperbaharui pelaksanaan proses pengajaran supaya lebih bermutu.

³⁶ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, cet. ke-1, h. 66.

Proses memberdayakan guru bukan suatu hal yang mudah. Mengkomunikasikan visi secara benar dan sepenuhnya memiliki keuntungan tambahan dalam menciptakan kondisi pegawai, sehingga memiliki tanggungjawab dalam pekerjaannya. Dalam menjalankan kepemimpinan pendidikan, kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan perlu melakukan beberapa hal penting sebagaimana dikemukakan oleh Edward Sallis sebagai berikut:

Melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktivitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah dasar, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses.

- a. Memilih untuk meminta pendapat mereka tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya mereka bersikap.
- b. Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka.
- c. Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan (pelajar, orang tua, dan partner kerja).
- d. Memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan mutu para guru tidak sesuai dengan pendekatan manajemen atas ke bawah (*top-down*).
- e. Memindahkan tanggung jawab dan kontrol pengembangan tenaga profesional langsung kepada guru dan pekerja teknis.
- f. Mengimplementasikan komunikasi yang sistematis dan terus-menerus di antara setiap orang yang terlibat dalam sekolah.
- g. Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta negosiasi dalam rangka menyelesaikan konflik.
- h. Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah.
- i. Memberikan teladan yang baik, dengan cara memperlihatkan karakteristik yang diinginkan.
- j. Belajar untuk berperan sebagai pelatih dan bukan sebagai bos.
- k. Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko.³⁷

3. Kelompok Kerja untuk Meraih Mutu

Peningkatan mutu digerakkan oleh sekelompok tim yang didesain untuk menyelesaikan masalah, meningkatkan proses yang sudah ada atau merancang proses baru. Tugas-tugas kecil dan dapat diatur akan mempermudah pencapaian kesuksesan. Dan meskipun gagal, tugas-tugas kecil tersebut tidak akan membahayakan kredibilitas dari keseluruhan proses. Meskipun demikian, proyek-proyek tersebut harus memiliki sebuah tujuan umum, sehingga ada koherensi dan

³⁷ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, cet. ke-1, h. 176-177.

arah yang jelas dengan hasil akhirnya adalah manfaat bagi pelanggan, baik internal maupun eksternal.

Keberadaan kelompok kerja merupakan modal utama untuk meraih mutu melalui proses peningkatan mutu. Mereka perlu saling mendorong atau melakukan sinergi dari semua personil yang bekerja sama dalam bidang akademik dan bidang pendukung lainnya, seperti tim pengajar. Dalam hal ini Edward Sallis mengemukakan ada beberapa fungsi yang dimiliki oleh tim pengajar yaitu: (1) bertanggungjawab pada mutu pembelajaran, (2) bertanggungjawab pada pemanfaatan waktu para guru, material serta ruang yang dimanfaatkan, (3) menjadi sarana untuk mengawasi, mengevaluasi, dan meningkatkan mutu, (4) bertindak sebagai penyalur informasi kepada pihak manajemen tentang perubahan-perubahan yang diperlukan dalam proses peningkatan mutu.³⁸

Kelompok kerja (*team work*) mutu merupakan satu elemen dalam mengejar mutu yang diinginkan oleh lembaga pendidikan. Menurut Edward Sallis satu tim adalah kumpulan orang-orang yang bekerja dengan program yang sama. Tim kerja pada setiap organisasi merupakan komponen utama dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu untuk membangun kepercayaan, memperbaiki komunikasi, dan mengembangkan kemandirian.³⁹

Tim adalah sebuah cara yang solid untuk membuat perubahan. Tim tidak hanya menjadi instrumen pengumpul data, tapi juga harus menggunakan kumpulan data yang dikumpulkan untuk meningkatkan kesempatan-kesempatan bagi pelajarnya. Meskipun tim penyusun mata pelajaran merupakan elemen penting, tetapi energi dari sebuah kerja tim tidak boleh hanya terbatas pada mereka saja.

Sebuah institusi yang berfungsi dengan baik harus terdiri dari tim-tim yang saling melengkapi satu sama lainnya. Gabungan staf akademik dan staf non akademik dalam sebuah tim memiliki sebuah peran penting yang harus mereka mainkan. Beberapa tim bertugas melakukan tugas-tugas jangka panjang, sementara sebagian yang lain melakukan tugas-tugas jangka pendek.

Bagi organisasi yang ingin tetap eksis, mereka perlu memenuhi harapan pelanggannya. Itu berarti, mutu harus menjadi inti dari semua aktivitas dan kinerja

³⁸ *Ibid.*, h. 182.

³⁹ *Ibid.*, h. 183.

organisasi. Untuk mengarahkan organisasi mengejar mutu, Juran sebagaimana dikutip Syafaruddin mengungkapkan hal-hal yang harus dilakukan manajemen yaitu:

- a. Mengikuti pelatihan tentang pentingnya mutu, bagaimana merencanakan mutu, dan bagaimana mengukur perbaikan.
- b. Manajemen harus menciptakan program perbaikan mutu, termasuk menyusun kebijakan mutu, tujuan, rencana, pengawasan dan insentif.
- c. Membuat perubahan organisasi diperlukan untuk mencapai tujuan mutu baru dan melaksanakan kebijakan baru tentang mutu, perumusan terhadap koordinasi, tim kerja dan mengeleminasi lingkungan departemental.
- d. Meninjau secara pribadi dan penghargaan kinerja melalui sistem kompensasi, termasuk mengukur kinerja atas peningkatan kualitas dan pengawasan.
- e. Memperkukuh keterlibatan secara pribadi sebagai tujuan mutu yang dikomunikasikan kepada level terendah dalam organisasi.⁴⁰

4. Alat dan Teknik Peningkatan Mutu

Para pendidik seharusnya mempelajari bagaimana menggunakan dan mengoptimalkan strategi dasar agar dapat berhasil melakukan peningkatan mutu lulusan dan pelayanan di sekolah. Penggunaan alat dan teknik mutu secara optimal berarti mengenali cara penyelesaian masalah secara kreatif. Salah satu kekuatan dari manajemen mutu terpadu adalah menyediakan peluang bagi penggunaan alat-alat dalam penerapannya sesuai konsep dan teknik yang teratur.

Program peningkatan mutu yang banyak dilaksanakan oleh berbagai perusahaan, organisasi jasa dan pendidikan melalui manajemen mutu terpadu, dirancang untuk meningkatkan kemampuan institusi agar dapat lebih kompetitif dengan yang lain. Hal itu menuntut agar lembaga memenuhi kebutuhan pelanggannya dengan biaya yang paling rendah, sehingga setiap orang dapat melakukan pekerjaannya secara lebih efisien. Dengan demikian pekerjaan ulang dan pemeriksaan dalam pekerjaannya harus dihindari melalui pencegahan timbulnya kesalahan.

Untuk menghapus semua pekerjaan ulang dan pemeriksaan ulang tersebut, perlu ditangani masalah-masalah yang menyebabkan individu tidak dapat menampilkan pekerjaan yang benar sejak pertama kali. Kemampuan pegawai mengenali masalah, menelusuri penyebab asalnya, dan menerapkan tindakan

⁴⁰ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, cet. ke-1, h. 70.

peningkatan mutu yang efektif, merupakan bangunan dasar bagi program peningkatan mutu. Selain hal itu, ada beberapa alat yang dapat digunakan dalam peningkatan mutu pendidikan sebagaimana yang diungkapkan oleh Edward Sallis⁴¹, sebagai berikut:

a. *Brainstorming* (Gugah Pikiran)

Branstorming merupakan satu alat yang digunakan dalam manajemen mutu terpadu untuk memancing dan menghimpun sejumlah gagasan tentang isu dan masalah tertentu. Alat ini digunakan terutama apabila masalah itu sendiri belum jelas (dalam tahap identifikasi masalah) dan juga dalam tahap analisis masalah.

b. *Affinity Network* (Jaringan Kerja Kemiripan)

Teknik ini digunakan untuk mengelompokkan sejumlah gagasan, pendapat, atau bahan-bahan kajian menurut kemiripannya. Gagasan itu adalah pendapat yang mempunyai kemiripan yang dikelompokkan dalam suatu kategori yang kemudian diberi judul. Teknik ini digunakan agar tim kerja sama tidak kacau dan tenggelam dalam kumpulan gagasan yang simpang siur.

c. *Fishbone Diagram or Ishikawa* (Diagram Tulang Ikan)

Teknik ini menggambarkan hubungan antara faktor-faktor yang diperkirakan berpengaruh terhadap suatu masalah atau hasil yang diinginkan. Faktor-faktor yang berpengaruh tersebut disusun dalam suatu daftar yang strukturnya berbentuk susunan tulang ikan. Teknik ini digunakan apabila suatu tim kerja sama ingin mengidentifikasi faktor-faktor yang mungkin menjadi penyebab dari satu masalah dalam peningkatan kualitas.

d. *Force-Field Analysis* (Analisis Keadaan Lapangan)

Adalah suatu alat untuk mengidentifikasi atau mendiskusikan dua jenis kekuatan, yaitu kekuatan pendorong dan kekuatan penghambat bagi terwujudnya suatu perubahan yang diinginkan. Alat ini digunakan apabila kita mengadakan suatu perubahan dengan jalan memperbesar kekuatan pendorong dan pada waktu yang sama menetralkan kekuatan penghambat.

e. *Process Charting* (Pendiagraman)

⁴¹ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, cet. ke-1, h. 198.

Teknik ini digunakan untuk mengetahui komponen-komponen yang terlibat dalam suatu proses, terutama untuk mengetahui siapa yang menjadi pelanggan dalam proses tersebut. Teknik ini juga digunakan untuk mengidentifikasi sumber-sumber yang membantu terlayannya pelanggan tersebut dengan baik.

f. *Flowcharts* (Diagram Arus)

Suatu teknik yang digunakan untuk menggambarkan langkah-langkah suatu proses kerja yang berurutan. Teknik ini digunakan apabila dipandang perlu untuk memahami dan memperbaiki suatu proses kerja ataupun untuk terciptanya pemahaman yang sama tentang bagaimana suatu pekerjaan harus dilaksanakan.

g. *Pareto Analysis* (Analisis Pareto)

Pareto analysis adalah suatu alat yang berbentuk grafik yang memperlihatkan distribusi dan frekuensi kejadian dari masalah yang diteliti. Alat ini digunakan apabila kita ingin mencari solusi dari suatu masalah yang paling mendesak dan sedang dihadapi tim atau lembaga.

h. *Benchmarking* (Pengukuran Kinerja)

Alat ini digunakan untuk membandingkan kinerja lembaga kita sendiri dengan kinerja lembaga lain dalam rangka mengetahui kinerja yang baku. Alat ini digunakan untuk mewujudkan keunggulan kompetitif.

i. *Career Path-Mapping* (Pemetaan Arah Karir)

Alat ini digunakan untuk mengidentifikasi tahapan-tahapan penting ataupun kendala-kendala yang cukup potensial dalam perjalanan karir seseorang. Ia digunakan apabila kita ingin mengetahui arah karir seseorang dan sekaligus mengidentifikasi karakteristik karir seseorang.

5. Strategi Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Peningkatan mutu pendidikan membutuhkan strategi yang disusun secara cermat dan efektif untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam penerapan dan ketidakpuasan pelanggan. Pengembangan manajemen yang kuat, tim manajemen dalam rencana spesifikasi, penyampaian hasil mutu organisasi, visi, misi, strategi dan tujuan yang jelas, pembiayaan sekolah, pemanfaatan lulusan dan operasional rencana merupakan hal mendasar yang perlu diperhatikan dalam mencapai kepuasan pelanggan pendidikan tersebut.

Mutu bukanlah sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba dan muncul dihadapan para guru, karyawan dan kepala sekolah. Mutu terpadu (*total quality*) adalah sesuatu yang diraih dengan berkelanjutan. Total atau terpadu artinya, setiap orang dalam organisasi dilibatkan dalam mencapai produk yang diharapkan dengan pelayanan terhadap pelanggan serta proses kerja atau kontribusi kegiatan (tugas) terhadap keberhasilan yang menyeluruh/terpadu.

Melaksanakan manajemen mutu secara baik dalam rangka mencapai keberhasilan diperlukan prinsip-prinsip dasar yang kuat. Prinsip dasar manajemen mutu terdiri dari 8 butir, sebagai berikut:

- Mengutamakan pelanggan. Pelanggan internal (pelajar, guru, kepala sekolah dan personal pendukung) harus berusaha mencapai kebutuhan pelanggan eksternal (pegawai, institusi pelatihan, dan kontrak sosial).
- Setiap orang bekerja dalam sebuah sistem
- Semua sistem menunjukkan variasi
- Mutu bukan pengeluaran biaya tetapi investasi
- Peningkatan mutu harus dilakukan sesuai perencanaan
- Peningkatan mutu harus menjadi pandangan hidup
- Manajemen berdasarkan fakta dan data
- Fokus pengendalian (*control*) pada proses, bukan hanya pada hasil *output*.⁴²

Nana Saodih Sukmadinata mengatakan, untuk melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan diperlukan beberapa dasar yang kuat yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen pada perubahan. Pemimpin atau kelompok yang ingin menerapkan program mutu harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah. Pada intinya, peningkatan mutu adalah melakukan perubahan kearah yang lebih baik dan lebih berbobot.
2. Pemahaman yang jelas tentang kondisi yang ada. Sebelum melakukan suatu hal, harus diketahui dulu situasi dan kondisinya, agar tidak salah dalam pencapaian tujuan.
3. Mempunyai visi yang jelas terhadap masa depan. Perubahan yang akan dilakukan hendaknya berdasarkan visi tentang perkembangan, tantangan, kebutuhan, masalah, dan peluang yang akan dihadapi pada masa yang akan datang. Visi dapat menjadi pedoman yang akan membimbing tim dalam perjalanan pelaksanaan program mutu.
4. Mempunyai rencana yang jelas. Rencana menjadi pegangan dalam proses pelaksanaan program mutu. Pelaksanaan program mutu dipengaruhi oleh

⁴² Sulipan, *Pengembangan Profesi Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas*, Artikel, sulipan@yahoo.com, 2011.

faktor-faktor internal ataupun eksternal. Rencana harus disesuaikan dengan perubahan-perubahan.⁴³

Hal di atas senada dengan pernyataan Joseph C. Field sebagaimana dikemukakan oleh Syafaruddin, bahwa untuk menerapkan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan, ada sepuluh langkah yang harus dilalui yaitu:

1. Mempelajari dan memahami manajemen mutu terpadu secara menyeluruh.
2. Memahami dan mengadopsi jiwa dan filosofi untuk perbaikan terus-menerus.
3. Menilai jaminan mutu saat ini dan program pengendalian mutu.
4. Membangun sistem mutu terpadu (kebijakan mutu, rencana strategi mutu, implementasi rencana, rencana pelatihan, organisasi dan struktur, prosedur bagi tindakan perbaikan, pendefinisian terhadap nilai tambah tindakan).
5. Mempersiapkan orang-orang untuk perubahan, menilai budaya mutu sebagai tujuan untuk mempersiapkan perbaikan, melatih orang-orang untuk bekerja pada suatu kelompok kerja.
6. Mempelajari teknik untuk menyerang dan mengatasi akar persoalan (penyebab) dan mengaplikasikan tindakan koreksi dengan menggunakan teknik alat manajemen mutu terpadu.
7. Memelihara dan menetapkan *pilot project* untuk diaplikasikan.
8. Tetapkan prosedur tindakan perbaikan dan sadari akan keberhasilannya.
9. Menciptakan komitmen dan strategi mutu terpadu yang benar oleh pemimpin yang akan menggunakannya.
10. Memelihara jiwa mutu terpadu dalam penyelidikan dan aplikasi pengetahuan yang amat luas.⁴⁴

Peningkatan mutu pendidikan sangat berkorelasi dengan fungsi manajemen. Pada umumnya ada 4 (empat) fungsi manajemen yang banyak dikenal yaitu :

- Fungsi perencanaan, yaitu suatu kegiatan membuat tujuan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut.
- Fungsi pengorganisasian, yaitu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan.

⁴³ Nana Saodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, cet. ke-1, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2006), h. 10.

⁴⁴ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, cet. ke-1, h. 81-82.

- Fungsi pengarahan, yaitu kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya.
- Fungsi pengendalian, yaitu suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan.

6. Upaya-Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan

Sangat disadari bahwa suatu perbaikan atau peningkatan tentu tidak dapat dilakukan dengan proses secara tiba-tiba. Menuntut suatu perubahan itu secara instan tentulah tidak arif dan tidak adil. Untuk itu perlu dilakukan secara bertahap. Adapun upaya-upaya yang dilakukan untuk peningkatan mutu pendidikan sebagaimana yang diungkapkan oleh Fachruddin adalah sebagai berikut⁴⁵:

Pertama, sekolah harus diberdayakan menjadi sekolah yang efektif yang didukung oleh sumber daya manusia yang profesional. Arah pemberdayaan yang perlu ditempuh adalah membina guru agar memiliki sikap mental dan pandangan bahwa:

- Pekerjaan adalah miliknya
- Bertanggung jawab
- Memiliki kontribusi terhadap pekerjaannya
- Mengetahui posisi dirinya dan memiliki kontrol terhadap pekerjaannya
- Pekerjaan merupakan bagian hidupnya.

Diperlukan kesadaran yang lahir dari lubuk hati nurani yang paling dalam untuk mengembangkan dirinya menjadi guru efektif, kreatif dan profesional. Semua upaya peningkatan mutu pendidikan akan sia-sia belaka bila tidak disertai dengan adanya upaya peningkatan profesionalisme guru.

Peningkatkan profesionalisme guru di institusi pendidikan, peningkatan motivasi kerja, kinerja atau produktivitas kerja, dan pemberian berbagai jenis pelatihan dan pendidikan profesi kepada guru sangat diperlukan. Selain itu, juga diperlukan kebijakan pemerintah dalam pengembangan sumber daya manusia

⁴⁵ Fachruddin, *Administrasi Pendidikan, Menata Pendidikan untuk Kependidikan Islam*, cet. ke-1, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2010), h. 41-43.

melalui profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan dalam upaya peningkatan mutu guru dan mutu pendidikan.⁴⁶

Guru sebagai tenaga profesional harus memenuhi beberapa kriteria yaitu: 1) mempunyai komitmen terhadap siswa dan proses belajarnya, 2) menguasai mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada siswa, 3) bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai evaluasi, 4) mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari lingkungan profesinya.⁴⁷ Jika para guru dapat memenuhi beberapa kriteria tersebut maka guru akan menunjukkan kinerja yang baik.

Kedua, sekolah sebagai lembaga pendidikan harus membangun manajemennya dengan karakteristik sebagai berikut:

1. Visi misi yang jelas dan target mutu yang harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan secara lokal.
2. Memiliki output yang selalu meningkat setiap hari.
3. Lingkungan sekolah yang aman, tertib menyenangkan. Seluruh personil memiliki visi, misi dan harapan yang tinggi untuk berprestasi secara optimal.
4. Memiliki evaluasi yang kontiniu dan komprehensif terhadap berbagai aspek akademik dan non akademik.⁴⁸

Ketiga, sistem pendidikan tenaga keguruan yang lebih komprehensif. Beberapa pola/model yang banyak dipertimbangkan adalah terselenggaranya sekolah guru yang sejak dini mendidik bakat dan minat, kepribadian dan wawasan serta ketrampilan keguruan dan keilmuan yang mampu untuk tiap jenjang dan jenis kependidikannya. Tenaga kependidikan dari non keguruan dikembangkan melalui pendidikan profesi keguruan. Sedangkan untuk pendidikan tinggi dikembangkan pendidikan tinggi keguruan dan sarjana saintek yang direkrut menjadi guru atau memilih profesi keguruan maka kepada mereka sebaiknya mengikuti pendidikan keguruan.

Keempat, menjamin mutu para guru perlu dibekali dengan kemampuan untuk melakukan *classroom action research* yaitu penelitian tindakan kelas.

⁴⁶ Muhadjir, *Perencanaan dan Kebijakan Pengembangan SDM* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1992), cet. ke-1, h. 119.

⁴⁷ Hasan, *Guru yang Profesional*, cet. ke-1, (Bandung: UPI, 2004), h. 5.

⁴⁸ *Ibid.*, h. 43.

Dengan demikian mereka bisa melakukan perbaikan mutu pembelajaran yang dilaksanakannya.

Kelima, peningkatan mutu pendidikan haruslah dimulai dengan peningkatan kualitas ketenagaan itu sendiri. Sebagai pekerjaan profesi maka upaya untuk melakukan penilaian kinerja dan adanya pengakuan profesi menjadi suatu tuntutan utama. Program sertifikasi guru dalam jabatan perlu diintensifkan agar dapat memicu para pendidik untuk memperbaiki kualitas diri dan kompetensi.

Keenam, mengaitkan kompetensi dengan kompensasi/gaji adalah suatu hal yang wajar. Karena itu kesejahteraan guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan harus dipandang sebagai suatu paket antara peningkatan mutu dan kesejahteraan.

C. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan telaah literatur yang peneliti lakukan, maka ditemukan dua penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan penulis lakukan yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Mochamad Yamin (2006), *Tesis*, “*Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SMA Negeri 2 Pati Tahun Pembelajaran 2005/2006*”, Universitas Muhamadiyah Surakarta. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah, bahwa SMA Negeri 2 sesuai tuntutan kebutuhan dan aturan yang ada berusaha untuk melaksanakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, namun karena berbagai keterbatasan dan kendala yang ada sehingga implementasinya belum mampu dilakukan secara maksimal, hal ini dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang berakibat tidak tercapainya hasil yang diharapkan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Syammuji, (2005) *Tesis*, “*Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II*”, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah, tingkat kesiapan warga Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II dalam melaksanakan program manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah baru mencapai 64,1%. Rata-rata ketercapaian dari pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II diperoleh angka 61,65%, itu artinya sudah

termasuk kategori cukup. Pengembangan madrasah telah diusahakan berdasarkan kemampuan, namun belum sepenuhnya sesuai target, mengingat masih ada beberapa pemenuhan kebutuhan fisik yang masih dibantu oleh pemerintah. Dampak positif yang diperoleh dengan penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, terjadi peningkatan jumlah siswa sebesar 15%, itu artinya kepercayaan masyarakat mengalami peningkatan. Kendala yang ditemukan antara lain, dana, minimnya subsidi pemerintah, sumber daya manusia yang masih rendah dan terbatas, proporsional dan profesional guru belum sesuai standar yang semestinya.