

# **PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM TRANSFORMATIF**

*Oleh :*

**Dr. H. Nur Efendi, M.Ag.**

Lebih Baik Menjadi Lembaga yang Bermutu  
daripada Terdisrupsi



Penebar Media Pustaka

# **PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM TRANSFORMATIF**

Penulis : Dr. H. Nur Efendi, M.Ag.  
Editor : M Fathurrohman  
Desain : Wahyudin

## **Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini ke dalam bentuk apa pun, secara elektronik maupun mekanis, tanpa izin tertulis dari penerbit atau penulis.

**All Rights Reserved**

### **Diterbitkan oleh:**

Penebar Media Pustaka

Alamat : Jl. Samas km 1, Palbapang, Bantul, Bantul, Yogyakarta, 55713.”

Hp. : 085643895795

E-mail : penebarcom@gmail.com

### **Katalog Dalam Terbitan (KDT)**

Dr. H. Nur Efendi, M.Ag., Pengembangan Model Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam Transformatif; Editor: M Fathurrohman—Cetakan 1—Yogyakarta: Penebar Media Pustaka, 2021

viii + 246; 14 x 20 cm

ISBN: 978-623-

**Cetakan 1, 2021**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang menganugerahkan kesehatan kepada Kami, sehingga Kami dapat menyelesaikan buku ini dengan segala kekurangannya. Buku ini merupakan buku yang disusun dengan berbagai penelaahan beberapa referensi, terutama referensi dari Barat yang berbahasa Asing dan dipadukan dengan Peraturan Menteri atau Peraturan Pemerintah supaya menjadi karya yang cukup integratif. Karya ini adalah karya yang berawal dari kegelisahan penulis dalam mengakses referensi yang dibutuhkan terkait manajemen peningkatan mutu di lembaga pendidikan Islam transformatif dan juga teori-teori mutu yang diberlakukan di lembaga Pendidikan Islam dalam rangka transformasi lembaga Pendidikan Islam menuju lembaga yang bermutu, maka penulis berusaha menjawab tantangan tersebut dengan menulis sebuah karya yang berjudul "Pengembangan Model Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam Transformatif".

Penelitian dan penulisan buku ini merupakan penulisan buku yang penuh perjuangan, karena pencarian referensi yang terkait dengan hal tersebut yang sifatnya primer tidaklah

mudah. Namun, berbekal kemauan yang kuat dari penulis dan beberapa dukungan dari berbagai pihak, maka akhirnya buku ini dapat terwujud, walaupun waktu yang dibutuhkan untuk penulisan cukup lama. Tidak mudah memahami yang dinamakan “*quality*” atau biasa disebut dengan mutu. Mutu merupakan upaya pemenuhan dan penyesuaian standar yang telah ditetapkan. Cukup banyak definisi yang terkait dengan mutu, dan ternyata hal tersebut dapat dilihat dari berbagai perspektif. Mutu dilihat dari perspektif proses, dan output, pemasaran, standar yang telah ditetapkan dan sebagainya. Maka peningkatan mutu Pendidikan Islam transformatif berbeda dengan peningkatan mutu di lembaga Pendidikan biasa saja. Maka dari itu, penulis dalam buku ini berusaha menguraikan mengenai teori transformasi dalam pendidikan, filosofi mutu dan mutu pendidikan, model, pendekatan dan metode pengembangan mutu pendidikan, standar mutu dalam pendidikan, model pengembangan mutu Pendidikan Juran, model pengembangan mutu Pendidikan Deming, model pengembangan mutu Pendidikan Crosby, model pengembangan mutu Pendidikan Ishikawa, model pengembangan mutu Pendidikan Fiegenbaum, dan model pengembangan mutu Pendidikan Malcolm Baldrige. Konsep-konsep di atas, sudah penulis implementasikan dalam lembaga

pendidikan, sehingga jadilah konsep penjaminan mutu di lembaga pendidikan. Maka konsep yang penulis tawarkan ini bersifat elastis karena penulis melakukan modifikasi supaya konsep yang berlaku di dunia bisnis, dapat diterapkan dalam lembaga pendidikan. Bahkan penulis berusaha mengintegrasikan konsep tersebut dengan al-Qur'an dan hadits supaya konsep tersebut tidak kering dengan nilai-nilai islam.

Pada akhir kata, penulis menyadari bahwa buku yang berada di tangan pembaca ini banyak kekurangan di sana sini yang penulis sengaja maupun tidak sengaja, karena keterbatasan penulis sebagai manusia dan juga karena sempitnya waktu yang digunakan untuk menyusun buku ini. Maka dari itu, saran dan kritik dari pembaca yang budiman sangat penulis harapkan. Semoga buku ini mendatangkan barokah dan manfaat bagi penulis sendiri khususnya, dan bagi siapapun yang berusaha mempelajari buku ini.

Tulungagung, 7 Maret 2021  
Penulis

Nur Efendi

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iv</b>
<b>BAB I. TEORI TRANSFORMASI DALAM PENDIDIKAN .....</b>	<b>1</b>
A. Pendahuluan .....	1
B. Sejarah Teori Transformasi Pendidikan .....	4
C. Landasan Transformatif dalam Pendidikan .....	10
D. Pendidikan Kritis Transformatif .....	25
<b>BAB II. FILOSOFI MUTU DAN MUTU PENDIDIKAN .....</b>	<b>39</b>
A. Filosofi Mutu .....	39
B. Perspektif Islam tentang Mutu .....	46
C. Sejarah Mutu .....	60
D. Filosofi Mutu Pendidikan .....	67
<b>BAB III. MODEL, PENDEKATAN, DAN METODE PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIK.....</b>	<b>81</b>
A. Konsep Dasar Model Pengembangan Mutu Pendidikan .	81
B. Konsep Dasar Pendekatan Pengembangan Mutu Pendidikan .....	84
C. Konsep Dasar Metode Pengembangan Mutu Pendidikan .....	90
<b>BAB IV. STANDAR MUTU PENDIDIKAN .....</b>	<b>93</b>
A. Konsep Dasar Standar Mutu.....	95
B. Konsep Dasar BSNP .....	98
C. BAN PT .....	103

D. BAN S/M .....	109
E. ISO 9001: 2000 .....	114
F. ISO 9001: 2008 .....	121
G. ISO 9001: 2015 .....	130

## **BAB V. MODEL PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN**

### **JURAN .....134**

A. Biografi Juran .....	134
B. Strategi Peningkatan Mutu Juran .....	137
C. Trilogi Juran dan Implementasinya .....	140

## **BAB VI. MODEL PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN**

### **DEMING .....146**

A. Biografi Deming .....	146
B. Strategi Peningkatan Mutu Deming .....	148
C. Model PDCA dan Implementasinya .....	156

## **BAB VII. MODEL PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN**

### **CROSBY .....160**

A. Biografi Crosby .....	160
B. Zero Defect .....	164
C. Strategi Pencapaian Zero Defect .....	167

## **BAB VIII. MODEL PENGEMBANGAN MUTU**

### **PENDIDIKAN ISHIKAWA.....171**

A. Biografi Ishikaw.....	171
B. Fishbone Diagram .....	173
C. Quality Control Circle .....	181

<b>BAB IX. MODEL PENGEMBANGAN MUTU</b>	
<b>PENDIDIKAN FIEGENBAUM .....</b>	<b>197</b>
A. Biografi Fiegenbaum .....	197
B. Mutu Menurut Fiegenbaum .....	199
C. Total Quality Contro .....	201
D. Biaya Mutu .....	206
<b>BAB X. MODEL PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN</b>	
<b>MALCOLM BALDRIGE .....</b>	<b>215</b>
A. Mengenal Malcolm Baldrige .....	215
B. Kriteria .....	217
C. Tujuh Kategori MBNQA .....	224
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>230</b>

# **BAB I**

## **TEORI TRANSFORMASI DALAM PENDIDIKAN**

### **A. Pendahuluan**

Manusia sebagai suatu makhluk sosial senantiasa ada kecenderungan untuk berinteraksi dengan sesamanya. Kelompok merupakan perwujudan dari kebutuhan manusia untuk dapat berinteraksi. Interaksi antar manusia dapat diwujudkan dalam sebuah organisasi. Organisasi inilah yang nantinya akan membentuk sikap, perilaku serta persepsi seseorang terhadap sesamanya. Organisasi merupakan suatu unsur yang kompleks dan oleh karenanya diperlukan pemahaman teori yang didukung oleh riset yang empiris sebelum diterapkan dalam mengelola manusia secara efektif. Istilah organisasi sosial merujuk pada pola-pola interaksi antar orang-orang. Adanya pola atau regulitas dalam interaksi sosial mengisyaratkan bahwa terdapat hubungan antara kumpulan individu satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu banyak teori yang mengembangkan suatu anggapan tentang awal mula terbentuknya organisasi. Teori-teori serta model dalam organisasi ada berbagai macam.

Salah satu gagasan yang dapat digunakan untuk mengatasi problematika pendidikan Islam saat ini adalah konsep pendidikan kritis transformatif. Istilah kritis-transformatif pada dasarnya merupakan salah satu dimensi semangat pengetahuan, yang meramu teori kritis dan filsafat postmodernisme.<sup>1</sup> Nalar kritis adalah cara pandang yang mampu memposisikan dirinya sebagai katalis yang mampu membuat perubahan di medan sosial, sehingga tak hanya mampu memahami, tetapi juga mampu mengkritisi apa yang dipahami, yang akan melahirkan sebuah perubahan struktur pengetahuan yang lebih baik dari sebelumnya.<sup>2</sup> Apabila konsep ini diterapkan dalam pendidikan, maka menurut Paulo Freire, paradigma kritis-transformatif ini akan menciptakan ruang agar peserta didik terlibat dalam suatu proses penciptaan struktur yang secara fundamental, baru dan lebih baik.<sup>3</sup>

Sudah menjadi *sunatullah* setiap kali kemunculan problem kehidupan baru selalu diikuti dengan kebutuhan masyarakat terhadap kehadiran cara atau ide baru untuk

---

<sup>1</sup> Muhammad Karim, *Pendidikan Kritis Transformatif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009), 136.

<sup>2</sup> *Ibid.*, 144

<sup>3</sup> H.A.R Tilaar, *Manifesto Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Kompas, 2005), 92.

menyelesaikannya.<sup>4</sup> Berdasarkan pernyataan ini, maka salah satu tawaran atau solusi yang dapat dilakukan untuk memperoleh pengetahuan atau untuk mencapai sekaligus mengatasi semua problema kehidupan, diantaranya dapat diperoleh melalui pembaharuan sistem pendidikan.

Dalam sistem pendidikan, setiap unsur adalah pilar pendidikan. Maka menurut Muhammad Tholhah Hasan, bagaimanapun citra yang dapat ditampilkan oleh *output* pendidikan, itu akan banyak tergantung pada: *pertama*, *input* yang masuk dalam proses pendidikan itu, baik *input* yang berupa bahan baku yakni para peserta didik, atau *input* instrumental yang berupa fasilitas, metodologi, sistem nilai, maupun *input* yang berupa lingkungan. *Kedua*, institusi yang memproses *input* tersebut, mulai dari ide yang dikembangkan, strategi pengajaran, kurikulum yang diterapkan dan kemampuan tenaga-tenaga yang menangani.<sup>5</sup> Adanya pembaharuan dalam sistem pendidikan Islam akan mengakibatkan terjadinya penggeseran paradigma pendidikan. Sebagaimana mengutip pendapat Thomas Kuhn, bahwa pergeseran paradigma ini terjadi untuk

---

<sup>4</sup> Soleh Subagja, *Gagasan Liberalisasi Pendidikan Islam* (Malang: Penerbit Madani, 2010), 1.

<sup>5</sup> Bashori Muchsin, dkk., *Pendidikan Islam Humanistik: Alternatif Pendidikan Pembebasan Anak* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010), 19.

menunjukkan apa yang terjadi bila suatu konsep yang baru unggul dalam memberikan suatu penjelasan atas suatu kejadian yang sebelumnya hanya sebagian dijelaskan.<sup>6</sup>

## **B. Sejarah Teori Transformatif Pendidikan**

Pendidikan transformatif merupakan sebuah konsep atau substansi baru tetapi telah menjadi bahan kajian di berbagai bidang. Substansi ini bahkan telah mulai tampil sebagai sebuah teori yang paling banyak didiskusikan dan diteliti selama lebih dari 25 tahun terakhir ini. Teori pendidikan transformatif telah menjadi wilayah yang ditandai dengan semakin meningkatkan jumlah publikasi jurnal dan penyelenggaraan konferensi internasional dua kali setahun yang secara khusus membahas penelitian tentang pendidikan transformatif. Pada saat ini penelitian untuk disertasi saja telah ada lebih dari 50 buah (Fathurrohman, 2015).

Pendidikan transformatif pada awalnya merupakan model pembelajaran yang digagas dan dikembangkan oleh *Mezirow*. Sebagai teori pembelajaran, pembelajaran transformatif muncul sekitar tahun 1970-han, berawal dari

---

<sup>6</sup> Thomas Kuhn dalam B. Shapiro, *What Children Bring to Light: A Constructivist Perspective on Children's Learning in Science* (New York: Teachers College Press, 1994), 15.

hasil studi yang dilakukan *Mezirow* terhadap pengalaman belajar para wanita yang kembali lagi bersekolah setelah lama meninggalkan bangku sekolah. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kegiatan pembelajaran mampu merubah perspektif yang dimiliki dalam memaknai kenyataan dan pengalaman hidup yang dialami. Sejak saat itu, banyak bermunculan penelitian tentang pembelajaran transformatif, dan fokus studi transformatif semakin meluas, mulai dari; transformasi personal, transformatif sosial, pembelajaran interkultural, refleksi kritis, lifestyle, perubahan karir, yang akhirnya menjadi sebuah teori transformatif pendidikan.<sup>7</sup>

Menurut Jack Mezirow, pembelajaran transformatif merupakan kegiatan pembelajaran yang diorientasikan pada perubahan (transformasi) *fram of reference* seseorang, dimana *frame of reference* difahami sebagai struktur asumsi yang digunakan seseorang untuk memandang, memahami, dan memaknai pengalaman hidup. Struktur asumsi inilah yang membentuk dan sekaligus membatasi persepsi ekspektasi, kognisi, dan perasaan seseorang. Orientasi pembelajaran transformatif merupakan suatu proses belajar

---

<sup>7</sup> Peter Jarvis, et.all., *The Theory & Practice of Learning*, (London: Kogan Page, 2004). 67

yang bisa mengantarkan peserta didik untuk memahami kesadaran kritis terhadap cara pandang yang dimiliki dalam melihat, memahami atau memaknai pengalaman atau kenyataan yang dilihat, dialami atau dirasakan.<sup>8</sup>

Patrio Cranton, sebagaimana dikutip Jonassen, memahami pembelajaran transformatif sebagai kegiatan pembelajaran yang ditujukan untuk proses penyadaran peserta didik terhadap kesalahan atau kelemahan perspektif beserta asumsi dasar yang dimiliki, untuk kemudian beralih pada perspektif baru yang dinilai tepat. Melalui pembelajaran transformatif, para peserta didik dikondisikan untuk secara terus menerus melakukan refleksi, mempertanyakan atau bahkan menggugat terhadap perspektif yang telah dimiliki selama ini.<sup>9</sup> Secara ringkas dapat dikatakan, bahwa transformasi pada dasarnya adalah sebuah proses perubahan yang mendasar pada diri manusia. Pembelajaran atau pendidikan yang transformatif adalah pembelajaran atau pendidikan yang menghasilkan perubahan mendasar pada diri peserta didik. Jadi

---

<sup>8</sup> Jack Mezirow, *Education for Perspective Transformation: Women's Re-entry Program in Community Colleges*, (New York: Teacher's College, Columbia University, 1978).

<sup>9</sup> David H. Jonassen & Susan M. Land, (ed), *Theoretical Foundations of Learning Environment*, (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publisher, 2000), 89.

pembelajaran yang tidak memberikan dampak perubahan mendasar pada diri peserta didik bukanlah sebuah pembelajaran transformatif. Disini dapat ditarik pengertian bahwa transformasi berarti:

- a. Merubah bentuk, penampilan, atau struktur
- b. Mengubah kondisi, hakikat, atau karakteristik
- c. Mengganti substansi

Dengan demikian, semua transformasi adalah perubahan, tetapi tidak semua perubahan adalah transformasi. Perubahan lebih bersifat superfisial, sedangkan transformasi lebih bersifat substansial.

Dewasa ini telah berkembang beberapa perspektif teori pendidikan transformasional, di antaranya adalah:<sup>10</sup>

1. Transformasi rasional atau transformasi personal oleh Mezirow

Menurut Mezirow, proses belajar transformatif adalah proses pembangunan makna baru terhadap pengalaman diri sendiri berdasarkan interpretasi sebelumnya guna memandu tindakan-tindakan yang akan datang. Teori ini menjelaskan bagaimana harapan, kerangka asumsi budaya, dan anggapan-anggapan

---

<sup>10</sup> M. Fathurrohman, *Paradigma Pembelajaran Kurikulum 2013, Strategi Alternatif Pembelajaran di Era Global*, (Yogyakarta: Kalimedia,2015),293-296.

seseorang mempengaruhi makna yang diperoleh dari pengalaman barunya. Kegiatan belajar dilakukan melalui dua arah, yaitu: *instrumental* dan *komunikatif*. Belajar instrumental difokuskan pada proses pemecahan masalah. Sedangkan belajar komunikatif ditekankan pada pemahaman substansi yang terkandung di dalam pembicaraan orang lain, misalnya: tentang nilai, cita-cita, perasaan, moral, kebebasan, keadilan, kasih sayang, buruh, otonomi, ekonomi, komitmen, dan demokrasi.

## 2. Transformasi individu oleh Boyd

Teori ini berakar dari psikologi analisis yang mengartikan transformasi sebagai perubahan mendasar di dalam pribadi seseorang sebagai akibat dari pengintegrasian dilema pribadi dan perluasan kesadaran diri. Diyakini bahwa hanya melalui transformasi perubahan diri yang signifikan bisa terjadi. Tujuan utama transformasi dalam teori ini adalah membebaskan diri individu dari pola-pola kehendak dan norma budaya yang menghambat potensi aktualisasi diri. Disini, apabila Mezirow memfokuskan diri pada konflik kognitif yang dialami seseorang dalam hubungannya dengan budaya dan menempatkan *ego* sebagai pemain utama dalam pencapaian transformasi, maka Boyd memfokuskan diri

pada upaya mengatasi konflik di dalam internal diri individu untuk mencapai keharmonisan karena diri (*self*) merupakan bagian sentral dan integral dari totalitas kepribadian.

### 3. Transformasi emansipatori oleh Freire

Teori ini mengandung pengertian sebagai proses pembebasan kehidupan dari unsur-unsur pembelenggu, sebuah proses yang berkelanjutan, tiada henti dan sekaligus dinamis. Freire menekankan transformasi sosial melalui penggugahan kritis (*conscientization*) masyarakat dan menempatkan proses pendidikan sebagai sarana yang tepat untuk keperluan tersebut. Karena itu refleksi kritis dipandang sebagai kata kunci transformasi. Semakin kritis peserta didik, semakin mampu yang bersangkutan mengubah kenyataan hidupnya. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan teknik bertanya Sokratik.<sup>11</sup> Teknik ini dilaksanakan dengan cara mengarahkan atau mengajukan sejumlah pertanyaan yang urut dan logis kepada peserta didik hingga mereka terdorong untuk merespon dan mengekspresikan pengetahuan yang telah dimilikinya, yang belum pernah terkristalisasi oleh pemikirannya sendiri.

---

<sup>11</sup> Peter Jarvis, et.all., *The Theory & Practice*, 95.

## C. Landasan Transformatif Pendidikan Islam

### 1. Landasan Religius

Transformatif adalah sesuatu yang alamiah, pasti terjadi dan oleh karenanya agama memerintahkan untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan yang tidak diduga atau bahkan membuat perencanaan tentang masa depan yang pasti melibatkan proses-proses perubahan. Dalam menghadapi dinamika transformasi masa depan, serta iklim kompetisi yang semakin ketat, Alqur'an memberikan inspirasi bagi umat Islam untuk selalu berfikir maju, memiliki pandangan *futuristic* dengan melakukan perubahan dan pembaharuan paradigma berfikir dan paradigma aksi.

QS al-Hasyr [59]:18<sup>12</sup>

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

18. Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan

---

<sup>12</sup> Al qur'an

*bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Dari ayat ini dapat difahami bahwa masa depan dengan segala dinamika perubahannya harus dapat diantisipasi oleh generasi sekarang melalui penyiapan kemampuan membaca dan berfikir futuristic. Apapun perubahan yang terjadi dan yang akan terjadi harus diikuti dengan kemampuan cara pandang yang *holistic* dan tepat sehingga mampu melahirkan solusi alternative yang sesuai dengan visi dan keyakinan bahwa Islam selalu mampu menjawab persoalan-persoalan keumatan kapanpun dan di manapun.

Kemajuan dan keunggulan mempersyaratkan adanya upaya manusia untuk menyusun strategi-strategi aksi dan perubahan masa depan. Dalam al Qur'an Surat Ar Ra'du ayat 11 disebutkan:

..... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ

11. ....Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.....

Dari ayat ini dapat difahami bahwa Islam adalah agama yang tidak anti perubahan atau bahkan anti kemajuan. Islam adalah agama yang sadar akan perubahan dan bahkan memiliki misi perubahan yakni *yukhrijuhum min adz dzulumaatila an nuur*. Islam juga merupakan agama yang mendorong kemajuan dalam kehidupan manusia.

Terkait dengan perubahan ini dalam Islam terdapat wilayah yang memang bisa berubah dan bahkan harus berubah. Karena dengan perubahan itu diyakini akan membawa perbaikan dan kemajuan. Ilmu pengetahuan adalah salah satu wilayah yang dapat berubah dan berkembang. Termasuk dalam wilayah ini adalah agama sebagai ilmu (pemahaman keagamaan) yang bersifat relative dan *qabilun li an niqas*. Demikian pula dengan ilmu-ilmu yang lain serta bidang-bidang kehidupan manusia yang lain; sosial, ekonomi, politik, budaya adalah merupakan wilayah yang dinamis.

Namun pada sisi lain Islam juga membawa ajaran-ajaran yang sifatnya qoth'i, muthlaq tidak dapat dirubah dan oleh karenanya harus dijaga dan diinternalisasikan secara berkelanjutan kepada setiap generasi. Ajaran yang muthlaq ini misalnya terkait dengan prinsip-prinsip

ketauhidan dan ibadah. Dalam hal ini maka Islam mengajarkan syari'at yang sifatnya permanen dan tidak berubah bahkan sejak zaman nabi adam hingga nabi Muhammad saw. Prinsip-prinsip ketauhidan ini menjadi satu dimensi yang tetap dan tidak berubah.

Begitu idealnya visi perubahan dan kemajuan Islam tersebut, serta adanya keselarasan antara wilayah yang dapat berubah dan tidak berubah, namun pada tataran empiris terdapat kondisi yang berbeda. Sebagian (besar) masyarakat muslim justru memiliki kecenderungan terhadap dimensi kemutlakan agama termasuk pemikiran keagamaan yang sesungguhnya bersifat relative dan dapat berubah. Ketika pandangan ini yang dominan, maka yang terjadi adalah kejumudan dan Islam menjadi statis. Stagnasi itu justru akan memposisikan umat Islam menjadi kelompok yang terbelakang. Visi dan keyakinan bahwa *al Islamu ya'lu wala yu'la alaih* tidak akan terwujud karena adanya pandangan serta sikap anti perubahan pada diri umat Islam.

## 2. Landasan Filosofis

Kemajuan (*progress*) adalah hasil dari sebuah proses transformatif. Jika ingin maju maka harus mau

bergerak<sup>13</sup> dan berubah meninggalkan posisi awalnya dan melangkah pada posisi barunya. Jika umat islam ingin maju, maka umat islam harus mau bergerak dan berubah dari posisi “terbelakang/backward” menuju posisi terdepan atau maju. Lembaga pendidikan Islam-pun demikian, jika ingin menjadi lembaga yang maju maka harus siap merespon secara *fair* gagasan-gagasan perubahan. Lembaga pendidikan Islam tidak bisa tetap kukuh untuk bertahan dengan tradisionalitasnya dan mengabaikan tuntutan perubahan. Jika demikian, maka pendidikan Islam akan tergilas oleh perubahan-perubahan.

Dalam kajian filsafat terdapat satu aliran yang disebut dengan aliran progresivisme<sup>14</sup>. Aliran ini mengakui dan berusaha mengembangkan asas progresivisme dalam semua realita kehidupan, agar manusia bisa survive menghadapi semua tantangan hidup. Aliran progresivisme sering diidentikkan dengan

---

<sup>13</sup> Filosofi gerak inilah yang diusung oleh Iqbal dalam merespon kejumudan umat Islam menuju kebangkitan Islam. Lihat Hasbi Indra, *Pendidikan Islam Melawan Globalisasi*, (Jakarta: Rida Mulia, 2005), 54.

<sup>14</sup> Terdapat beberapa terminology yang sering dipersamakan dengan aliran progresivisme, yakni instrumentalisme, eksperimentalisme, enviromentalisme. Lihat Jalaludin, *Filsafat Pendidikan, manusia, filsafat dan pendidikan*, (Yogyakarta: Ar Ruuz Media, 2007), 83-98.

aliran pragmatism yang memiliki pandangan dasar bahwa agar manusia survive menghadapi semua tantangan hidup, manusia harus pragmatis dalam memandang kehidupan. Oleh karenanya maka progresivisme tidak menerima pandangan absolutism dan otoritarianisme dalam segala bentuknya. Nilai-nilai yang dianut oleh filsafat ini bersifat dinamis dan selalu mengalami perubahan. Filsafat progresifisme menjunjung tinggi hak asasi individu dan nilai-nilai demokrasi. Nilai-nilai yang dianut progresifisme bersifat fleksibel terhadap perubahan, toleran, terbuka dan menuntut individu untuk bersikap sebagai penjelajah dan peneliti guna mengembangkan pengalaman. Filsafat progresivisme menuntut kepada penganutnya untuk selalu maju (*progress*), bertindak secara konstruktif, inovatif, reformatif, aktif dan dinamis.

Islam sebagai sebuah ajaran, diyakini memiliki karakteristik “*sholihun likulli zamaan wa makan*”. Artinya Islam akan mampu hidup dan *compatible* dengan situasi dan kondisi kapanpun dan di manapun. Islam memiliki prinsi-prinsip nilai dasar yang dapat dipergunakan untuk menjawab berbagai persoalan kekinian dan kedisinian umat. Inilah wilayah yang harus

selalu dijaga dan dipertahankan dari Islam, sehingga Islam benar-benar menjadi *hudan* yang menjamin keselamatan dan kebahagiaan hidup manusia, tidak saja di dunia tetapi juga memiliki visi keakhiratan. Pada perspektif ini Islam memiliki daya untuk selalu bertahan (*continuity*), dan memang harus diupayakan untuk dipertahankan, meski perubahan-perubahan terjadi dalam kehidupan manusia. Contoh dari hal ini adalah aqidah islamiyah yakni penanaman nilai-nilai ketauhidan dalam pendidikan Islam.

Pada sisi yang lain kehidupan empiris keummatan menghadapi berbagai perkembangan dan perubahan diberbagai bidang. Fakta ini tentunya tidak dapat disikapi secara sama. Masing-masing situasi memerlukan respon yang sesuai dengan problem yang muncul, sehingga perubahan pada wilayah empiris tersebut juga menuntut perubahan-perubahan pada wilayah konseptual serta operasional. Inilah wilayah perubahan (*change*) yang memang bisa dan harus dilakukan sehingga Islam selalu dapat memainkan peranannya menjadi solusi bagi problem-problem keummatan.

Sesuai dengan paparan di atas, Pendidikan Islam sebagai lembaga yang bertugas untuk

menginternalisasikan nilai-nilai Islam dalam diri dan jiwa manusia serta mentransformasikan nilai-nilai keislaman dalam kehidupan social manusia, memiliki tugas ganda. Pada satu sisi lembaga pendidikan Islam harus mampu menjaga” tradisi” serta nilai-nilai yang bersifat *absolute*, pada sisi lain lembaga pendidikan islam juga dituntut untuk mampu merespon berbagai perkembangan zaman, menjawab berbagai persoalan yang muncul akibat dari perkembangan tersebut.

Dalam perspektif sosiologi pendidikan, pendidikan memiliki fungsi ganda yakni, fungsi konservasi dan fungsi transformasi.<sup>15</sup> Fungsi *pertama*, pendidikan berfungsi untuk menyampaikan, meneruskan atau mentransmisikan serta melestarikan kebudayaan, kepada generasi muda. Dalam masyarakat terdapat nilai-nilai serta kebudayaan yang sudah mapan dan teruji oleh zaman yang perlu untuk dijaga terus kelestariannya serta diwariskan kepada generasi muda. Pendidikan merupakan wahana strategis untuk menjalankan tugas ini dan sejauh ini pendidikan mampu memainkan fungsi ini dengan baik.

---

<sup>15</sup> Nasution, *Sosiologi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), 22.

Di samping fungsi konservasi, pendidikan juga menjalankan fungsi *kedua*, yakni sebagai agen perubahan (*agent of change*). Manusia yang dinamis akan melahirkan masyarakat yang dinamis pula. Dalam situasi demikian maka akan lahir gerak dinamika perubahan manusia baik sebagai individu maupun masyarakat. Ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang cepat berimplikasi pada lahirnya berbagai tuntutan perkembangan dan perubahan pada bidang-bidang lain dalam kehidupan manusia. Oleh karenanya maka lembaga pendidikan harus dapat menjadi media bagi masyarakat untuk mampu melakukan respon terhadap perubahan yang disebabkan oleh semakin cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Untuk dapat memainkan peran ini, maka dalam internal pendidikan sendiri muncul tuntutan dilakukannya pembaharuan system pendidikan. Pembaharuan tersebut menyangkut; pembaharuan kurikulum, manajemen pendidikan serta penghapusan diskriminasi penyelenggaraan pendidikan.

### 3. Landasan yuridis

Dalam UU nomor 20 tahun 2003, bab X pasal 36 dijelaskan bahwa kurikulum pendidikan harus

dikembangkan dengan memperhatikan beberapa hal antara lain; (a) Tuntutan pembangunan daerah dan nasional; (b) Tuntutan dunia kerja; (c) Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; (d) Dinamika perkembangan global.<sup>16</sup>

Mencermati isi undang-undang tersebut dapat dipahami bahwa perubahan merupakan sesuatu yang mesti direspon dalam pengelolaan pendidikan utamanya dalam menyusun kurikulum pendidikan. Penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan di Indonesia harus dilakukan dengan merespon dinamika perubahan yang terjadi di masyarakat. Manajemen perubahan merupakan sesuatu yang niscaya dalam pengelolaan pendidikan Islam.

Pembangunan yang dilakukan baik di tingkat local (daerah) maupun nasional selalu menghadapi perubahan-perubahan yang mesti direspon dan diantisipasi.

---

<sup>16</sup>Bunyi lengkap pasal 36 UU Sisdiknas adalah; Kurikulum disusun sesuai dengan jenjang pendidikan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan memperhatikan: a. peningkatan iman dan takwa; b. peningkatan akhlak mulia; c. peningkatan potensi, kecerdasan, dan minat peserta didik; d. keragaman potensi daerah dan lingkungan; e. tuntutan pembangunan daerah dan nasional; f. tuntutan dunia kerja; g. perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; h. agama; i. dinamika perkembangan global; dan j. persatuan nasional dan nilai-nilai kebangsaan. Lihat UU Nomer 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas.

Demikian pula tuntutan dunia kerja juga mengalami perkembangan yang semakin dinamis dampak dari perkembangan yang terjadi pada dimensi-dimensi kehidupan manusia yang lain seperti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dinamika perkembangan kehidupan global yang resonansinya akan mempengaruhi kehidupan manusia di berbagai belahan dunia yang lain. Oleh karena itu maka penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan tidak bisa tidak harus memperhatikan perkembangan atau perubahan bidang-bidang kehidupan masyarakat.

#### 4. Landasan Psikologis

Secara psikologis, manusia adalah makhluk yang memiliki keinginan, nafsu, *curiosity* (rasa ingin tahu) dan sebagainya. Secara naluriah manusia selalu menginginkan perubahan-perubahan. Manusia tidak cukup hanya menerima satu macam keadaan saja. Manusia memiliki keinginan bahwa hidupnya lebih beraneka warna. Manusia memiliki rasa bosan dan menginginkan terjadinya perubahan dan perkembangan. Potensi psikologis ini terus bergejolak mendorong manusia untuk aktif dan dinamis, bergerak memenuhi keinginan, nafsu dan rasa ingin tahunya. Dari perspektif

psikologi aktifitas dan perilaku manusia selalu didorong oleh motif-motif tertentu yang kemudian dikenal dengan motivasi. Secara psikologis pada diri manusia terdapat motivasi yang beraneka yang mendorong manusia bergerak dan berubah.

Motivasi itu bisa datang dari dalam diri manusia yang dikenal dengan motivasi *intrinsic* dan bisa juga berasal dari luar diri manusia yang disebut dengan motivasi *ekstrinsik*. Secara psikhis, jiwa manusia bersifat dinamis selalu bergejolak. Misalnya kondisi keberagamaan manusia mengalami fluktuasi atau dalam bahasa tasawuf sering disebut sebagai *yaziid wa yanqush*". Fluktuasi kondisi kejiwaan manusia yang bersumber dari dalam yang bersifat berubah-ubah mendapat dorongan semakin kuat ketika berhadapan dan factor luar yang juga berubah dan berkembang. Maka secara psikologis perubahan yang terjadi dalam kehidupan manusia baik sebagai individu maupun kelompok adalah sesuatu yang sangat wajar.

Dalam konteks pengelolaan lembaga pendidikan Islam, lembaga pendidikan Islam harus didesain dan kembangkan dengan memperhatikan serta merespon berbagai tuntutan kehidupan manusia akibat dari

dinamika psikologis tersebut. Oleh karenanya maka jika manusia yang tergabung dalam sebuah organisasi penyelenggara pendidikan hendak melakukan perubahan adalah sesuatu yang sangat wajar dan alami. Lembaga pendidikan harus mampu memenuhi tuntutan perubahan utamanya yang dipengaruhi oleh tuntutan dan perkembangan motif-motif psikologis manusia sebagai customer lembaga pendidikan.

#### 5. Landasan Sosiologis

Secara sosial interaksi antar manusia selalu menghasilkan pola-pola relasi baru yang menuntut perubahan-perubahan respon. Ketika memasuki abad 21 yang oleh banyak orang disebut sebagai era globalisasi, maka terjadi interkoneksi dan interdependensi antar berbagai dimensi kehidupan manusia di manapun melampaui batas-batas teritori-geografis. Munculnya krisis (ekonomi, ekologi, sosial, politik dan sebagainya) di satu kawasan akan berdampak signifikan pada wilayah-wilayah lain dan menuntut dilakukannya perubahan-perubahan menyesuaikan dengan perubahan dalam skala global tersebut.

Secara sosiologis, perubahan sosial merupakan fenomena kehidupan sosial yang tidak dapat dihindari

oleh setiap individu maupun kelompok masyarakat manapun di dunia ini. Oleh karenanya perubahan sosial merupakan tema menarik yang menjadi perhatian para ahli sosiologi yang menghasilkan banyak teori perubahan sosial.<sup>17</sup> Teori-teori ini kemudian menjadi referensi bagi kajian keilmuan yang lain seperti politik dan termasuk pendidikan. Dalam konteks ini juga terdapat dua kategori perubahan yakni evolusi dan revolusi. Evolusi adalah proses perubahan yang berlangsung secara gradual dalam waktu yang relative lama. Sedangkan revolusi adalah proses perubahan yang berlangsung secara cepat dan menyentuh sendi-sendi fundamental kehidupan.

Senada dengan konsep sosiologi, dalam konteks organisasi, berbagai perubahan yang terjadi dapat dikategorikan menjadi dua jenis; perubahan yang bersifat *fluktuatif* atau tidak menentu dan perubahan perubahan

---

<sup>17</sup> Beberapa teori perubahan social yang dapat dirujuk seperti; Teori sosiologi klasik; teori Marx mengenai perubahan sistem feodal menjadi kapitalis dan kemudian sosialis, teori Weber mengenai munculnya kapitalisme dalam masyarakat feodal, teori Durkheim mengenai perubahan solidaritas mekanik menjadi organik. Sedangkan teori-teori modern tentang perubahan social yang terkenal antara lain, teori-teori modernisasi para penganut pendekatan fungsionalisme seperti Neil J. Smelser dan Alex Inkeles, teori ketergantungan. Andrd Gunder Frank yang merupakan pendekatan konflik, dan teori mengenai sistem dunia dari Wallerstein.

yang bersifat *chaotic*; mengejutkan dan tidak dapat diprediksi. Oleh karena sifatnya yang demikian, maka dalam konteks manajemen organisasi, perubahan harus dikelola secara baik agar keberlangsungan organisasi tidak terganggu. Pengelolaan perubahan ini kemudian dikenal sebagai manajemen perubahan (*change management*).

## 6. Landasan Historis

Dalam sejarah peradaban manusia kebangkitan dan kejayaan suatu peradaban tidak muncul dengan sendirinya. Kejayaan peradaban Islam lahir dari hasil kerja keras umat Islam sejak zaman Rasulullah hingga zaman pertengahan yang dimotivasi oleh semangat ijtihad yang ada –baik tersirat maupun tersurat- dalam kitab suci. Kesuksesan Rasulullah dalam melaksanakan misi dakwahnya juga tidak lepas dari kecerdasan beliau dalam menyusun strategi menghadapi dinamika perubahan masyarakat Arab kala itu. Perbedaan strategi dakwah pada periode Makkah dan Madinah merupakan bukti bahwa Rasulullah sangat tanggap dengan situasi dan dinamika perubahan yang terjadi. Jika pada periode Makkah Rasulullah lebih menekankan pada penanaman aqidah, serta membangun optimisme dan kesabaran umat

Islam, maka pada periode madinah lebih diorientasikan pada upaya membangun kehidupan social secara lebih luas<sup>18</sup>. Hal ini kemudian diteruskan oleh para sahabat belia dan generasi sesudahnya hingga kerja keras ini akhirnya mampu melahirkan karya-karya monumental dalam berbagai bidang. Ketika semangat ijtihad yang melibatkan upaya-upaya perubahan itu berhenti, maka sinar kejayaan Islampun redup.

#### **D. Konsep Pendidikan Kritis-Transformatif dalam Islam**

Jika ditelaah dari sisi historis, maka berpikir kritis pada dasarnya sudah diperintahkan sejak awal dalam Islam. Berpikir kritis pada hakikatnya merupakan salah satu ciri filsafat,<sup>19</sup> yang mendominasi fungsi akal. Berpikir kritis ini juga digunakan oleh para ilmuwan muslim dalam menyikapi berbagai persoalan, seperti yang pernah dilakukan oleh para

---

<sup>18</sup> Zubaidi, *Islam dan Benturan Antarperadaban*, (Jogjakarta: Ar Ruz Media, 2007), 194.

<sup>19</sup> Inti dari filsafat adalah berpikir secara mendalam tentang hakikat sesuatu untuk memperoleh kebenaran, yang memiliki beberapa ciri, yaitu: *reflective thinking*, *speculative*, bersifat umum dan tidak menyangkut soal-soal khusus, bersangkutan dengan nilai-nilai, bersifat kritis, imlikatif, radikal hingga ke akar-akarnya, koherensi, konsisten, sistematis, dan komprehensif. Lihat Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2004), 10.

tokoh pendidikan Islam.<sup>20</sup> Hal ini pun senada dengan sabda Rasulullah saw, yang artinya sebagai berikut: ”*Agama adalah akal, tiada agama bagi orang yang tidak berakal*”.<sup>21</sup>

Hadits tersebut menjelaskan bahwa Rasulullah SAW pernah memperingatkan beberapa faktor yang dapat menyebabkan kesalahan berpikir. Beliau mengajarkan kepada para sahabatnya agar berpikir secara benar hingga tidak ada celah yang merintangai proses berpikir secara benar. Di antara beberapa faktor yang dapat menyebabkan kesalahan berpikir ialah sikap taklid terhadap pemikiran atau pendapat orang lain tanpa berusaha meneliti kebenarannya. Maka yang diperlukan dalam paradigma kritis transformatif ini adalah sikap kritis yang bisa memberdayakan seluruh potensi yang dimiliki.<sup>22</sup> Berpegang

---

<sup>20</sup> Hal ini bisa dilihat dari kinerja para ilmuwan muslim di mana mereka mengembangkan dan mengkritik sebagian hasil para filsuf Yunani klasik, juga terkadang mengkritik sesama mereka dengan mengadakan forum diskusi, musyawarah, tradisi berdebat untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang menyebabkan Islam mengalami kejayaan sebelum abad pertengahan. Seperti yang dilakukan oleh Muhammad Abduh, Isma’il Raji Al-Faruqi, K.H Ahmad Dahlan, Abdul Karim Amarullah, K.H Asy’ari, Mohammad Natsir, dan tokoh lainnya. Lihat Abuddin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual Islam dan Institusi Pendidikannya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 38.

<sup>21</sup> Hadits Riwayat Hakim dalam H.M.H. Al-Hamid Al-Husaini, *Riwayat Kehidupan Nabi Muhammad SAW* (Bandung: Yayasan Al-Hamidiy, 1996), 907.

<sup>22</sup> Dalam hal ini, Rasulullah SAW juga pernah mendidik para sahabatnya supaya menemukan jati diri dan kebebasan dalam berpendapat menjauhkan

teguh pada kemampuan diri sendiri ini merupakan asas penting dalam pendidikan pembebasan.<sup>23</sup>

Namun ada beberapa hal yang harus diperhatikan mengenai berpikir kritis<sup>24</sup> ini, karena ada karakteristik sikap kritis yang diperbolehkan dan ada yang dilarang oleh agama. Menurut hemat penulis, sikap kritis yang diperbolehkan oleh agama adalah sikap kritis yang memang ditujukan untuk memberi alternatif solusi yang lebih baik berdasarkan hasil analisa, seperti memberi masukan ketika bermusyawarah atau berdialog, atau menganalisa suatu hal yang kiranya jawaban yang dihasilkan akan memberikan pendapat yang berbeda dengan pendapat yang sudah ada,

---

diri dari sikap yang hanya menuruti pendapat orang lain tanpa didukung oleh pemikiran kritis, serta pendapat dan perilaku mereka yang muncul dari kehendak bebas dan pilihannya sendiri. Hal ini sebagaimana disabdakan dalam salah satu Hadits beliau, yang artinya: *"Janganlah salah satu di antara kalian menjadi seorang yang tidak berpendirian. Orang yang menyatakan bahwa aku bersama manusia. Jika manusia berbuat baik, maka engkau berbuat baik. Jika mereka berbuat buruk, maka engkaupun berbuat buruk. Akan tetapi jadilah dirimu sendiri. Jika manusia berbuat baik, maka engkaupun berbuat baik dan jika jika mereka berbuat buruk, maka jauhilah perbuatan buruknya"*. Diriwayatkan oleh Tirmidzi dalam 'Abdurrahman bin 'Ali (Ibnu Dabi' asy-Syaibani), *Tafsir al-Ushul ila Jami' al-Ushul min Hadits al-Rasul*, jilid 4, (Beirut: Dar al-Ma'ifah, 1977), 306, dalam Muhammad Utsman Najati, *Psikologi dalam Perspektif Hadits*, 311.

<sup>23</sup> Syamsudin Asyrofi, *Beberapa Pemikiran Pendidikan* (Malang: Aditya Media Publishing, 2012), 34.

<sup>24</sup> Kritis adalah sikap yang tidak lekas percaya; sikap yang selalu berusaha menemukan kesalahan atau kekeliruan; tajam dalam penganalisisan. Lihat Ebta Setiawan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*

sebagaimana pernah dilakukan oleh Imam Al-Ghazali.<sup>25</sup> Adapun karakteristik sikap kritis yang dilarang oleh agama, yaitu:

1. *Mira'*, yakni setiap bantahan atas ucapan orang lain dengan cara menampakkan kelemahannya, baik pada kalimat, makna, atau maksudnya.<sup>26</sup> Larangan *mira'* adalah sebagaimana sabda-sabda Rasul yang melarang perbuatan *mira'*.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Al-Ghazali pernah mengkritik ilmuwan yang berpendapat bahwa tabiat manusia itu tidak mungkin diubah sebagai orang-orang yang malas dan menyerah pada nasib saja. Sebab mereka menganggap sulit melakukan kegiatan pendidikan anak-anak dan pembinaan moral dengan dalih bahwa kejadian manusia atau bentuk lahiriyah bentuknya tidak dapat diubah. Tetapi Imam Ghazali berbeda pendapat, karena sekiranya tabiat manusia tidak dapat diubah, tentu nasihat dan bimbingan tidak ada gunanya dan pendidikan akan menjadi hampa. Sehingga beliau akhirnya membagi benda maujud kepada dua macam, yakni yang bisa diubah, seperti tabiat melalui latihan-latihan; dan yang tidak bisa diubah, seperti anggota badan. Lihat Syamsudin Asyrofi, *Beberapa Pemikiran Pendidikan*, 155.

<sup>26</sup> Bantahan atas ucapan orang lain bisa terwujud pada salah satu bentuk bantahan pada salah satu bentuk berikut: (1) bantahan atas kalimatnya, dengan cara menampakkan kesalahan tata bahasa atau penempatannya; (2) bantahan atas maknanya, misalnya dengan mengatakan, "*Tak benar apa yang kau katakan. Kau keliru karena sebab ini dan itu.*"; (3) bantahan atas maksudnya, seperti ucapan, "*Benar yang kau katakan, tapi ucapanmu itu karena kecenderungan tertentu, bukan karena kebenaran.*" Lihat Fidha Kasyani, *Al-Lisan* (Jakarta: Cahaya, 2008), 25.

<sup>27</sup> Hal ini dijelaskan dalam salah satu sabda Rasul yang artinya: "*Bila seseorang menghimpun enam hal dalam dirinya, berarti ia telah mencapai hakikatnya iman: berpuasa di musim panas, berperang dengan musuh-musuh Allah, menyegerakan shalat di hari mendung, bersabar saat ditimpa musibah, menyempurnakan wudhu di saat genting, dan meninggalkan mira'*"

2. *Jadal*; apabila *mira'* terjadi dalam persoalan ilmiah, maka ia di sebut *jadal* yang juga tercela. *Jadal* adalah niat untuk membungkam lawan dengan menunjukkan kesalahan ucapannya dan menisbatkan kebodohan kepadanya. Penyebabnya adalah karena ia ingin mencari keunggulan atas orang lain dengan cara menampakkan kelebihan diri dan menunjukkan kelemahan lawan. *Mira'* dan *jadal* selalu dibarengi dengan sikap menyakiti orang lain, membangkitkan amarahnya, dan memaksanya untuk membela pendapatnya, baik dengan cara yang benar ataupun salah.
3. *Khushumah* atau saling berbantahan juga hal yang tercela, di mana *khushumah* adalah bersikeras dan ngotot dalam berpendapat. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam sabda Nabi, yang artinya: ”*Allah paling membenci orang yang keras kepala dan ngotot (dalam berpendapat).*” Kecaman ini menurut Kasyani mencakup orang yang ngotot dalam hal batil dan yang benar, namun tidak berdasarkan ilmu.<sup>28</sup>

---

*meski ia dipihak yang benar.*” (diriwayatkan Thabrani dalam *al-Kabir*), dalam Fidha Kasyani, *Al-Lisan*,. 24.

<sup>28</sup> Fidha Kasyani, *Al-Lisan*, 26.

Berdebat atau mengutarakan pendapat merupakan salah satu tradisi intelektual yang berkembang di kalangan umat Islam, yang dilakukan dalam upaya saling menguji tingkat kedalaman, keluasan, ketajaman dan daya analisis, dan kecerdasan seorang ulama', serta dalam rangka saling tukar menukar informasi, dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi.<sup>29</sup> Maka dalam pelaksanaannya, sikap kritis transformatif ini harus mempertimbangkan beberapa prinsip profetik.<sup>30</sup> Dalam hal ini Kuntowijoyo berupaya memahami al-Qur'an dengan kerangka ilmu, terutama teori social<sup>31</sup> dengan menangkap makna yang

---

<sup>29</sup> Abuddin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual Islam dan Institusi Pendidikannya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 168.

<sup>30</sup> Kuntowijoyo, *Paradigma Islam: Interpretasi Untuk Aksi*, 17.

<sup>31</sup> Dengan menawarkan suatu metode reinterpretasi, maka Kuntowijoyo memahami preskripsi-preskripsi al-Qur'an, yaitu dari general normatif ke pemahaman spesifik dan empiris, dengan tujuan agar pemahaman kita mengenai formulasi wahyu yang normatif, subjektif, individualistik dan a-historis, dapat menjadi empiris, objektif, subjektif, individualistik, dan historis atau kontekstual. Hal ini dikarenakan ilmu-ilmu sosial sekarang sedang mengalami kemandekan, baik yang bersifat akademis maupun yang kritis, di mana fungsinya hanya terbatas ada memberi penjelasan terhadap gejala-gejala saja. Dan ini menurut pendapatnya, tidak cukup. Ilmu-ilmu sosial di samping menjelaskan juga harus dapat memberi petunjuk ke arah transformasi. Di sinilah Kuntowijoyo bertolak dari ajaran al-Qur'an dalam Q.S. Ali Imran [3]:110, yaitu petunjuk ke arah tindakan-tindakan emansipasi atau humanisasi, liberalisasi dan transendensi, sebagai gerakan pembebasan struktural. Lihat Kuntowijoyo, *Paradigma Islam: Interpretasi Untuk Aksi*, 288.

terkandung dalam Q.S. Ali Imran [3]:110.<sup>32</sup> Interpretasi ayat ini akan menjadi landasan pelaksanaan sikap kritis transformatif sebagai berikut:

### 1. Prinsip Liberalisasi

Liberalisasi merupakan suatu prinsip yang memberikan kebebasan kepada individu atau peserta didik untuk mengembangkan potensinya seluas-luasnya dan akan melahirkan perkembangan kebudayaan yang pesat. Namun arti kebebasan di sini harus terikat aturan-aturan tertentu dalam arti positif. Hal ini karena pada dasarnya kebebasan terbatas ke dalam tiga kategori, yaitu: "*There is the freedom to do only what you want to do (anarchy); there is freedom to do only what you must do (totalitarianism); there is freedom to do what you ought to do (democracy)*".<sup>33</sup> Maka arti kebebasan di sini sama halnya dengan kategori ketiga, di mana pada prinsipnya mengandung tiga aspek, yaitu: *self direction*, *self dicipline*, dan *self control*. Dengan kebebasan ini

---

<sup>32</sup> Artinya: "*Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf (humanisasi), dan mencegah dari yang munkar (liberalisasi), dan beriman kepada Allah (transendensi)*." (Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Terjemah Perkata* (Bandung: Syaamil International, 2007), 64.

<sup>33</sup> Rosella Linskie, *The Learning Process*, (New York: D. Van Nostrand Company, 1977), 32.

manusia memiliki dinamika, daya adaptasi terhadap lingkungan dan kreatifitas hidup, sehingga kehidupan manusia dan lingkungan hidupnya menjadi bervariasi, beraneka ragam, dan lebih bermakna.<sup>34</sup> Hal ini sebagaimana yang dinyatakan dalam sebuah syair arab, *”suatu ilmu tidak akan dapat berkembang, kecuali apabila dengan kebebasan”*.<sup>34</sup>

Dalam aliran liberalisasi pendidikan sebagaimana aliran filsafat modern menempatkan peserta didik sebagai subjek dalam pendidikan dan bukan objek semata, karena dianggap sebagai orang yang sudah tahu sesuatu meski belum sempurna. Pendidikan harus membuat mereka menjadi lebih aktif dan membantu siswa untuk menemukan pengetahuan. Dan guru tidak bisa memaksakan pengetahuannya tanpa ada kesepakatan bersama di antara anggota kelas. Dalam hal ini Subagja memberi batasan dengan menyatakan bahwa kepribadian peserta didik tumbuh dari pengkondisian sosial. Diri yang bersifat sosial menjadi dasar bagi seluruh penentuan ‘diri’ selanjutnya. Maka peserta didik adalah ‘bebas’ hanya di dalam konteks determinasi sosial dan

---

<sup>34</sup> Pernyataan aslinya adalah, *“Al- ‘ilmu la yaumkinu an yanhadldla illa idza kana khurran.”* Lihat Achmadi, *Ideologi Pendidikan Islam: Paradigma Humanis Teosentris*, 186.

psikologis. Mereka harus dianggap bertanggung jawab atas tindakan-tindakan mereka sendiri dalam arti seketika.

Prinsip liberalisasi ini akan mengutamakan kecerdasan kritis yang dirumuskan dalam ranah pemecahan masalah secara efektif dengan eksperimental, baik pada tingkat personal atau sosial; tetapi bertolak dari prinsip kebebasan yang bertanggung jawab seperti diisyaratkan dalam al-Qur'an bahwa manusia diberi potensi kebebasan berkehendak untuk menentukan pilihan memilih yang baik atau yang buruk, mau berusaha mengubah nasibnya atau tidak, bahkan termasuk pilihan beriman atau kufur. Dengan kebebasannya ini maka adil kalau manusia harus mempertanggungjawabkan segala perbuatannya, karena yang membatasi kebebasan manusia tak lain ialah tanggung jawabnya kepada Allah, sebagai Pemilik kebebasan mutlak.

## 2. Prinsip Humanisasi

Humanisasi merupakan prinsip yang menumbuhkan rasa perikemanusiaan dan pemanusiaan menuju kedewasaan yang harus ditanamkan sejak anak masih di bangku pendidikan rendah. Menurut Paulo

Freire, manusia adalah penguasa atas dirinya, karena itu fitrah manusia adalah menjadi merdeka, menjadi bebas dari situasi yang menindas di luar kehendaknya. Lebih jauh lagi, bagi Freire, fitrah manusia sejati adalah menjadi pelaku atau subjek, bukan penderita atau objek.<sup>35</sup>

Humanisme Islam pada dasarnya berbeda dengan humanisme Barat yang bersifat sekuler,<sup>36</sup> karena humanisme Islam adalah humanisme teosentrik. Artinya, ia merupakan sebuah agama yang memusatkan dirinya pada keimanan terhadap Tuhan, tetapi yang mengarahkan perjuangannya untuk kemuliaan peradaban manusia. Maka prinsip humanisme di sini di dasarkan atas konsep fitrah dalam Islam yang memandang manusia sebagai makhluk paling mulia dengan potensi-potensi insani yang dapat dikembangkan sehingga mampu berperan sebagai *khalifah* Allah di bumi dan bisa mendekati diri kepada Allah. Setiap orang sebagai manusia setara di hadapan Allah, dan yang membedakan hanyalah ketakwaannya. Oleh karena itu humanisasi dalam Islam adalah memberikan penghargaan yang tinggi terhadap harkat

---

<sup>35</sup> Paulo Freire, *Politik Pendidikan: Kebudayaan, Kekuasaan dan Kebebasan*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2000), ix.

<sup>36</sup> Lihat Kuntowijoyo, *Paradigma Islam...*, 160.

dan martabat manusia dalam rangka optimalisasi pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya.

### 3. Prinsip Transendensi

Transendensi merupakan prinsip yang menonjolkan hal-hal yang bersifat kerohanian. Prinsip transendensi di sini adalah pemberian makna *ubudiyah* dalam proses liberalisasi dan humanisasi. Artinya, prinsip ini memberikan pengertian bahwa konsep pendidikan Islam kritis transformatif dilaksanakan sesuai dengan rambu-rambu agama dan tidak bertentangan dengan apa yang telah ditetapkan dalam agama. Sehingga upaya pembaharuan yang dilakukan ini berniat semata-mata hanya untuk ibadah kepada Allah SWT dan merealisasikan perannya sebagai *khalifah* di bumi dengan mengaktualkan segala potensi yang dimiliki.

Selain berlandaskan kepada ketiga prinsip profetik tersebut, pelaksanaan konsep pendidikan Islam kritis transformatif ini pada dasarnya akan banyak menggunakan konsep pendidikan dari tokoh pendidikan Barat seperti Paulo Freire.<sup>37</sup> Hal ini bukan berarti tidak

---

<sup>37</sup> Paulo Freire merupakan salah satu tokoh pemikir pendidikan Brazil yang konsepnya banyak digunakan oleh umat Islam abad ke-20 M. Lihat Abuddin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual Islam dan Institusi Pendidikannya*, 288.

menggunakan konsep pendidikan tokoh pendidikan Islam sama sekali, namun konsep ini memadukan apa yang kiranya dibutuhkan oleh pelaksanaan pendidikan Islam kini dengan kebutuhan untuk menjawab tuntutan zaman.<sup>38</sup>

Mencermati besarnya tuntutan dan kebutuhan transformatif secara akademik, hal ini memiliki landasan yang komprehensif dari berbagai bidang (sebagaimana dipaparkan di atas), sementara pada sisi lain, fakta di lapangan ternyata menunjukkan bahwa transformatif itu tidak mudah untuk dilakukan, khususnya dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam, hal ini kemudian memunculkan beberapa catatan;

---

<sup>38</sup> Konsep pendidikan kritis transformatif pada dasarnya berawal dari semangat pemikir para tokoh pendidikan Barat, seperti Paulo Freire. Dan untuk mengimbanginya, maka penulis memadukan konsep pendidikan kritis transformatif ini dari pemikiran tokoh pendidikan Barat dengan pemikiran para tokoh pendidikan Islam dengan harapan bisa membangkitkan kembali etos intelektual muslim klasik yang membuat para pendahulu kaum muslimin begitu kreatif dan kuat dalam wawasan keilmuan mereka. Ini juga tidak berarti bahwa ajaran al-Qur'an tidak menjumpai gagasan radikal revolusioner untuk kerja mengubah wajah kenyataan, tetapi sebagaimana yang dinyatakan oleh Syafi'i Ma'arif bahwa ajaran dalam al-Qur'an ini banyak sekali, tetapi belum mampu dirumuskan secara sistematis atau canggih menurut bahasa dunia. (Syafi'i Ma'arif, dalam Soleh Subagja, 2010:137). Dengan demikian, maka konsep pendidikan Islam kritis transformatif akan benar-benar sesuai dengan ajaran Islam dan bermanfaat bagi perkembangan kehidupan umat Islam.

1. Transformasi tidak saja aksi praktis di lapangan, tetapi perubahan adalah sebuah nilai yang memerlukan perubahan pada wilayah tata pikir atau *mind set*. Perlunya perubahan *mind set* ini juga menyentuh pada wilayah pemahaman keagamaan. Pemahaman keagamaan yang tertutup (eksklusif), adanya *truth claim* juga memiliki kontribusi terhadap kegagalan menerapkan gagasan perubahan.
2. Transformasi membutuhkan keterbukaan fikir dan sikap (*inklusif*), komitmen yang kuat serta strategi-strategi yang sesuai, guna mengimplementasikan gagasan perubahan. Terkait dengan perubahan penyelenggaraan dan pengelolaan lembaga pendidikan, hal ini juga menyentuh pada kesediaan untuk berani melakukan otokritik terhadap apa yang selama ini dianggap benar dan baik.
3. Dengan fungsi ganda yang diemban oleh lembaga pendidikan Islam, maka implementasi gagasan perubahan memerlukan kearifan, sehingga nilai-nilai yang seharusnya dijaga dan dilestarikan akan tetap lestari, sementara tuntutan perubahan itu mampu dijawab sehingga umat Islam tidak tertinggal oleh arus perubahan zaman.

4. Untuk dapat melakukan perubahan maka perlu untuk merubah mindset dari paradigm berfikir eksklusif menjadi inklusif.
5. Dengan mencermati karakter tugas lembaga pendidikan, di mana pada satu sisi lembaga pendidikan bertanggungjawab terhadap proses konservasi nilai, sementara pada sisi yang lain lembaga pendidikan adalah lembaga *social change* yang bertugas untuk melakukan transformasi, maka asas proporsionalitas menjadi penting dalam konteks transformasi dalam pendidikan Islam, sehingga lembaga pendidikan mampu merespon perkembangan dan perubahan zaman, tanpa kehilangan jati dirinya sebagai lembaga pendidikan Islam.

## BAB II

### FILOSOFI MUTU DAN MUTU PENDIDIKAN

#### A. Filosofi Mutu

Mutu (*quality*) dewasa ini merupakan isu penting yang dibicarakan hampir dalam setiap sektor kehidupan, di kalangan bisnis, pemerintahan, sistem pendidikan, dan sektor-sektor lainnya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, mutu adalah “ukuran baik buruk suatu benda; kadar; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya), kualitas.”<sup>1</sup> Dalam bahasa Inggris, mutu diistilahkan dengan: “*quality*”,<sup>2</sup> sedangkan dalam bahasa Arab disebut dengan “*juudah*”.<sup>3</sup>

Secara terminologi, istilah mutu memiliki pengertian yang cukup beragam, mengandung banyak tafsir dan bertentangan. Hal ini disebabkan karena tidak ada ukuran yang baku tentang mutu itu sendiri.

---

<sup>1</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Ed. Kedua), (Jakarta: Balai Pustaka, 1996), 677.

<sup>2</sup> Peter Salim, *The Contemporary English-Indonesian Dictionary*, (Third Edition), (Jakarta: Modern English Press, 1987), 1550.

<sup>3</sup> Attabik Ali, *Kamus Inggris Indonesia Arab*, (Edisi Lengkap), (Yogyakarta: Mukti Karya Grafika, 2003), 1043.

Sehingga sulit kiranya untuk mendapatkan sebuah jawaban yang sama, apakah sesuatu itu bermutu atau tidak.

Mutu adalah konsep yang kompleks yang telah menjadi salah satu daya tarik dalam semua teori manajemen. Lyod Dobbins dan Crawford Mason telah mewawancarai banyak penulis mengenai mutu, dan mereka menyimpulkan bahwa “Tidak ada 2 orang yang berbicara dengan kami dapat menyetujui dengan tepat bagaimana mendefinisikan mutu”. Mereka mengutip John Steward, seorang Konsultan di Mc. Kinsey “Tidak ada sebuah definisi mengenai mutu.... Mutu adalah perasaan menghargai bahwa sesuatu itu lebih baik daripada yang lain. Perasaan itu barulah sepanjang waktu, dan berubah dari generasi ke generasi, serta bervariasi dengan aspek aktifitas manusia.”<sup>4</sup> Goetsch dan David, sebagaimana dikutip Munro dan Malcolm, mengibaratkan bahwa kualitas itu seperti halnya pornografi, yang sulit didefinisikan,

---

<sup>4</sup> James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert, *Manajemen*, terj. Alexander Sindoro, (Jakarta: P. T. Bhuana Ilmu Populer, 1996), 210

namun fenomenanya atau tanda-tandanya dapat dilihat dan dirasakan dalam kehidupan nyata.<sup>5</sup>

Namun demikian, ada kriteria umum yang telah disepakati bahwa sesuatu itu dikatakan bermutu, pasti ketika sesuatu itu bernilai baik atau mengandung makna yang baik. Sebaliknya sesuatu itu dikatakan tidak bermutu, bila sesuatu itu mempunyai nilai yang kurang baik, atau mengandung makna yang kurang baik.

Menurut Pleffer dan Coote sebagaimana dikutip Aan Komariah, secara esensial istilah mutu menunjukkan kepada sesuatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan/atau kinerjanya.<sup>6</sup> Menurut B. Suryobroto, konsep “mutu” mengandung pengertian makna derajat (tingkat) keunggulan satu produk (hasil

---

<sup>5</sup> Lesley Munro dan Malcolm, *Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: PT Gramedia, 2002), 6. Lihat juga Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis & Praktis*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2012), 288.

<sup>6</sup> Aan Komariyah dan Cepi Triatna, *Visonary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: P. T. Bumi Aksara, 2008), 9.

kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun *intangible*.<sup>7</sup>

Sebagaimana dikutip Amin Widjaja, Gregory B. Hutchins menyatakan bahwa mutu (*quality*) adalah “Kesesuaian/kecocokan dengan spesifikasi dan standar yang berlaku; cocok/pas untuk digunakan (*fitnes for use*);Dapat memuaskan keinginan, kebutuhan dan pengharapan pelanggan dengan harga yang kompetitif”.<sup>8</sup>Edward Sallis sebagaimana dikutip Sanusi<sup>9</sup> malah mengutip Pleffer dan Coote yang menyebut mutu sebagai konsep yang licik (*slippery concept*). Hal ini disebabkan istilah “bermutu”, berkaitan dengan sudut pandang dan sudut kepentingan pengguna istilah yang berbeda-beda. Perbedaan terjadi, disebabkan oleh konsep mutu yang bertolak dari standar absolute (*absolute concept*) dan standar yang relatif (*relatif concept*). Standar absolute beranggapan bahwa mutu memiliki ukuran nilai tertinggi, bersifat unik dan sangat berkaitan dengan

---

<sup>7</sup> B. Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 210.

<sup>8</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Audit Mutu (Quality Auditing)*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), 2

<sup>9</sup> Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 26

ungkapan kebaikan (*goodness*), keindahan (*beauty*), kebenaran (*truth*) dan idealitas<sup>10</sup>. Biasanya mutu dalam ukuran absolut sudah ditetapkan produsen secara subyektif. Misalnya berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan produsen, suatu barang dinyatakan memiliki ukuran mutu baik maka konsumen akan mengikuti standar tersebut dan sangat bangga dengan barang yang dipakainya sebagai sesuatu yang prestisius. Sementara yang relatif bertolak dari pikiran bahwa mutu merupakan sesuatu yang “*not be expensive and exclusive....may be beautiful but not necessarily so. They do not have to be special. They can be ordinary, commonplace, and familiar*”.<sup>11</sup>

Alasan definisi relatif, berdasarkan pada kenyataan adanya perbedaan antara kepentingan subyek penghasil barang atau jasa dengan kepentingan pemakai barang atau jasa. Namun justru dalam hal ini keanehannya. Saat subyek penghasil berorientasi pada kepentingan pemakai, para pemakai sendiri sendiri lebih berorientasi pada persepsinya.

---

<sup>10</sup> Komariyah dan Triatna, *Visionary Leadership....*, 9.

<sup>11</sup> *Ibid.*

Ukuran mutu yang absolut sulit diterapkan dalam dunia pendidikan dengan penilaian dari berbagai pihak dan manajemen jasa yang heterogen. Orang akan memandangnya dari berbagai arah dan semua arah atau aspek memiliki ukuran-ukuran mutu tertentu. Oleh karena itu, ukuran mutu harus diterapkan secara relatif, yaitu ditetapkan berdasarkan pelanggan. Dalam hal ini berarti bukan hanya produsen, tetapi pelanggan pun turut menentukan mutu itu. Dengan demikian, tolok ukur mutu yang baik bukan tolok ukur yang bersifat absolut, melainkan tolok ukur yang relatif yaitu yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Mutu sekolah akan baik jika sekolah tersebut dapat menyajikan jasa yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggannya.

Aan Komariyah menyatakan bahwa mutu merupakan suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan atau jasa (*services*) tertentu berdasarkan pertimbangan obyektif atas bobot dan atau kinerjanya<sup>12</sup>. Menurut Crosby mutu adalah sesuai yang disyaratkan atau distandarkan (*quality is*

---

<sup>12</sup>*Ibid.*

*conformance to customer requirement*)<sup>13</sup>, yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik *inputnya*, prosesnya maupun *outputnya*.<sup>14</sup> Mutu dalam konsep Deming adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar.<sup>15</sup> Menurut Feigenbaum, mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya pada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.<sup>16</sup> Menurut Peter Drucker, sebagaimana dikutip Salusu, mutu dinyatakan sebagai produk atau servis, bukan seperti yang ditetapkan oleh pemasok, melainkan seperti yang diinginkan oleh klien atau konsumen; untuk

---

<sup>13</sup>Philip B. Crosby, *Quality is Free*, (New York: New American Library, 1979), 58.

<sup>14</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 78

<sup>15</sup>Edward W. Deming, *Out of Crisis*, (Cambridge: Massachussets Institute of Technology, 1986), 176.

<sup>16</sup> A.V. Feigenbaum, *Kendali Mutu Terpadu, jilid 1*, terj. Hudaya Kandahjaya, (Jakarta: Erlangga, 1996), 6-7. Lihat juga Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 86.

produk dan servis yang diinginkannya itu, mereka mau dan rela membayarnya.<sup>17</sup>

## B. Perspektif Islam tentang Mutu

Mutu merupakan realisasi dari ajaran *ihsan*,<sup>18</sup> yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. *Ihsan* berasal dari kata *husn*, yang artinya menunjuk pada kualitas sesuatu yang baik dan indah. Dictionary menyatakan bahwa kata *husn*, dalam pengertian yang umum, bermakna setiap kualitas yang positif (kebijaksanaan, kejujuran, indah, ramah, menyenangkan, selaras, dan lain-lain)<sup>19</sup>. Selain itu, bisa dikatakan bahwa *ihsan* (bahasa Arab: احسان ) adalah kata dalam bahasa Arab yang berarti kesempurnaan atau terbaik. Dalam terminologi ilmu tasawuf, *ihsan* berarti seseorang

---

<sup>17</sup> J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, (Jakarta: Grasindo, 2000), 469. Lihat juga Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), 257

<sup>18</sup>Lihat Muhaimin, *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang* (Malang: tp., 2005), 11-13

<sup>19</sup> Sachiko Murata dan William C.Chittick, *Trilogi Islam: Islam, Iman, dan Ihsan*, terj;Ghufron A (Jakarta: Raja Grafindo Persada,1997), 294

menyembah Allah seolah-olah ia melihatNya, dan jika ia tidak mampu membayangkan melihatNya, maka orang tersebut membayangkan bahwa sesungguhnya Allah melihat perbuatannya. Dengan kata lain ikhlas dalam beribadah atau ikhlas dalam melaksanakan islam dan iman. Jadi ihsan menunjukkan satu kondisi kejiwaan manusia, berupa penghayatan bahwa dirinya senantiasa diawasi oleh Allah. Perasaan ini akan melahirkan sikap hati-hati waspada dan terkendalnya suasana jiwa. Pada prinsipnya ihsan adalah kualitas beragamanya seorang muslim.

Kata *husn* sering disamakan dengan kata *khayr*. Namun perlu diketahui bahwa *husn* adalah kebaikan yang tidak dapat dilepaskan dari keindahan dan sifat sifat yang memikat, sementara itu *khayr* merupakan suatu kebaikan yang memberikan kegunaan konkrit, sekalipun sesuatu tersebut tidak indah dan tidak bersifat memikat.<sup>20</sup> Jadi bisa dikatakan bahwa *husn* lebih dari sekedar *khair* (baik).

Kata *ihsan* adalah sebuah kata kerja yang berarti berbuat atau menegakkan sesuatu yang baik atau indah. Al-Qur'an menggunakan kata ini dan

---

<sup>20</sup>*Ibid.*

bentuk aktifnya (*fa'il*) *muhsin* (orang yang mengerjakan sesuatu yang indah) dalam 70 ayat. Secara menonjol ia sering menunjuk pada Tuhan sebagai pelaku sesuatu yang indah, sehingga Muhsin merupakan salah satu dari nama-nama ketuhanan.<sup>21</sup> Salah satunya sebagaimana termaktub dalam al-Qur'an surah al-Qashash/28: 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا  
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ  
لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ (77)

Artinya: Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (Q.S.al-Qashash/28: 77)<sup>22</sup>

Maka dari itu, dalam konteks mutu, sesuatu dikatakan bermutu jika memberikan kebaikan, baik

<sup>21</sup> *Ibid.*, 297.

<sup>22</sup> Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Madinah: Mujamma al-Malik Fahd Li Thiba'at al-Mushaf, 1998), 623.

kepada dirinya sendiri (lembaga pendidikan itu sendiri), kepada orang lain (stakeholder dan pelanggan). Maksud dari memberikan kebaikan tersebut adalah mampu memuaskan pelanggan.

Proses yang bermutu ini dimulai dengan pemahaman bahwa untuk melakukan sesuatu yang berkualitas tersebut tidak boleh dilakukan dengan santai, dan harus dengan sungguh-sungguh. Seorang praktisi pendidikan, tidak boleh bekerja dengan seenaknya dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridha Allah atau merendahkan Allah. Dalam surah Kahfi disebutkan:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمْ إِلَهٌ وَاحِدٌ فَمَنْ كَانَ  
يَرْجُو لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا  
(110)

Artinya: Katakanlah: "Sesungguhnya aku ini hanya seorang manusia seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan Yang Esa". Barang siapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia

mempersekutukan seorang pun dalam beribadah kepada Tuhannya". (Q.S.al-Kahfi/18: 110)<sup>23</sup>

Maksud dari kata "mengerjakan amal shaleh" dalam ayat di atas adalah bekerja dengan baik (bermutu dan berkualitas), sedangkan kata "janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadah kepada Tuhannya" berarti tidak mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (*al-Haqq*) yang menjadi sumber nilai intrinsik pekerjaan manusia. Dalam konteks, manajemen pendidikan Islam, hal tersebut berarti untuk mencapai mutu suatu lembaga pendidikan, maka harus fokus pada proses dan pelanggan. Dari pemahaman ayat tersebut, maka prosesnya adalah dalam hal melakukan amal shaleh, sedangkan pelanggannya adalah Allah. Allah diibaratkan menjadi pelanggan, karena Ia-lah yang menentukan apakah manusia ini baik (bermutu) atau tidak.<sup>24</sup> Hadits di bawah ini juga memperkuat supaya mutu tersebut dapat diwujudkan dengan baik, maka proses yang dilakukan juga harus bermutu.

---

<sup>23</sup> *Ibid.*, 460

<sup>24</sup> Jika ditarik dengan konsep mutu, hal ini sama dengan konsep mutunya Peter Drucker dan Deming.

إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه<sup>25</sup>

Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan "tepat, terarah dan tuntas".

Maksudnya adalah jika proses apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka untuk mencapai mutu, proses juga harus dilakukan secara terarah dan teratur atau *itqan*. Hadits tersebut diperkuat oleh hadits di bawah ini:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ...<sup>26</sup>

Sesungguhnya Allah mewajibkan (kepada kita) untuk berbuat yang optimal dalam segala sesuatu....

Melakukan proses secara optimal dan komitmen terhadap hasil kerja selaras dengan ajaran ihsan. Ayat di bawah ini menguatkan hadits di atas:

---

<sup>25</sup> Al-Thabrani, *Mu'jam al-Ausath*, juz 2, (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 408.

<sup>26</sup> Muslim al-Hajaj, *Shahih Muslim*, juz 10, (Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 122, hadits no.3615. Lihat juga al-Thabrani, *Mu'jam al-Kabir*, juz 6, (Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 427, hadits no. 6970

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ  
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ (90)

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (Q.S.al-Nahl/16: 90)<sup>27</sup>

Tentu saja, keoptimalan dalam melaksanakan proses harus disertai dengan komitmen dalam melaksanakan proses tersebut. Tanpa komitmen yang baik dari anggota suatu lembaga pendidikan Islam, maka tidak mungkin proses yang bermutu akan terbentuk, karena komitmen merupakan salah satu fondasi proses yang bermutu dalam sebuah lembaga pendidikan Islam.

Maka dari itu, motivasi kepada seluruh anggota lembaga pendidikan Islam supaya melakukan proses yang sebaik-baiknya tersebut merupakan hal yang urgen. Nampaknya, ayat-ayat berikut ini menjelaskan motivasi kepada seseorang untuk mempunyai nilai guna. Seseorang harus bekerja

---

<sup>27</sup> Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya...*, 415

secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya, sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an surah al-Sajdah/32: 7:

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ (7)

Artinya: Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan Yang memulai penciptaan manusia dari tanah.(Q.S.al-Sajdah/32: 7)<sup>28</sup>

Seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (*itqan*), tidak separuh hati atau setengah-setengah, sehingga rapi, indah, tertib, dan bersesuaian antara satu dengan lainnya. Hal tersebut dijelaskan dalam surah al-Naml/27: 88:

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ  
الَّذِي أَنْقَضَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ (88)

Artinya: Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; sesungguhnya Allah Maha

---

<sup>28</sup>*Ibid.*, 661

Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. al-Naml/27: 88)<sup>29</sup>

Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqomah, seperti dijelaskan dalam ayat-ayat berikut ini:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ (7) وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ (8)

Artinya: Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap. (Q.S.al-Insyirah/94: 7-8)<sup>30</sup>

فَلِذَلِكَ فَادُعْ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ ...

Artinya: Maka karena itu serulah (mereka kepada agama itu) dan tetaplh sebagaimana diperintahkan kepadamu. (Q.S.al-Syuura/42: 15)<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup>*Ibid.*, 605

<sup>30</sup>*Ibid.*, 1073

<sup>31</sup>*Ibid.*, 785

Proses yang bermutu dapat dilakukan jika anggota lembaga pendidikan bekerja secara optimal, mempunyai komitmen dan istiqamah dalam pekerjaannya. Tanpa adanya komitmen dan istiqomah dari para (pekerja), dalam konteks lembaga pendidikan, civitas akademika, maka lembaga pendidikan tersebut tidak mungkin dapat melakukan proses yang bermutu. Maka dari itu, untuk melakukan proses yang bermutu juga dibutuhkan personalia yang bermutu dan berdedikasi tinggi juga. Sehingga berbuat yang optimal atau berkualitas itu harus dilakukan dalam semua jenjang, semua lini dalam lembaga pendidikan. Apabila semua civitas akademika lembaga pendidikan mampu menyadari akan hal tersebut, maka mutu lembaga pendidikan tersebut akan dapat tercipta.

Dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan, untuk dapat menghasilkan mutu yang baik, maka lembaga pendidikan Islam harus melakukan kontrol dan perencanaan yang bermutu. Ayat-ayat berikut ini nampaknya menjadi inspirasi bahwa kontrol dan perencanaan yang bermutu

tersebut penting. Setiap orang dinilai hasil kerjanya, seperti dijelaskan dalam surah al-Najm/53: 39:

وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى (39)

Artinya: dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya. (Q.S.al-Najm/53: 39)<sup>32</sup>

Dengan melihat ayat di atas, maka setiap orang dalam bekerja dituntut untuk: 1) tidak memandang sepele bentuk-bentuk kerja yang dilakukan; 2) memberi makna kepada pekerjaannya itu; 3) insaf bahwa kerja adalah *mode of existence*; 4) dari segi dampaknya, kerja itu bukanlah untuk Tuhan, namun untuk dirinya sendiri.

Jaminan mutu selalu mampu untuk diraih dan didapatkan, apabila suatu lembaga telah mengalami proses yang baik.<sup>33</sup> Hal tersebut sesuai dengan ayat berikut ini:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا وَمَا رَبُّكَ بِظَلَّامٍ  
لِّلْعَبِيدِ (46)

---

<sup>32</sup>Ibid., 874

<sup>33</sup> Muhaimin, *Manajemen Penjaminan Mutu...*, 13

Barang siapa yang mengerjakan amal yang saleh maka (pahalanya) untuk dirinya sendiri dan barang siapa yang berbuat jahat maka (dosanya) atas dirinya sendiri; dan sekali-kali tidaklah Tuhanmu menganiaya hamba-hamba (Nya).(Q.S. Fushilat/41:46)<sup>34</sup>

Jika proses dalam lembaga pendidikan Islam tersebut baik, maka secara otomatis akan menghasilkan output yang baik, dan secara otomatis pula, jaminan mutu (*quality assurance*) sebagai pengakuan mutu mampu diraih. Jaminan mutu tersebut sebenarnya merupakan salah satu kontrol mutu dalam lembaga pendidikan Islam. Hal ini diperkuat oleh perkataan Umar ibn al-Khaththab

عَنْ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ قَالَ حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا  
وَتَزَيَّنُّوا لِلْعَرْضِ الْأَكْبَرِ وَإِنَّمَا يَخْفُ الْحِسَابُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ عَلَى مَنْ  
حَاسَبَ نَفْسَهُ فِي الدُّنْيَا<sup>35</sup>

Dari Umar ibn al-Khaththab, dia berkata: koreksilah dirimu sekalian sebelum kamu sekalian dikoreksi dan berhiaslah kamu sekalian

---

<sup>34</sup>Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya...*, 780

<sup>35</sup> Muhammad bin Isa al-Turmudzi, *Sunan Turmudzi, juz 8*, (Mauqiu al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 499.

karena kewibawaan. Sesungguhnya hisab yang ringan pada hari kiamat nanti adalah hisabnya orang yang telah mengkoreksi dirinya sendiri di dunia.

Perkataan tersebut apabila dipahami nampaknya menunjukkan adanya evaluasi bagi siapapun, baik itu personal maupun berupa organisasi terutama dalam rangka membangun *quality culture*. Maka seorang manajer harus selalu ber-*musahabah* dalam segala kegiatan yang ia putuskan dan lakukan, apakah kegiatan tersebut telah mampu mencapai tujuan atau tidak. Namun, kontrol tersebut tidak akan mampu terlaksana tanpa adanya *planning* yang bermutu, sebagaimana disebutkan dalam Surat al-Hasyr (59) : 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا  
اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (18)

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah

kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>36</sup>

Menurut Ibn Katsir bahwa yang dimaksud dengan *وَلْتَنْظُرْنَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ* adalah hendaklah masing-masing individu mempersiapkan melakukan amal-amal shalih untuk hari kembalimu dan hari kamu bertemu dengan Tuhanmu.<sup>37</sup> Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam bahasa manajemen mutu, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis disebut dengan perencanaan yang berorientasi pada mutu (*quality planning*). Perencanaan yang bermutu ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target dan hasil-hasilnya dimasa depan, sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan tertib. Ayat di atas diperkuat dengan hadits di bawah ini:

---

<sup>36</sup> Q.S.al-Hasyr/59: 18.

<sup>37</sup> Abu al-Fida' Isma'il ibn Umar al-Dimasqa, *Tafsir al-Qur'an Adzim*, juz 8, (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 88.

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى ....<sup>38</sup>

Sesungguhnya semua amal perbuatan itu harus disertai dengan niat dan segala sesuatu itu tergantung apa yang diniatkannya.

Hadits ini menunjukkan bahwa untuk mencapai tataran *ihsan* (*quality*) harus dilakukan dengan perencanaan yang bermutu juga (*quality planning*). Niat tersebut adalah maksud atau getaran dalam hati. Namun niat dalam kajian fiqih harus disertai dengan perbuatan, dan apabila hanya getaran, maka itu bukan niat namun hanya keinginan. Maka dari itu, dalam dunia manajemen pendidikan Islam dalam berniat (melakukan perencanaan) harus konkrit dan jangan yang abstrak supaya keberhasilan bisa segera terealisasikan dan mutu pendidikan dapat ditingkatkan dengan baik.

### C. Sejarah Mutu

Garvin dan Lovelock, sebagaimana dikutip Hadis dan Nurhayati, mengemukakan bahwa mutu sebagai suatu konsep sudah lama dikenal tetapi

---

<sup>38</sup>Muhammad bin Ismâ'il Abû Abdillâh al-Bukhârîy al-Ja'fi, *al-Jâmi al-Shâhîhal-Bukhari, juz 1*, (Mauqî'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 3

sebagai fungsi manajemen baru terjadi akhir-akhir ini.<sup>39</sup> Garvin, dalam Nasution, membagi pendekatan modern terhadap mutu ke dalam empat era mutu, yaitu inspeksi, pengendalian mutu secara statistik, jaminan mutu dan manajemen mutu strategik.<sup>40</sup> Berikut akan penulis jelaskan satu per satu tahapan tersebut.

### 1. Inspeksi

Pendekatan ini mulai diterapkan pada permulaan abad ke-19. Pengendalian mutu mencakup beberapa model yang seragam dari suatu produk untuk mengukur kinerja sesungguhnya. Inspeksi terhadap output dilakukan langsung melalui bantuan alat tertentu yang dirancang untuk mengukur output fisik dibandingkan dengan standar yang seragam. Sejak awal abad ke-20, kegiatan inspeksi dikaitkan secara lebih formal dengan pengendalian mutu dan mutu itu sendiri dapat

---

<sup>39</sup> Abdul Hadis dan Nurhayati B., *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 92.

<sup>40</sup> M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor-Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), 14-15

dipandang sebagai fungsi manajemen yang berbeda.

## 2. Pengendalian mutu secara statistik

Pengendalian mutu secara statistik ini beranggapan bahwa variabilitas merupakan fakta dalam industri yang dapat dipahami dengan menggunakan prinsip probabilitas dan statistik. Kontribusi utamanya ialah bagan pengendalian proses untuk merencanakan nilai produksi guna menentukan apakah nilai tersebut masuk dalam rentang yang dikehendaki.<sup>41</sup>

## 3. Jaminan mutu

Ada empat konsep baru yang berkaitan dengan jaminan mutu, yaitu biaya mutu, pengendalian mutu terpadu atau *Total Quality Control*, *reliability engineering*, dan *zero defect*.<sup>42</sup> Pengendalian mutu harus dimulai dari perancangan produk dan berakhir jika produk telah sampai ke tangan pelanggan yang puas. Feigenbaum sebagai pemikir *Total Quality Control* menyatakan bahwa kegiatan dapat

---

<sup>41</sup> Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu...*, 92-93

<sup>42</sup> Nasution, *Manajemen Mutu...*, 15

dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu pengendalian rancangan baru, bahan baku yang baru datang, dan produk.<sup>43</sup>

#### 4. Manajemen mutu strategik

Konsep ini menuntut kepada semua pihak dalam suatu institusi untuk mengolah mutu secara strategis. Dengan kata lain, bagaimana suatu institusi, baik perusahaan maupun institusi pendidikan mampu melakukan langkah-langkah strategis dalam mengendalikan mutu dan menjamin mutu produk atau lulusan lembaga pendidikan untuk memuaskan para pihak yang berkepentingan atau para stakeholders. Dalam manajemen mutu strategik diperlukan perencanaan strategik yang memungkinkan formulasi prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Tanpa strategi sebuah institusi tidak akan bisa yakin bagaimana mereka bisa memanfaatkan peluang-peluang baru.

---

<sup>43</sup> Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu...*, 93

Evolusi gerakan total quality dimulai dari masa studi waktu dan gerak oleh bapak manajemen Ilmiah Federick Taylor tahun 1920-an. Aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Meskipun pembagian tugas telah menimbulkan peningkatan besar dalam hal produktivitas, sebenarnya konsep pembagian tugas tersebut telah menyisihkan konsep lama mengenai keahlian/ketrampilan, dimana individu yang sangat terampil melakukan semua pekerjaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Manajemen ilmiah Taylor mengatasi hal ini dengan membuat perencanaan tugas manajemen dan tugas tenaga kerja. Untuk mempertahankan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan maka dibentuklah departemen kualitas yang terpisah.

Seiring dengan meningkatnya volume dan kompleksitas pemanufakturan, kualitas juga menjadi hal yang semakin sulit. Volume dan kompleksitas mendorong timbulnya *quality engineering* pada tahun 1920-an dan *reliability engineering* pada tahun 1950-an. *Quality engineering* sendiri mendorong timbulnya

penggunaan metode-metode statistik dalam pengendalian kualitas yang akhirnya mengarah pada konsep *control charts* dan *statistical process control*. Kedua konsep terakhir ini merupakan aspek fundamental dari total quality management.

Sekalipun konsep TQM banyak yang dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan di Jepang, tetapi tidak dapat dinyatakan bahwa TQM *made in Japan*. Hal ini dikarenakan banyak aspek TQM yang bersumber dari Amerika, diantaranya:<sup>44</sup>

1. Manajemen ilmiah, yaitu berupaya menemukan satu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Dinamika kelompok, yaitu mengupayakan dan mengorganisasikan kekuatan pengalaman kelompok.
3. Pelatihan dan pengembangan yang merupakan investasi dalam sumber daya manusia
4. Motivasi berprestasi
5. Keterlibatan karyawan
6. System sosioteknikal dimana organisasi beroperasi sebagai system yang terbuka.

---

<sup>44</sup> Tjiptono dan Diana, *TQM...*, 6

7. Pengembangan organisasi
8. Budaya organisasi, yakni menyangkut keyakinan, mitos, nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi.
9. Teori kepemimpinan baru, yakni menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak.
10. Konsep *linking-pin* dalam organisasi, yaitu membentuk tim fungsional silang.
11. Perencanaan strategik.

Singkatnya, perkembangan TQM ini diiringi oleh persaingan antara Amerika dengan Jepang. Akhirnya selama decade 1980-an, dimana pangsa pasar Amerika menurun tajam, pilihan para mahasiswa Amerika untuk jenjang perguruan tinggi adalah program MBA. Pada periode yang sama, sebagian besar mahasiswa universitas-universitas teknik di Amerika adalah mahasiswa asing.

Jadi, misalnya persaingan global dalam sektor industry di ibaratkan arena balap mobil, maka Amerika pada decade 1980-an lebih memfokuskan pada upaya mengiklankan mobilnya secara lebih intensif dan lebih baik sementara pesaingnya menekankan pada usaha meningkatkan kemampuan

mobil, pengemudi, mekanik, dan *pit crew*nya. Pada saat Amerika terlambat menyadari bahwa untuk memenangkan pasar global perlu penekanan lebih besar pada kualitas daripada pemasaran, gerakan total quality muncul dan memberikan harapan perbaikan.<sup>45</sup>

Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut adalah dengan menerapkan TQM, yaitu dengan melakukan perbaikan yang terus menerus.

#### **D. Filosofi Mutu Pendidikan**

Dalam konteks pendidikan, apabila seseorang mengatakan sekolah itu bermutu, maka bisa dimaknai bahwa lulusannya baik, gurunya baik, gedungnya baik, dan sebagainya. Untuk menandai sesuatu itu bermutu atau tidak seseorang memberikan simbol-

---

<sup>45</sup> *Ibid.*, 9-10

simbol dengan sebutan-sebutan tertentu, misalnya sekolah unggulan, sekolah teladan, sekolah percontohan dan lain sebagainya.

Sebenarnya definisi-definisi di atas itu mengandung keunggulan dan kelemahannya masing-masing. Tak ada definisi yang sempurna. Oleh sebab itu, setiap organisasi jasa harus mendefinisikan kualitas berdasarkan tujuan, harapan, budaya dan pelanggannya masing-masing. Pada kenyataannya, tak jarang sebuah organisasi mengkombinasikan aspek-aspek terbaik dari definisi yang ada dan kemudian merumuskan definisinya sendiri. Kombinasi tersebut terutama didasarkan pada tiga faktor sebagai berikut:

1. Karakteristik kualitas, yaitu karakteristik output dari suatu proses yang penting bagi pelanggan. Karakteristik kualitas menuntut pemahaman mengenai pelanggan dalam segala hal.
2. Karakteristik kunci dari kualitas (*key quality characteristic*), yaitu karakteristik kualitas yang paling penting. Karakteristik kunci dari kualitas harus didefinisikan secara operasional dengan jalan mengkombinasikan pemahaman mengenai pelanggan dengan pemahaman mengenai proses.

3. Variabel kunci dari proses (*key process variables*), yakni komponen-komponen proses yang memiliki hubungan sebab akibat yang cukup besar dengan karakteristik kunci dari kualitas, sehingga manipulasi dan pengendalian variabel kunci dari proses akan mengurangi karakteristik kunci dari kualitas dan/atau mengubah levelnya menjadi karakteristik kualitas atau karakteristik kunci kualitas.<sup>46</sup>

Jadi dalam konteks pendidikan, mutu harus didefinisikan dengan mempertimbangkan 3 dimensi yang telah disebutkan di atas. Berdasarkan perenungan, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan keluaran, baik pelayanan dan lulusan yang sesuai kebutuhan atau harapan pelanggan (pasar)nya.<sup>47</sup> Secara konseptual, mutu selalu berkaitan dengan pelanggan, pembeli, pemakai produk atau jasa yang dihasilkan oleh suatu lembaga maupun perseorangan.

---

<sup>46</sup> Fandy Tjiptono, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), 13

<sup>47</sup> Muhammad Fathurrohman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam secara Holistik (Teoritik & Praktik)*, (Yogyakarta: Teras, 2012), 44-45

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.<sup>48</sup> Mutu pendidikan yang dimaksudkan di sini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.<sup>49</sup>

Dalam dunia bisnis, mutu akan selalu terkait dengan proses terjadinya suatu produk barang, maupun jasa dalam keseluruhan rangkaian proses, yakni bagaimana barang atau jasa tersebut dihasilkan dan disajikan kepada *customer*, dari mulai *input* bahan baku yang akan diproses, kemudian proses menjadikan bahan baku menjadi barang jadi, sampai pada *output* barang/jasa yang dihasilkan. Mutu, dalam konteks pendidikan, berkaitan dengan upaya memberikan pelayanan yang paripurna, dan memuaskan bagi para pemakai jasa pendidikan.

---

<sup>48</sup> Jarome S. Arcaro, *Quality in Education: An Implementation Handbook*, (Florida: St Lucie Press, 1995), 55. Jarome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosai Triantara, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 75.

<sup>49</sup> Ace Suryadi dan H.A.R. Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1993), 159.

Dalam sistem penyelenggaraan pendidikan, aspek mutu (*quality*) juga akan selalu berkaitan dengan bagaimana *input* peserta didik, proses penyelenggaraan pendidikan dengan fokus layanan peserta didik, sampai bagaimana *output* lulusan yang dihasilkan.<sup>50</sup> Dalam bidang pendidikan, mutu berkenaan dengan program dan hasil pendidikan yang dapat memenuhi harapan sesuai dengan tingkat dan perkembangan masyarakat dan dunia kerja.<sup>51</sup>

Sagala menyatakan, bahwa mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal, maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya, memuaskan kebutuhan yang diharapkan, atau yang tersirat mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.<sup>52</sup> Mutu pendidikan tidak saja ditentukan oleh sekolah sebagai lembaga pengajaran, tetapi juga disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan

---

<sup>50</sup>Bedjo Sujanto, *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum: Mengorek Kegelisahan Guru*, (Jakarta: Sagung Seto, 2007), 116.

<sup>51</sup> Marzuki Mahmud, *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 5

<sup>52</sup>Syaiiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 170.

harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring dengan kemajuan zaman. Bertitik tolak pada kecenderungan ini, penilaian masyarakat tentang mutu lulusan sekolahpun terus-menerus berkembang. Karena itu sekolah harus terus-menerus meningkatkan mutu lulusannya, dengan menyesuaikan perkembangan tuntutan masyarakat, menuju pada mutu pendidikan yang dilandasi tolok ukur norma yang ideal.

Setidaknya terdapat dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. *Pertama*, strategi pembangunan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (pendidikan tinggi Islam) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. *Kedua*, pengelolaan pendidikan selama ini masih bersifat *macro-oriented*,

diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat *makro* (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat *mikro* (sekolah). Dengan kata lain, bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.<sup>53</sup>

Abdur Rahman Shaleh menyatakan bahwa ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan menurun dan mengalami perkembangan yang tidak merata. *Pertama*, kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang menggunakan pendekatan *educational production function* atau *input-output* yang dilaksanakan secara tidak konsekuen. *Kedua*, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratis-sentralsistik, sehingga menempatkan sekolah (madrasah) sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah

---

<sup>53</sup> Umaidi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Meningkatkan Mutu*, Internet/mbs/artiket pendidikan Network. Mbs. Htm. 1999).

(madrasah) setempat. *Ketiga*, peran serta masyarakat khususnya orang tua peserta didik dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini pada umumnya lebih bersifat dukungan *input* (dana), bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas).<sup>54</sup>

Visi, misi dan tujuan pendidikan Islam pun juga masih belum berhasil dirumuskan dengan baik. Tujuan pendidikan Islam seringkali diarahkan untuk menghasilkan manusia-manusia yang hanya menguasai ilmu Islam *an-sich*, dan visinya diarahkan untuk mewujudkan manusia yang *salih* dalam arti yang taat beribadah dan gemar beramal untuk tujuan akhirat. Akibat dari keadaan yang demikian ini, maka para lulusan pendidikan tinggi Islam hanya memiliki kesempatan dan peluang yang cukup terbatas, yaitu hanya sebagai pengawal moral bangsa.<sup>55</sup> Mereka kurang mampu bersaing dan tidak mampu merebut

---

<sup>54</sup> Abdul Rahman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, (Jakarta: P. T. Raja Grafindo Persada, 2004), 243-244

<sup>55</sup> Dalam beberapa kasuistik, peran pendidikan Islam sebagai pengawal bangsapun dipertanyakan. Hal ini disebabkan adanya fenomena di mana keadaan bangsa Indonesia yang mayoritas Islam tidak menunjukkan akhlakunya yang makin baik. Al-hasil, keadaan menunjukkan dimana moral dan akhlak masyarakat semakin mengkhawatirkan. Lihat: *Ibid.*, 3

peluang dan kesempatan yang tersedia dalam memasuki lapangan kerja, akibatnya lulusan pendidikan tinggi Islam semakin termarginalisasikan dan tidak berdaya.<sup>56</sup>

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life skill*). Pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan yang bermutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception*.<sup>57</sup> Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan, maka pendidikan tinggi Islam harus

---

<sup>56</sup>Meskipun tidak setiap mereka (Mahasiswa) yang masuk dan belajar di pendidikan tinggi Islam selalu didasari oleh motivasi “nafkah” atau demi “kepentingan ekonomi” di kemudian harinya, namun tidak bias disangkal adanya keterkaitan antara dunia pendidikan dengan cita-cita lapangan kerja dan kehidupan sejahtera bagi alumni dan tamatannya. Sedemikian erat hubungan tersebut, sehingga besar kecilnya animo calon mahasiswa yang berminat dan mendaftarkan diri ke sebuah perguruan tinggi tertentu, sebagian didasari oleh cerah tidaknya masa depan mereka dalam hal lapangan kerja yang bakal diperoleh setelah menyelesaikan studi. Lebih jauh lihat: Imam Bawani, *Pasar Kerja Alumni Perguruan Tinggi Islam*, (Makalah disampaikan dalam Seminar Mahasiswa Jurusan Tarbiyah STAIN Tulungagung, 2005).

<sup>57</sup>Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika, 2005), 17

dapat melaksanakan pengelolaan yang didasarkan pada peningkatan mutu pendidikan tinggi Islam.

Dikala suatu lembaga pendidikan tersebut mendapat penanganan manajerial yang baik sesuai dengan visi dan misinya, maka peningkatan mutu sekolah/madrasah akan tercapai. Dan inilah yang menjadi tujuan dari peningkatan mutu sekolah/madrasah. Secara terperinci, tujuan dari program manajemen peningkatan mutu adalah:

1. Mengembangkan kemampuan kepala madrasah bersama guru, unsur komite sekolah/mejelis madrasah dalam aspek manajemen berbasis sekolah untuk peningkatan mutu sekolah,
2. Mengembangkan kemampuan kepala madrasah bersama guru, unsur komite sekolah/majelis madrasah dalam melaksanakan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan, baik di lingkungan sekolah maupun di masyarakat setempat,
3. Mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dari unsur komite sekolah dalam membantu peningkatan mutu sekolah.

Pimpinan lembaga pendidikan Islam harus mulai membaca kecenderungan masyarakat ke depan, kemudian merancang strategi baru terkait dengan penjaminan mutu pendidikan. Masyarakat di masa mendatang sangat mungkin sebelum memasukkan anak-anaknya ke sebuah lembaga pendidikan termasuk lembaga pendidikan Islam, mereka minta ketegasan dulu tentang jaminan mutu yang dijanjikan. Misalnya, kualitas pendidikan seperti apa yang diperoleh anak saya setelah saya masukkan ke lembaga pendidikan ini?. Apa jaminannya kalau anak saya kelak menjadi lebih berkualitas melalui proses pembelajaran yang ada di sekolah atau madrasah ini? Apabila mereka dapat diyakinkan melalui jawaban dan bukti upaya riil dari pimpinan maka banyak masyarakat yang mau memasukkan anaknya ke lembaga tersebut. Namun jika masyarakat tidak yakin maka masyarakat tidak jadi memasukkan anaknya ke lembaga tersebut dan memindahkan ke lembaga pendidikan lain yang menjanjikan masa depan kualitas.

Kecenderungan demikian harus "dibaca" dan direspon karena masyarakat ke depan terutama dari

kalangan terpelajar dan memiliki kecukupan materi, mereka tidak lagi mempermasalahkan biaya pendidikan, tetapi cenderung mempermasalahkan mutu. Sudarwan Danim menyatakan bahwa ketika sekolah-sekolah membuka tawaran dan mampu menggaransi mutu, baik sekolah negeri maupun swasta, pilihan masyarakat akan makin banyak. Kesadaran mereka membayar biaya pendidikan tidak lagi ditentukan oleh berapa besar yang harus disetor ke kas sekolah, melainkan seberapa baik mutu produk dan jasa yang dibeli untuk dibandingkan dengan sekolah lain.<sup>58</sup>

Adapun strategi pengelolaan program dapat ditempuh antara lain dengan langkah-langkah sebagai berikut:<sup>59</sup>

1. Memberdayakan komite sekolah/majelis madrasah dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah

---

<sup>58</sup> Sudarwan Danim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2003), 47.

<sup>59</sup>Kustrini Hardi, *Implementasi Konsep MBS di Sekolah*, diakses dari <http://www.harianbatampos.com/mod.php?mod=publisher&op=viewarticle&artid=8457>, tanggal 8 Februari 2011

2. Unsur pemerintah Kabupaten/Kota dalam hal ini instansi yang terkait antara lain Dinas Pendidikan, Badan Perencanaan Kabupaten/Kota, Departemen Agama (yang menangani pendidikan MI, MTs dan MA), Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota terutama membantu dalam mengkoordinasikan dan membuat jaringan kerja (akses) ke dalam siklus kegiatan pemerintahan dan pembangunan pada umumnya dalam bidang pendidikan.
3. Memberdayakan tenaga kependidikan, baik tenaga pengajar (guru), kepala sekolah, petugas bimbingan dan penyuluhan (BP) maupun staf kantor, pejabat-pejabat di tingkat kecamatan, unsur komite sekolah tentang Manajemen Berbasis Sekolah, pembelajaran yang bermutu dan peran serta masyarakat.
4. Mengadakan pelatihan dan pendampingan sistematis bagi para kepala sekolah, guru, unsur komite sekolah pada pelaksanaan peningkatan mutu pembelajaran
5. Melakukan supervisi dan monitoring yang sistematis dan konsisten terhadap pelaksanaan

kegiatan pembelajaran di sekolah agar diketahui berbagai kendala dan masalah yang dihadapi, serta segera dapat diberikan solusi/pemecahan masalah yang diperlukan.

6. Mengelola kegiatan yang bersifat bantuan langsung bagi setiap sekolah untuk peningkatan mutu pembelajaran, Rehabilitasi/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.

Sedangkan menurut Malik Fadjar, strategi peningkatan mutu pendidikan yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi ketrampilan (*broad based education*) dan peningkatan mutu pendidikan berorientasi akademik (*hight based education*). Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan berorientasi akademik bisa ditempuh melalui: (1) *Quality assurance* kepada semua lembaga pendidikan sehingga dapat mempersiapkan peserta didik untuk dapat tersaring pada saat dilakukan *quality control* melalui ujian nasional; (2) Menjamin kesejahteraan

tenaga kependidikan sehingga mereka dapat hidup layak dan dapat memusatkan perhatiannya pada kegiatan mengajar; dan (3) Mendorong daerah dan lembaga untuk dapat memobilisasi berbagai sumber dana dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan *pendidikan*.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> A. Malik Fadjar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, ed. Ahmad Barizi, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 269

### **BAB III**

## **MODEL, PENDEKATAN, DAN METODE PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN**

#### **A. Konsep Dasar Model Pengembangan Mutu Pendidikan**

Mutu pendidikan bersifat menyeluruh, menyangkut semua komponen, pelaksana dan kegiatan pendidikan. Nana Syaodih mengungkapkan banyak masalah mutu yang dihadapi dunia pendidikan, seperti mutu lulusan, mutu pengajaran, bimbingan dan latihan guru, serta mutu profesionalisme dan kinerja guru.<sup>1</sup> Mutu-mutu tersebut terkait dengan mutu manajerial para pimpinan pendidikan, keterbatasan dana, sarana dan prasarana, fasilitas pendidikan, media, sumber belajar, alat dan bahan latihan, iklim sekolah, lingkungan pendidikan, kelemahan mutu dari komponen-komponen tersebut berujung pada rendahnya mutu lulusan.

---

<sup>1</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, dkk., *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip dan Instrumen*, (Bandung: Kusuma Karya, 2002), 8.

Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya pada satu aspek saja, akan tetapi mencakup segala aspek yang berkaitan dalam proses pendidikan mulai dari masukan (*input*), proses dan keluaran (*output*). Salah satu tolak ukur peningkatan tersebut ada pada perbaikan aspek manajemen yang baik. Apabila manajemen sudah diterapkan dengan baik maka institusi apapun termasuk institusi pendidikan akan mampu menghasilkan kinerja dan hasil karya yang bermutu. Maka berikut ini akan dijabarkan mengenai model pengembangan mutu.

Istilah “model” dalam perspektif yang dangkal hampir sama dengan strategi, walaupun tetap ada perbedaan antara keduanya. Jadi model pengembangan mutu hampir sama dengan strategi pengembangan mutu. Menurut Sagala, istilah model dapat dipahami sebagai suatu kerangka konseptual yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan suatu kegiatan.<sup>2</sup> Model dapat dipahami juga sebagai: 1) suatu tipe atau desain; 2) suatu deskripsi atau analogi yang dipergunakan untuk membantu proses

---

<sup>2</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan: Membantu Mengatasi Kesulitan Guru Memberikan Layanan Belajar yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 62.

visualisasi sesuatu yang tidak dapat dengan langsung diamati; 3) suatu sistem asumsi-asumsi, data-data dan inferensi-inferensi yang digunakan menggambarkan secara sistematis suatu objek atau peristiwa; 4) suatu desain yang disederhakan dari suatu sistem kerja, suatu terjemahan realitas yang disederhanakan; 5) suatu deskripsi dari suatu sistem yang mungkin atau imajiner; dan 6) penyajian yang diperkecil agar dapat menjelaskan dan menunjukkan sifat bentuk aslinya.<sup>3</sup> Model dirancang untuk mewakili realitas yang sesungguhnya walaupun model itu sendiri bukanlah realitas dari dunia yang sebenarnya.<sup>4</sup> Maka model pengembangan mutu adalah kerangka konseptual yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan pengembangan mutu. Secara lebih konkrit dapat dikemukakan bahwa model pengembangan mutu adalah kerangka konseptual yang mendeskripsikan dan melukiskan prosedur yang sistematis dalam mengorganisasikan pengalaman

---

<sup>3</sup> Komaruddin, *Kamus Istilah Karya Tulis Ilmiah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 152

<sup>4</sup> Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran: Untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar Mengajar*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 176

pengembangan mutu untuk mencapai tujuan belajar tertentu, dan berfungsi sebagai pedoman dalam perencanaan pengembangan mutu bagi para manajer dan pemimpin suatu lembaga pendidikan.

Model pengembangan mutu ini mengacu kepada teori pengembangan mutu, antara lain: *zero defect* Crosby, *trilogy of quality* Juran, PDCA Deming, model pengembangan mutu Ishikawa, model pengembangan mutu Sallis, model pengembangan mutu Fiegenbaum, dan sebagainya.

## **B. Konsep Dasar Pendekatan Pengembangan Mutu Pendidikan**

Pendekatan dapat diartikan sebagai titik tolak atau sudut pandang kita terhadap proses pembelajaran, yang merujuk pada pandangan tentang terjadinya suatu proses yang sifatnya masih sangat umum, di dalamnya mewadahi, menginsiprasi, menguatkan, dan melatari metode pembelajaran dengan cakupan teoretis tertentu.<sup>5</sup> Pendekatan (*approach*) pengembangan mutu pendidikan adalah

---

<sup>5</sup> Suyono dan Hariyanto, *Belajar dan Pembelajaran: Teori dan Konsep Dasar*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 18

cara yang ditempuh manajer dalam pelaksanaan agar tujuan dapat dicapai dengan seefektif dan efisien.

Dalam hal ini, setidaknya ada dua pendekatan yang dapat dilakukan dalam rangka merumuskan strategi pembangunan mutu lembaga pendidikan. Pendekatan tersebut antara lain, sebagai berikut:

1. Pendekatan Struktural

Eksistensi lembaga pendidikan -dalam perspektif ilmu manajemen- merupakan sebuah organisasi yang memiliki struktur yang jelas. Seluruh proses dalam rangka perumusan, pelaksanaan, dan pencapaian tujuan dilaksanakan dalam sebuah sistem yang terstruktur secara baik. Dengan karakternya yang demikian, maka upaya yang dapat dilakukan dalam membangun mutu lembaga pendidikan salah satunya adalah melalui pendekatan struktural.

Dalam perspektif pendekatan struktural, untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang bermutu, perlu dibangun suatu sistem mutu yang inheren dalam struktur dan program lembaga pendidikan. Hal ini dapat dilakukan

dengan menyusun struktur dan mekanisme kerja yang jelas serta mengefektifkan seluruh unsur lembaga yang terjalin secara sistematis guna mendukung pencapaian tujuan yaitu mutu lembaga.

Implementasi dari pendekatan ini adalah dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen; perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan evaluasi terhadap pengelolaan sumberdaya organisasi yang dilaksanakan secara berkualitas sejak dari proses perencanaan hingga pada tahap evaluasi. Untuk menjamin pelaksanaan fungsi manajemen bermutu ini dapat dipergunakan konsep jaminan mutu terpadu (*Total Quality Assurance*). Pelaksanaan dari implementasi pendekatan ini dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:

Tabel 3.1  
Implementasi Pendekatan Struktural

Fungsi Bidang	P (A)	O (B)	A (C)	C (D)	E (E)	Q Mutu
1. Kurikulum	A.1	B.1	C.1	D.1	E.1	Q

2.Personalia	A.2	B.2	C.2	D.2	E.2	Q
3.Kesiswaan	A.3	B.3	C.3	D.3	E.3	Q
4. Sarana	A.4	B.4	C.4	D.4	E.4	Q
5. Keuangan	A.5	B.5	C.5	D.5	E.5	Q
6.Lingkungan	A.6	B.6	C.6	D.6	D.6	Q
Q (Mutu)	Q	Q	Q	Q	Q	TQA

Sebagai pelaksanaan dan penjabaran dari pendekatan di atas, setidaknya ada empat hal yang harus dilakukan secara praktis dalam rangka membangun mutu pendidikan, yaitu: (1) Pengenalan visi, misi dan tujuan pendidikan oleh seluruh pihak yang terlibat dalam proses pembangunan mutu pendidikan, (2) Penjabaran program peningkatan mutu pendidikan, (3) Penentuan cakupan/lingkup yang akan ditingkatkan kualitasnya, dan (4) Melakukan kajian atau analisis SWOT.

Untuk dapat melakukan program tersebut, menurut Suyanto dan MS Abbas, ada beberapa prasyarat yang harus dipenuhi. *Pertama*, adanya seorang pemimpin yang benar-benar memahami permasalahan,. *Kedua*, kesiapan sumberdaya manusia yang terlibat, *Ketiga*, pemahaman terhadap realitas obyektif

oleh seluruh pihak yang terlibat dalam upaya pembangunan mutu.<sup>6</sup>

Di samping itu, langkah selanjutnya yang penting untuk dilakukan adalah dengan membentuk prosedur pelaksanaan program mutu. Secara formal, tugas ini dapat didelegasikan kepada unit/departemen khusus. Dalam hal ini, kehadiran lembaga penjaminan mutu menjadi relevan. Lembaga penjaminan mutu bertugas untuk menyusun dan mengoperasikan program mutu serta melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan program yang telah dijalankan. Dari hasil evaluasi ini kemudian menjadi bahan dalam penyusunan program mutu berikutnya. Dengan demikian, prinsip *continuity improvement* dalam konsep TQM selalu dapat dilaksanakan.

## 2. Pendekatan Kultural

Lembaga pendidikan dalam proses perjalanannya akan mengalami dinamika dan melahirkan pola-pola (fikir, sikap dan tindak)

---

<sup>6</sup> Suyanto dan MS Abbas, *Wajah dan Dinamika Anak Bangsa*, (Yogyakarta: Adicita, 2001), 110-111

yang khas. Inilah yang kemudian akan membentuk sebuah budaya organisasi. Budaya dalam konteks organisasi setidaknya mengandung beberapa unsur, yaitu: budaya merupakan konstruk sosial; budaya memberikan tuntunan bagi para anggotanya; budaya berisi kebiasaan atau tradisi; dalam suatu budaya, pola-pola nilai, keyakinan dan harapan, pemahaman dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu; dan budaya mengarahkan perilaku.

Budaya masing-masing organisasi bersifat unik<sup>7</sup>. Dalam perspektif TQM, pembangunan mutu membutuhkan perubahan budaya ke arah budaya mutu. Esensi TQM adalah pembentukan budaya mutu, dimana gagasan tentang kualitas harus selalu ada dalam kesadaran seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Seluruh komponen organisasi secara terpadu berupaya untuk mencapai mutu, sebagaimana yang diungkapkan oleh Edward Sallis “ *TQM is about creating a quality culture*

---

<sup>7</sup> Tjiptono & Diana, *Total Quality...*, 74-75

*where the aim of every member of staf is to delight their customers and and where the structure of their organization allow them to do so*”<sup>8</sup>.

Sebagai implementasi dari pendekatan ini, maka perlu disusun sebuah “program” yang disebut sebagai program pembudayaan mutu (*culturizing of quality*). Nilai-nilai mutu perlu diintrodusir dan disosialisasikan kepada seluruh elemen organisasi untuk kemudian dijadikan sebagai standar perilaku yang dilaksanakan dalam melaksanakan seluruh proses yang berlangsung dalam lembaga pendidikan.

### **C. Konsep Dasar Metode Pengembangan Mutu Pendidikan**

Metode merupakan suatu cara yang dipergunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>9</sup> Metode adalah suatu cara kerja yang sistematis dan umum, yang berfungsi sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan.<sup>10</sup> Makin baik suatu

---

<sup>8</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education.*, (London: Kogan Page, 1993), 26

<sup>9</sup> Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2004), 73

<sup>10</sup> Ahmad Rohani, *Pengelolaan Pengajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 118

metode makin efektif pula dalam pencapaiannya. Tetapi tidak ada satu metode pun yang dikatakan paling baik/dipergunakan bagi semua macam usaha pencapaian tujuan. Baik tidaknya, tepat tidaknya suatu metode dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor utama yang menentukan metode adalah tujuan yang akan dicapai.

Agar tercapainya tujuan suatu lembaga pendidikan yaitu meningkatnya mutu lembaga pendidikan tersebut yang telah dirumuskan, seseorang manajer harus mengetahui berbagai metode peningkatan mutu pendidikan. Dengan memiliki pengetahuan mengenai sifat berbagai metode, maka seorang manajer akan lebih mudah menetapkan metode yang paling sesuai dengan situasi dan kondisi. Penggunaan metode peningkatan mutu sangat bergantung pada tujuan lembaga pendidikan dan juga kondisi lembaga pendidikan tersebut.

Secara umum metode diartikan sebagai cara melakukan sesuatu, sedangkan secara khusus, metode pembelajaran dapat diartikan sebagai "cara atau pola yang khas dalam memanfaatkan berbagai prinsip

dasar pendidikan serta berbagai teknik dan sumber daya terkait lainnya agar terjadi proses.

Metode peningkatan mutu ada banyak dan merupakan turunan dari model pengembangan mutu, seperti Six Sigma, PDCA, dan QCC. Dalam Six Sigma

terdapat lima fase yang terstruktur, disiplin, dan ketat yang dikenal dengan DMAIC (*Define, Analyze, Measure, Improve, dan Control*).<sup>11</sup> Metode pengembangan mutu yang lain yaitu metode lean. Metode ini bertujuan untuk mengubah nilai dan pola pikir organisasi secara mendasar yang akhirnya terjadi transformasi perilaku dan budaya organisasi dari waktu ke waktu.

---

<sup>11</sup> Yasri Husaironi Mufti, Angga Prawira Kautsar, “Ringkasan Artikel: Perbandingan Metode Peningkatan Mutu Pelayanan Kesehatan Terhadap Penurunan Kesalahan Pengobatan” dalam *Farmaka Suplemen*, Vol. 16, No. 3.

## **BAB IV**

### **STANDAR MUTU PENDIDIKAN**

Memasuki abad XXI, tantangan besar yang dihadapi oleh seluruh bangsa pada era yang oleh banyak orang disebut sebagai era globalisasi saat ini adalah ketatnya kompetisi di berbagai bidang. Kompetisi ini akan memasuki seluruh dimensi kehidupan dan menjamah wilayah geografis di berbagai belahan dunia. Berbagai macam produk dan jasa (barang dan bahkan SDM ) dari satu negara akan menyerbu masuk ke negara-negara lain. Jika ingin dapat *survive* atau bahkan menjadi pemenang dalam era kompetitif ini, maka kepemilikan daya saing menjadi prasyarat mutlak yang tidak dapat ditawar lagi.

Dunia pendidikan merupakan salah satu bidang yang tidak dapat melepaskan diri dari tantangan ini. Dengan semakin banyaknya lembaga pendidikan dan semakin beragamnya program yang ditawarkan, para pengelola pendidikan Islam dituntut untuk dapat berpacu dan berkompetisi secara *fair* memperebutkan pasar pendidikan yang semakin kritis dan objektif. Kunci sukses yang harus dimiliki dan sekaligus merupakan daya saing yang paling efektif adalah mutu/kualitas. Siapapun yang

memiliki kualitas maka peluang untuk dapat menjadi pemenang akan sangat terbuka.

Realitas menunjukkan bahwa lembaga-lembaga pendidikan yang berkualitas semakin diminati oleh masyarakat, meski untuk dapat mengaksesnya masyarakat harus mengeluarkan biaya lebih besar. Di berbagai kota saat ini banyak bermunculan sekolah-sekolah swasta yang berkualitas dengan berbagai nama dan program yang ditawarkan. Ada sekolah unggulan, sekolah terpadu, dan sebagainya yang kesemuanya semakin diminati masyarakat. Semuanya itu sebenarnya telah menunjukkan bahwa mutu pendidikan di Indonesia cukup mengesankan.

Namun, makna strategis mutu bagi peningkatan daya saing tersebut ternyata belum dapat diwujudkan secara maksimal dan merata dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan di Indonesia. Hal ini dapat dimengerti karena upaya perbaikan kualitas ini bukanlah hal yang sederhana dan dapat dilakukan secara instant. Penambahan alokasi dana *an sich* belum menjamin akan dapat melahirkan lembaga pendidikan bermutu. Problem kualitas adalah problem manajemen yang cukup kompleks. Problem kualitas menyangkut filosofi dan pandangan hidup yang lebih substansial. Problem kualitas juga merupakan

problem kebiasaan atau budaya yang harus ditanamkan sejak dini.

Oleh karena itu, maka upaya peningkatan kualitas, sesungguhnya harus dilakukan secara komprehensif dan sinergis dengan melibatkan seluruh ranah secara terpadu. Perlunya standarisasi mutu yang jelas akan dapat membantu memperbaiki mutu pendidikan yang sekarang perlu peningkatan. Cukup banyak lembaga yang melakukan standarisasi mutu yang dapat digunakan untuk memperbaiki mutu pendidikan, antara lain: Badan Standar Nasional Pendidikan, BAN-PT, BAN-SM (Lembaga Akreditasi) dan juga ISO. Maka dari itu, dalam bab ini hal-hal tersebut akan penulis bahas secara lebih detail.

#### **A. Konsep Dasar Standar Mutu**

Standar adalah parameter yang dapat menggambarkan karakteristik menyeluruh dari hasil sebuah proses yang menunjukkan kualitas barang atau jasa. Proses sistematis merupakan sebuah upaya untuk mencapai kualitas sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan, karena standar mutu tidak akan tercapai tanpa adanya proses manajerial yang

sistematis.<sup>1</sup> Sedangkan kepuasan pelanggan merupakan indikator bahwa standar mutu yang ditetapkan telah tercapai, dengan indikator tidak ada komplain dari para pelanggan, yang dikenal dengan istilah *zero defect*.

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.<sup>2</sup> Mutu pendidikan yang dimaksudkan di sini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.<sup>3</sup>

Dalam dunia bisnis, mutu akan selalu terkait dengan proses terjadinya suatu produk barang, maupun jasa dalam keseluruhan rangkaian proses, yakni bagaimana barang atau jasa tersebut dihasilkan

---

<sup>1</sup> Maureen A. Olel, "Students' Admission Policies for Quality Assurance: Towards Quality Education in Kenyan Universities" dalam *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 8; May 2011, 177

<sup>2</sup> Jarome S. Arcaro, *Quality in Education: An Implementation Handbook*, (Florida: St Lucie Press, 1995), 55. Jarome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj.Yosai Triantara,(Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 75.

<sup>3</sup>Ace Suryadi dan H.A.R. Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1993), 159.

dan disajikan kepada *customer*, dari mulai *input* bahan baku yang akan diproses, kemudian proses menjadikan bahan baku menjadi barang jadi, sampai pada *output* barang/jasa yang dihasilkan. Mutu, dalam konteks pendidikan, berkaitan dengan upaya memberikan pelayanan yang paripurna, dan memuaskan bagi para pemakai jasa pendidikan. Dalam sistem penyelenggaraan pendidikan, aspek mutu (*quality*) juga akan selalu berkaitan dengan bagaimana *input* peserta didik, proses penyelenggaraan pendidikan dengan fokus layanan peserta didik, sampai bagaimana *output* lulusan yang dihasilkan.<sup>4</sup> Dalam bidang pendidikan, mutu berkenaan dengan program dan hasil pendidikan yang dapat memenuhi harapan sesuai dengan tingkat dan perkembangan masyarakat dan dunia kerja.<sup>5</sup>

Jadi yang dimaksud standar mutu (*quality standar*) adalah spesifikasi teknis yang dibakukan berdasarkan konsensus dan semua pihak terkait dengan memperhatikan syarat-syarat tertentu,

---

<sup>4</sup>Bedjo Sujanto, *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum: Mengorek Kegelisahan Guru*, (Jakarta: Sagung Seto, 2007), 116.

<sup>5</sup>Marzuki Mahmud, *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 5

perkembangan IPTEK, serta pengalaman. Standar mutu merupakan penjaminan mutu dalam perwujudan persiapan yang sehat dalam dunia pendidikan. Peranan standar mutu dalam pengendalian mutu sangat besar, terutama untuk mencapai mutu yang diinginkan secara konsisten

## **B. Konsep Dasar BSNP**

Mengacu pada pengertian bahwa produk atau layanan yang bermutu adalah produk atau layanan yang dapat memenuhi standar atau spesifikasi, begitu pula halnya pendidikan. Pendidikan dikatakan bermutu jika telah memenuhi standar yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, dalam konteks kenegaraan Indonesia, sebuah sekolah dapat dikatakan bermutu jika telah memenuhi Standar Nasional Pendidikan.

**Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP)** adalah lembaga mandiri, profesional, dan independen yang mengemban misi untuk mengembangkan, memantau pelaksanaan, dan mengevaluasi pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan.

BSNP bertugas membantu Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan memiliki kewenangan untuk:

- a. Mengembangkan Standar Nasional Pendidikan
- b. Menyelenggarakan Ujian Nasional
- c. Memberikan rekomendasi kepada Pemerintah dan pemerintah daerah dalam penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan
- d. Merumuskan kriteria kelulusan pada satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah
- e. Menilai kelayakan isi, bahasa, penyajian, dan kegrafikaan buku teks pelajaran

Standar yang dikembangkan oleh BSNP berlaku efektif dan mengikat semua satuan pendidikan secara nasional.

BSNP dipimpin oleh seorang ketua dan seorang sekretaris yang dipilih oleh dan dari anggota atas dasar suara terbanyak. Dalam menjalankan tugasnya, BSNP didukung oleh sebuah sekretariat yang secara *ex-officio* diketuai oleh pejabat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) yang ditunjuk oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud). BSNP dapat

menunjuk tim-tim ahli yang bersifat adhoc sesuai kebutuhan.

BSNP didukung dan berkoordinasi dengan Kemdikbud dan departemen yang menangani urusan pemerintahan di bidang agama, dan dinas yang menangani pendidikan di provinsi/kabupaten/kota.

Standar Nasional Pendidikan, sebagaimana telah disebutkan dalam UU Republik Indonesia No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 35, mencakup standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan. Standar inilah yang digunakan sebagai dasar dalam pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan dan pembiayaan<sup>6</sup>

Selanjutnya, standar tersebut dijelaskan lebih rinci lagi dalam PP No 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 1 PP No 32 tahun 2013 menjelaskan bahwa Standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan diseluruh wilayah hokum Negara Kesatuan Republik

---

<sup>6</sup> *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2007).

Indonesia. Selanjutnya dalam pasal 3 disebutkan bahwa standar nasional ini berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Standar nasional ini dimaksudkan untuk menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat, sebagaimana tercantum dalam pasal 4.<sup>7</sup>

Dengan demikian, berdasarkan PP No 32 Tahun 2013, sekolah yang bermutu harus memenuhi standar sebagai berikut, yaitu:

- a. Standar Kompetensi Lulusan adalah kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
- b. Standar Isi adalah kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat Kompetensi untuk mencapai Kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

---

<sup>7</sup> *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan.* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2007).

- c. Standar Proses adalah kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai Standar Kompetensi Lulusan.
- d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan adalah kriteria mengenai pendidikan prajabatan dan kelayakan maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
- e. Standar Sarana dan Prasarana adalah kriteria mengenai 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 penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- f. Standar Pengelolaan adalah kriteria mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

- g. Standar Pembiayaan adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
- h. Standar Penilaian Pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar Peserta Didik.

Jika kita menelaah standar pendidikan yang ditetapkan pemerintah melalui PP No 32 Tahun 2013 di atas, dapat disimpulkan bahwa standar tersebut telah mencakup semua komponen pendidikan mulai dari standar proses, materi, daya dukung, pengelolaan, evaluasi dan standar lulusan. Oleh karena itu, jika sekolah dapat memenuhi semua standar tersebut, dapat dikatakan bahwa sekolah tersebut telah memenuhi kriteria sekolah yang bermutu.

### **C. BAN PT**

Akreditasi merupakan proses penilaian kualitas dengan menggunakan kriteria baku mutu yang ditetapkan dan bersifat terbuka.<sup>8</sup> Akreditasi pendidikan dilakukan oleh suatu badan yang disebut Badan Akreditasi Nasional (BAN) untuk

---

<sup>8</sup> Departemen Agama RI, *Pedoman Akreditasi*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2005).

mengkreditasi atau menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan. Akreditasi dilakukan sebagai bentuk pertanggung jawaban secara obyektif, adil, transparan dan komprehensif oleh satuan pendidikan kepada publik.<sup>9</sup>

Akreditasi memiliki beberapa fungsi, yaitu: 1) perlindungan masyarakat (*quality assurance*); maksudnya agar masyarakat memperoleh jaminan tentang kualitas pendidikan yang akan dipilihnya, sehingga terhindar dari adanya praktek yang tidak bertanggung jawab, 2) Pengendalian mutu (*quality control*); maksudnya agar sekolah mengetahui kekuatan dan kelemahan yang di miliki, sehingga dapat menyusun perencanaan pengembangan secara berkesinambungan. 3) Pengembang mutu (*quality improvement*); maksudnya agar sekolah merasa terdorong dan tertantang untuk selalu mengembangkan dan mempertahankan kualitasnya serta berupaya menyempurnakan dari berbagai kekurangan<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>M. Amin, *BNSP, Akreditasi, Sertifikasi, dan Penjaminan Mutu*, (online), (<http://www.beda.htm>), diakses tanggal 6 Mei 2017.

<sup>10</sup> Departemen Agama RI. *Pedoman...*, 34

Untuk melakukan akreditasi pemerintah membentuk badan akreditasi nasional (BAN) yang namanya dibedakan menurut satuan, jalur, dan jenjang pendidikan. **Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)** merupakan satu-satunya badan akreditasi yang memperoleh wewenang dari Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi, memperkenalkan serta menyebarkan "Paradigma Baru dalam Pengelolaan Pendidikan Tinggi", dan meningkatkan relevansi, atmosfer akademik, pengelolaan institusi, efisiensi dan keberlanjutan pendidikan tinggi.

BAN-PT berdiri pada tahun 1994, berlandaskan UU No. 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan PP No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi. Sebagai satu satunya badan akreditasi yang diakui oleh pemerintah BAN-PT memiliki wewenang untuk melaksanakan sistem akreditasi pada pendidikan tinggi. Dalam wewenang ini termasuk juga melaksanakan akreditasi bagi semua institusi pendidikan tinggi (baik untuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN), Perguruan Tinggi

Swasta (PTS), Perguruan Tinggi Agama (PTA) dan Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK); program-program pendidikan jarak jauh; dan program-program, secara kerjasama dengan insitiusi pendidikan tinggi di dalam negeri, yang ditawarkan oleh institusi pendidikan tinggi dari luar negeri (saat ini institusi pendidikan tinggi dari luar negeri tidak dapat beroperasi, secara legal, di Indonesia).

Dalam PP No. 60 tahun 1989 disebutkan bahwa BAN-PT merupakan badan yang mandiri (independen) yang diangkat dan melaporkan tugasnya pada Menteri Pendidikan Nasional.

Fungsi utama Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) menurut peraturan perundangan yang ada (UU No. 20 tahun 2003, PP No. 60/1999, SK Menteri Pendidikan Nasional No. 118/U/2003), pada dasarnya adalah: membantu Menteri Pendidikan Nasional dalam pelaksanaan salah satu kewajiban perundangannya, yaitu penilaian mutu perguruan tinggi, yaitu Perguruan Tinggi Negeri, Kedinasan, Keagamaan, dan Swasta.

Lebih lanjut, dengan telah diundangkannya UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi serta telah dikeluarkannya Permendikbud No. 59 Tahun 2012 tentang Badan Akreditasi Nasional, fungsi utama BAN-PT mengalami perubahan yang cukup signifikan terutama dengan adanya pembentukan Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) untuk ilmu-ilmu serumpun yang merupakan amanat dari undang-undang (UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan UU No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi). BAN-PT setidaknya memiliki enam peran dan tugas, yaitu : (1) mengembangkan sistem akreditasi nasional; (2) melaksanakan akreditasi institusi; (3) melaksanakan penilaian kelayakan prodi /PT baru bersama Ditjen Dikti; (4) memberikan rekomendasi dan (5) evaluasi terhadap LAM, serta (6) melaksanakan akreditasi program studi yang belum memiliki LAM serumpun.

Tata Kelola BAN-PT terdiri atas Majelis Akreditasi yang berkoordinasi dengan Menristekdikti, kemudian Majelis membawahi Dewan Eksekutif yang membawahi 3 divisi (Divisi Program/Akreditasi, Divisi Pengembangan dan Evaluasi, Divisi Sistem dan

Pengelolaan Data) serta Sekretariat. Menristekdikti bertugas mengukuhkan Dewan Majelis serta Dewan Eksekutif.<sup>11</sup>

Proses akreditasi program studi dimulai dengan pelaksanaan evaluasi diri di program studi yang bersangkutan. Evaluasi diri tersebut mengacu pada pedoman evaluasi diri yang telah diterbitkan BAN-PT, namun, jika dianggap perlu, pihak pengelola program studi dapat menambahkan unsur-unsur yang akan dievaluasi sesuai dengan kepentingan program studi maupun institusi perguruan tinggi yang bersangkutan. Dari hasil pelaksanaan evaluasi diri tersebut, dibuat sebuah rangkuman eksekutif (*executive summary*), yang selanjutnya rangkuman eksekutif tersebut dilampirkan dalam surat permohonan untuk diakreditasi yang dikirimkan ke sekretariat BAN-PT.<sup>12</sup>

Sekretariat BAN-PT akan mengkaji ringkasan eksekutif dari program studi tersebut, dan jika telah memenuhi semua kompoen yang diminta dalam

---

<sup>11</sup>

[https://id.wikipedia.org/wiki/Badan\\_Akreditasi\\_Nasional\\_Perguruan\\_Tinggi](https://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Akreditasi_Nasional_Perguruan_Tinggi)

<sup>12</sup> <https://banpt.or.id/#>

pedoman evaluasi diri sekretariat BAN-PT akan mengirimkan instrumen akreditasi yang sesuai dengan tingkat program studi setelah instrumen akreditasi diisi, program studi mengirimkan seluruh berkas (instrumen akreditasi yang telah diisi dan lampirannya, beserta copy-nya) ke sekretariat BAN-PT. Jumlah copy yang harus disertakan untuk program studi tingkat Diploma dan Sarjana sebanyak 3 copy, sedangkan untuk program studi tingkat Magister dan Doktor sebanyak 4 copy. Penilaian dilakukan setelah seluruh berkas diterima secara lengkap oleh sekretariat BAN-PT.<sup>13</sup>

#### **D. BAN S/M**

Program atau satuan pendidikan pada jalur formal pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dan diakreditasi oleh BAN-S/M (Badan Akreditasi Nasional Sekolah/ Madrasah) yang pada tingkat propinsi dibentuk oleh gubernur.

Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XVI Bagian Kedua pasal 60 tentang Akreditasi, berbunyi sebagai berikut:

---

<sup>13</sup> Agus Zainul Fitri, *Manajemen Mutu dan Organisasi Perguruan Tinggi*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), 128-129.

1) Akreditasi dilakukan untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan pada jalur pendidikan formal dan nonformal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan; 2) Akreditasi terhadap program dan satuan pendidikan dilakukan oleh lembaga mandiri yang berwenang sebagai bentuk akuntabilitas publik; dan 3) Akreditasi dilakukan atas dasar kriteria yang bersifat terbuka.

Sejalan dengan hal di atas, dalam Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 86 dinyatakan hal-hal sebagai berikut: 1) Pemerintah melakukan akreditasi pada setiap jenjang dan satuan pendidikan untuk menentukan kelayakan program dan/satuan pendidikan; 2) Kewenangan akreditasi sebagaimana di maksud pada ayat (1) dapat pula dilakukan oleh lembaga mandiri yang di beri kewenangan oleh Pemerintah untuk melakukan akreditasi; 3) Akreditasi sebagaimana di maksud pada ayat (1) dan ayat (2) sebagai bentuk akuntabilitas publik dilakukan secara obyektif, adil, transparan, dan komprehensif dengan menggunakan instrumen dan kriteria yang mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan.

Untuk melaksanakan mandat perundangan tersebut, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan selanjutnya menerbitkan Permendikbud nomor 59 tahun 2012 tentang Badan Akreditasi Nasional. Pada Pasal 1 ayat (2) Permendikbud Nomor 59 dinyatakan bahwa Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah yang selanjutnya disebut BAN-S/M adalah badan evaluasi mandiri yang menetapkan kelayakan program dan satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah jalur formal dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan.

Dasar hukum BAN-S/M adalah sebagai berikut:<sup>14</sup>

- a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas .
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

---

<sup>14</sup> <http://bansm.or.id/konten/tentang-bansm>

- c. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.
- d. Permendikbud Nomor 59 Tahun 2012 tentang Badan Akreditasi Nasional.
- e. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah (Pasal 1 ayat 11).
- f. Kepmendikbud Nomor 193/P/2012 tentang Perubahan atas Kepmendikbud Nomor 174/P/2012 tentang Anggota Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, dan Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Non Formal Periode Tahun 2012-2017.
- g. Surat Edaran Dirjen Pendidikan Islam No. SE.DJ.I/PP.00/05/ 2008 tentang Akreditasi Madrasah.

Dalam menjalankan peran akreditasi, BAN S/M memiliki tugas sebagaimana diatur dalam Permendikbud Nomor 59 Pasal 9 ayat (1) yang menyatakan bahwa “BAN-S/M mempunyai tugas merumuskan kebijakan operasional, melakukan

sosialisasi kebijakan, dan melaksanakan akreditasi Sekolah/Madrasah.” Untuk melaksanakan tugas sebagaimana disebutkan pada ayat (1), pada ayat (2) disebutkan bahwa BAN-S/M mempunyai fungsi untuk:

- a. merumuskan kebijakan dan menetapkan akreditasi sekolah/ madrasah;
- b. merumuskan kriteria dan perangkat akreditasi sekolah/madrasah untuk diusulkan kepada Menteri;
- c. melaksanakan sosialisasi kebijakan, kriteria, dan perangkat akreditasi sekolah/madrasah;
- d. melaksanakan akreditasi sekolah/madrasah;
- e. mengevaluasi pelaksanaan dan hasil akreditasi sekolah/madrasah;
- f. memberikan rekomendasi tentang tindak lanjut hasil akreditasi;
- g. mengumumkan hasil akreditasi sekolah/madrasah secara nasional;
- h. melaporkan hasil akreditasi sekolah/madrasah kepada Menteri; dan
- i. melaksanakan ketatausahaan BAN-S/M.

Dalam menjalankan tugasnya BAN-S/M dapat mengangkat tim ahli, tim asesor, dan panitia ad-hoc sesuai kebutuhan seperti tercantum pada pasal 9 ayat (3) Permendikbud 59 Tahun 2012.

#### E. *ISO 9001: 2000*

International Organisasi for Standardization (ISO) didirikan tahun 1946, di Geneva-Swiss. ISO bertanggung jawab dalam penyusunan / pengembangan standar untuk Sistem Manajemen Mutu dan Jaminan Mutu.<sup>15</sup> Standar ISO memberikan pedoman mengenai struktur dan elemen sistem kualitas yang komprehensif, serta standarisasi kualitas di seluruh dunia. Standar ini berperan besar dalam merevitalisasi sumber daya manusia, sikap mereka, dan rancangan terhadap pekerjaan. Hal ini sangat dibutuhkan dalam rangka menghadapi persaingan global.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Y. Hantoro, *Sosialisasi Sistem Manajemen Mutu ISO-9001:2000*. Makalah disajikan dalam sosialisasi ISO-9001:2000 di SMP 6 Sidoarjo, Sidoarjo 30 November 2006.

<sup>16</sup> F. Tjiptono, *Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer*, (Yogyakarta: ANDI, 2000).

Lebih lanjut Tjiptono dan Diana, menjelaskan bahwa tujuan utama dari ISO 9000 adalah:<sup>17</sup>

- 1) Organisasi harus mencapai dan mempertahankan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli.
- 2) Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak manajemenya sendiri bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah dicapai dan dapat dipertahankan.
- 3) Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah atau akan di capai dalam produk atau jasa yang dijual.

Salah satu paket standarisasi ISO 9000 adalah ISO 9001:2000. Hantoro menjelaskan bahwa ISO 9001:2000 merupakan: a) sistem manajemen mutu **BUKAN** standar produk, b) persyaratan untuk pemenuhan kepuasan pelanggan, c) dapat diterapkan pada semua tipe dan ukuran organisasi, d)

---

<sup>17</sup> F. Tjiptono, A. Diana, *Total Quality Manajemen*, (Yogyakarta: ANDI, 2003).

*documented quality management system and NOT a system of document.*<sup>18</sup>

Adapun pendekatan manajemen mutu yang digunakan dalam ISO 9001:2000 adalah pendekatan **PDCA** (Plan, Do, Check, Action), sebagaimana tercermin dalam gambar dibawah ini. Dalam Praxiom Research Group Limited dan Gaspersz dijelaskan bahwa standar mutu ISO 9001:2000 tercantum dalam klausul 4 sampai klausul 8 sebagaimana tercantum dalam tabel.<sup>19</sup>

Tabel 5.1 Standar Mutu ISO 9001:2000

<p>1. SISTEM MANAJEMEN MUTU Persyaratan umum Persyaratan dokumentasi</p>	<p>2. TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN Komitmen Manajemen Fokus pada pelanggan Kebijakan Utama Perencanaan Tanggung jawab, otoritas, dan komunikasi Tinjauan Manajemen</p>
<p>3. MANAJEMEN SUMBER DAYA</p>	<p>4. REALISASI PRODUK Perencanaan Realisasi Produk</p>

<sup>18</sup> Muhammad Fathurrohman & Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2012), 176

<sup>19</sup> Praxiom Research Group Limited, *ISO 9001:2000 Translated Into Plain English*, (online), (<http://www/ISO/ISO> 9001 2000 in Plain English-Page 1 of 2, diakses tanggal 27 Januari 2017).

Persediaan Sumber Daya Sumber Daya Manusia Infrastruktur Lingkungan Kerja	Proses hubungan dengan pelanggan Desain dan Pengembangan Pembelian dan Pengukuran Penyediaan produk dan layanan Kontrol terhadap pengukuran dan monitoring
5. PENGUKURAN, ANALISIS, dan PENGEMBANGAN Umum Monitoring dan Pengukuran Control terhadap produk yang tidak sesuai Analisis Data	

Standarisasi merupakan penentuan ukuran yang harus diikuti dalam memproduksi sesuatu, sedangkan pembuatan banaknya macam ukuran barang yang akan diproduksi merupakan usaha simplifikasi. Standarisasi juga merupakan proses pembentukan standar teknis yang bisa menjadi standar spesifikasi, standar cara uji, standar definisi, prosedur standar (atau praktik), dan lain-laom. Kemudian adanya empat teknik dari standarisasi yaitu peyederhanaan atau variasi kontrol, kodifikasi, nilai rekayasa dan statistik proses kontrol.

Undang-undang nomor 20 tahun 2003 pasal 3 menyebutkan bahwa Sistem Pendidikan Nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang

terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan Nasional. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan suatu penilaian secara terpadu yaitu Akreditasi. Dijelaskan lebih jauh pada pasal 60 ayat 1 menyebutkan bahwa akreditasi dilakukan untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan pada jalur pendidikan formal dan non formal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan. Kebijakan yang dilakukan pemerintah tentang akreditasi dilakukan atas dasar kriteria yang bersifat terbuka dalam hal ini lembaga mandiri yang diberi wewenang sebagai bentuk akuntabilitas publik.

Dalam akreditasi sesuai dengan keputusan menteri Pendidikan Nasional nomor 087/U/2002 tanggal 14 Juni 2004 tentang akreditasi, bahwa ada sembilan komponen akreditasi sekolah yang menjadi bahan penilaian sekolah yaitu: (1) Kurikulum dalam proses pembelajaran, (2) Administrasi/manajemen sekolah, (3) Sarana dan prasarana, (4) Ketenagaan, (5) Pembiayaan, (6) Peserta didik, (7) Peran serta masyarakat (8) Organisasi Kelembagaan (9) Lingkungan/ kultur sekolah.

ISO 9001:2000 adalah sebuah standar internasional yang dibuat oleh *The International Organization for Standardization* (ISO) untuk memberikan panduan, arahan. Dan acuan sistem manajemen mutu di dalam organisasi. Menurut ISO, ISO 9001: 2000 memiliki delapan prinsip dalam memberikan standar sistem manajemen mutu, yaitu :

- 1) Fokus kepada pelanggan;
- 2) Kepemimpinan;
- 3) Pelibatan semua pihak;
- 4) Pendekatan proses;
- 5) Pendekatan sistem ke manajemen;
- 6) Perbaikan berkelanjutan;
- 7) Pendekatan factual untuk pengambilan keputusan;
- 8). Hubungan saling menguntungkan kepada semua pemasok

Keuntungan yang didapat dengan menjalankan ISO 9001: 2000 bagi sebuah organisasi adalah terpenuhinya kebutuhan sesuai dengan harapan organisasi dan regulasi yang berlaku. Selain itu, efek positif yang dihasilkan ketika dapat menjalankan standar ini adalah meningkatnya kepercayaan pelanggan terhadap kinerja dan mutu organisasi, sehingga berdampak pada penurunan biaya produksi dan meningkatkan produktivitas.

ISO-9001:2008 telah dipublikasikan pada 14 Nopember 2008 Satu tahun setelah publikasi ISO 9001:2008, semua sertifikat akreditasi yang diterbitkan (baru maupun resertifikasi) harus mengacu ke ISO 9001:2008 24 bulan setelah publikasi ISO 9001:2008, semua sertifikat yang diterbitkan sesuai ISO 9001:2000 tidak berlaku.

Organisasi yang telah memiliki sertifikat ISO 9001:2000 sebaiknya menghubungi Lembaga Sertifikasi untuk menyetujui program untuk menganalisa klarifikasi ISO 9001:2000 dengan SMM yang diterapkannya. Organisasi yang telah memiliki sertifikat ISO 9001:2000, sebaiknya berpikiran bahwa sertifikat ISO 9001:2000 mempunyai status yang sama dengan sertifikat ISO 9001:2008 pada masa transisi.

Organisasi yang sedang dalam proses sertifikasi ISO 9001:2000 sebaiknya berubah menggunakan ISO 9001:2008 untuk sertifikasinya. Lembaga Sertifikasi yang telah diakreditasi harus menjamin bahwa auditornya mengetahui akan klarifikasi ISO 9001:2008, dan implikasinya, dalam melaksanakan audit sesuai ISO 9001:2008 tersebut. Konsultan dan

Lembaga pelatihan disarankan untuk mengetahui akan klarifikasi ISO 9001:2008 serta menentukan kebutuhan untuk memperbaharui program pelatihan/dokumentasi dan perubahan lainnya yang diperlukan untuk pelaksanaan pelatihan / konsultasi ISO 9001:2008<sup>20</sup>.

Sejak didirikan ISO memfokuskan diri pada pengembangan standar khusus untuk produk. Kemudian pada pertengahan tahun 1980an. ISO mulai bergerak pada standar yang berkaitan dengan sistem yang pada akhirnya dikenal sebagai seri standar ISO 9000. pada tahun 1987 ISO menyelesaikan dan menerbitkan seri standar 9000-nya, seri ini mempersatukan hampir semua elemen yang terdapat pada *The British Standards Institution (BSI)* yang dikenal dengan nama B.S. 5750 kedalam standar ISO 9001. (salah satu bagian dari seri ISO 9000: 2008).

#### **F. ISO 9001: 2008**

ISO 9001: 2008 hanya merupakan standar sistem manajemen kualitas. Persyaratan-persyaratan dan

---

<sup>20</sup> sumber : indonesia-qms-forum@yahoo.com oleh maskal diakses tanggal 8 Maret 2011

rekomendasi dalam ISO 9001:2008 diterapkan pada manajemen organisasi yang memasok produk sehingga akan bisa mempengaruhi bagaimana produk itu didesain, diproduksi, dirakit, ditawarkan, dan lain-lain. Di samping itu sejak pertama kali dikeluarkan Standar-Standar ISO pada tahun 1987 ISO/TC 176 menetapkan siklus peninjauan ulang pada setiap lima tahun sekali. Akan tetapi sekarang beralih menjadi tiga tahun sekali harus memperbarui sertifikasi ISO. Untuk persyaratan standar dari manajemen kualitas ISO 9001:2008 terdiri dari delapan klausul<sup>21</sup>. Adapun tujuan dari peninjauan tersebut adalah untuk memastikan agar:

- 1) Standar mencerminkan pengalaman yang diraih dari suatu pengaplikasian praktek sebelumnya.
- 2) Standar tetap relevan untuk digunakan
- 3) Standar tetap terjamin kompetensi dan stabilitasnya

---

<sup>21</sup> Gaspersz, *ISO 9001:2000 and...*, 26-56

Standar dapat digunakan oleh semua perusahaan yang dapat memiliki ukuran maupun penawaran produk yang berbeda-beda.

ISO 9001: 2008 disusun berdasarkan pada delapan prinsip sistem manajemen kualitas. Prinsip ini dapat digunakan oleh manajemen sebagai suatu kerangka kerja (*from work*) yang membimbing organisasi menuju peningkatan kinerja. Delapan prinsip manajemen kualitas yang menjadi landasan penyusunan ISO 9001:2008 adalah:

1. Fokus pelanggan<sup>22</sup>

Organisasi tergantung pada pelanggan mereka. Karena itu manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang dan akan datang, harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi ekspelasi pelanggan, dan giat berusaha melebihi ekspolasi pelanggan, kontribusi dari prinsip ini adalah:

- a. Meningkatkan penerimaan dan pangsa pasar, yang diperoleh melalui tanggapan-tanggapan yang cepat dan fleksibel terhadap

---

<sup>22</sup> *Ibid*, 76.

kesempatan pasar.

- b. Meningkatkan efektifitas penggunaan sumber-sumber daya organisasi menuju peningkatan kepuasan pelanggan.
- c. Meningkatkan loyalitas pelanggan yang akan memimpin pada percepatan perkembangan bisnis melalui pengulangan transaksi-transaksi.

## 2. Prinsip Kepemimpinan<sup>23</sup>

Pemimpin organisasi menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Manfaat pokok bila organisasi ini menetapkan prinsip-prinsip kepemimpinan ini adalah:

- a. Orang-orang akan memahami dan termotivasi menuju sasaran dan tujuan organisasi.
- b. Aktivitas-aktivitas akan dievaluasi, disesuaikan dan diterapkan dalam satu kesatuan cara.
- c. Meminimalisir kesalahan komunikasi di

---

<sup>23</sup> *Ibid*, 77.

antara tingkat-tingkat organisasi.

3. Prinsip keterlibatan orang-orang<sup>24</sup>

Orang pada semua tingkat merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi.

Manfaat-manfaat pokok bila organisasi ini menerapkan prinsip keterlibatan orang ini adalah:

- a. Orang-orang dalam organisasi menjadi termotivasi memberikan komitmen dan terlibat.
- b. Menumbuhkembangkan inovasi dan kreativitas dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- c. Orang-orang menjadi bertanggung jawab terhadap kinerja mereka.
- d. Orang-orang menjadi giat berpartisipasi dalam meningkatkan terus menerus.

4. Prinsip Pendekatan Proses<sup>25</sup>

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara lebih efisien, apabila aktivitas dan

---

<sup>24</sup> *Ibid*, 78.

<sup>25</sup> *Ibid*, 79.

sumber-sumber *days* yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses. Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin, dan peraiatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah *output* bagi pelanggan. Suatu proses mengkonversi input terukur ke dalam *output* terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi.

Manfaat pokok bagi organisasi menerapkan prinsip pendekatan proses ini adalah:

- a. Biaya menjadi lebih rendah dan waktu siklus (*eyes times*) menjadi lebih pendek, melalui efektivitas penggunaan sumber-sumber *days*.
  - b. Hasil-hasil menjadi meningkat, konsisten dan dapat diperkirakan (*predictable*).
  - c. Kesempatan peningkatan menjadi prioritas dan terfokus.
5. Prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen<sup>26</sup>  
Pengidentifikasian, pemahaman dan

---

<sup>26</sup> *Ibid*, 80.

pengolahan dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem, akan memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Manfaat pokok bagi organisasi menerapkan prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen ini adalah:

- a. Integrasi dan kesesuaian dari proses-proses yang akan paling baik mencapai hasil-hasil yang diinginkan.
  - b. Kemampuan memfokuskan usaha-usaha pada proses-proses kunci.
  - c. Memberikan kepercayaan kepada pihak yang berkepentingan terhadap konsistensi, efektivitas dan efisiensi dari organisasi.
6. Prinsip peningkatan terus menerus<sup>27</sup>

Peningkatan terus menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Peningkatan terus menerus didefinisikan sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya terus menerus

---

<sup>27</sup> *Ibid*, 81.

mening'katkan efektivitas dan/atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi itu. Peningkatan terus menerus membutuhkan langkah-langkah konsolidasi yang progresif, menanggapi perkembangan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, dan akan .menjamin suatu evaluasi dimiliki dari sistem manajemen kualitas.

Manfaat pokok bagi organisasi menerapkan prinsip peningkatan terus menerus ini adalah:

- a. Meningkatkan keunggulan kinerja melalui peningkatan kemampuan organisasi.
  - b. Kesesuaian dari aktivitas-aktivitas peningkatan semua tingkat terhadap tujuan strategik organisasi.
  - c. Fleksibilitas bereaksi secara tetap terhadap kesempatan-kesempatan yang ada.
7. Prinsip pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan<sup>28</sup>

Keputusan dengan efektif adalah yang berdasarkan pada analisis data dan informasi

---

<sup>28</sup> *Ibid*, 82.

untuk menghilangkan akar penyebab masalah. Sehingga masalah-masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan manajemen organisasi, seyogyanya ditunjukkan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen kualitas.

Manfaat pokok bagi organisasi menerapkan prinsip pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan ini adalah:

- a. Keputusan-keputusan berdasarkan informasi yang akurat.
  - b. Meningkatkan kemampuan untuk menunjukkan efektivitas dari keputusan melalui referensi terhadap catatan-catatan faktual.
  - c. Meningkatkan kemampuan untuk meninjau ulang serta mengubah opini dan keputusan-keputusan.
8. Prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan<sup>29</sup>

Suatu organisasi dan pemasoknya adalah

---

<sup>29</sup> *Ibid*, 83.

saling tergantung dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah.

## **G. ISO 9001: 2015**

Pembaharuan versi terakhir ISO 9001:2015 datang dengan fokus yang benar-benar berbeda dari versi sebelumnya yang terlalu banyak persyaratan dokumen dan form. ISO 9001:2015 tidak lagi terlalu mempersoalkan dokumen, ia fokus pada performa perusahaan dengan pendekatan pemikiran berbasis resiko (*risk-based thinking*) dan konsep rencanakan – lakukan – periksa – perbaiki (*Plan – Do – Check – Action*) yang diterapkan di seluruh level organisasi. Ini dibuktikan dengan beberapa hal:

1. tidak ada lagi istilah 6 prosedur wajib
2. tidak ada pemisahan antara prosedur dan form. Keduanya kini disebut informasi terdokumentasi. Artinya, salah satu diantara keduanya sudah mewakili.
3. Manual mutu kini tidak wajib dimiliki

ISO 9001:2015 juga tidak lagi bergantung pada perwakilan manajemen (*management representati-*

ve) yang selama ini dianggap sebagai satu-satunya yang paling bertanggung jawab terhadap penerapan ISO 9001. Salah satu perubahan utama pada ISO 9001:2015 adalah adanya pendekatan yang sistematis terhadap resiko, alih-alih menganggapnya sebagai sebuah standar manajemen tersendiri di luar sistem manajemen mutu. Pada ISO 9001:2008, memang sudah terdapat salah satu aspek dari manajemen resiko sebagaimana tertulis pada **klausul 8.5.3 tindakan pencegahan** yang bila dilihat isinya, memang mengatur salah satu prinsip manajemen resiko:

*“Organisasi harus menentukan tindakan untuk menghilangkan penyebab-penyebab dari ketidaksesuaian potensial dalam rangka pencegahan timbulnya kejadian”*

Akan tetapi, keberadaannya terpisah dari keseluruhan sistem, berdiri sendiri sebagai salah satu dari sekian banyak proses yang diatur dalam Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008.

Pada ISO 9001:2015, resiko dianggap sebagai suatu kesatuan yang tidak dipisahkan dari sistem. Dengan mengambil pendekatan yang berbasis

resiko, organisasi diharapkan menjadi lebih proaktif ketimbang reaktif, senantiasa mencegah dan mengurangi efek yang tidak dikehendaki, dan selalu mempromosikan perbaikan sistem yang berkelanjutan (*continoual improvement*). Ketika manajemen resiko diterapkan, secara otomatis tindakan pencegahan akan dilakukan. ISO 9001: 2015 mendefinisikan resiko sebagai dampak dari ketidakpastian pada hasil yang diharapkan, dengan pengertian:

1. Dampak adalah penyimpangan dari yang diharapkan – positif maupun negatif.
2. Resiko adalah tentang apa yang mungkin terjadi dan apa dampak yang mungkin terjadi.
3. Risiko juga mempertimbangkan seberapa besar kemungkinannya untuk terjadi

Pada dasarnya, manusia sudah terbiasa menggunakan pemikiran berbasis resiko. Misalnya, ketika seseorang menyeberang jalan di lalu lintas yang cukup ramai. Tentu, ia sudah memikirkan resiko yang mungkin ia hadapi ketika menyeberang jalan sehingga ia akan mengambil sikap hati-hati ketika menyebrang. Terkadang kita juga dihadapkan

oleh beberapa resiko sekaligus. Misalkan, resiko telat dan resiko kecelakaan. Terlalu lama berpikir untuk menyeberang bisa jadi akan menyebabkan kita telat masuk kantor. Di saat yang sama, tergesa-gesa dan tidak hati-hati dalam menyeberang bisa menyebabkan kita celaka. Dalam kasus di atas, diperlukan adanya penilaian resiko dan seberapa dampaknya. Bisa jadi, dalam suatu kondisi tertentu, telat lebih baik daripada celaka. Inilah pentingnya untuk menilai resiko. Tentunya dalam kesempatan lain, diperlukan upaya perbaikan agar bisa mencapai tujuan yang paling baik: sampai di seberang tanpa celaka dan masuk kantor tepat waktu. Misalnya dengan berupaya datang ke kantor tepat waktu.

Konsep semacam ini, sebetulnya sudah sering ditemukan dalam ISO 9001:2008 dalam prinsip PDCA (Plan – Do -Check – Action). Hanya saja memang, ISO 9001:2008 tidak secara spesifik mengatur tentang manajemen resiko.

## **BAB V**

### **MODEL PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN**

#### **JURAN**

##### **A. Biografi Juran**

Joseph lahir pada 24 Desember tahun 1904 di Braila-Moldova, Dr. Joseph M. Juran mengemukakan kerisauannya akan perkembangan manajemen kualitas dunia saat itu dengan pernyataannya bahwa “telah terjadi krisis kualitas”. Anak dari Jakob (seorang pembuat sepatu desa ini), mempunyai pemahaman bahwa cara tradisional tidak akan mampu lagi menghadapi krisis kualitas yang terjadi.

Dia lulus dari University of Minnesota pada tahun 1924 dan menerima gelar insinyur listrik. Terintegrasi ke pasar tenaga kerja sebagai personel dari departemen penyelesaian masalah anak perusahaan di Western Electric. Juran menghabiskan beberapa tahun di perusahaan itu, sampai sebuah inisiatif yang bersedia menerapkan metode baru manajemen statistik personel membawanya untuk

menduduki salah satu posisi komite pengawasan statistik, dibentuk untuk penyisipan pelatihan.

Pandangan pertama tentang mekanisme internal manajemen dan administrasi bisnis inilah yang mengawali kebangkitan Juran. Pada akhir dekade ke 20, Juran telah mencapai posisi sebagai kepala departemen dan kemudian dipromosikan menjadi kepala divisi. Selama tahun-tahun Depresi Hebat, Juran memulai studi hukum. Dia lulus pada tahun 1935, tahun di mana dia secara terbuka membahas masalah manajemen kualitas dalam sebuah artikel yang diterbitkan oleh majalah *Teknik Mesin*. Dia terus bekerja untuk Western Electric di anak perusahaannya AT&T. Selama Perang Dunia Kedua, Joseph Juran memegang posisi publik di Administrasi Ekonomi Asing, di bawah pemerintahan Franklin Roosevelt

Akhir dari Perang Dunia Kedua menyebabkan Juran melepaskan semua posisi publik dan pribadi, dan mulai sebagai konsultan independen. Dia bekerja untuk perusahaan seperti Gillette dan General Foods; Dia juga seorang profesor dan mengorganisir meja bundar di Universitas New York tentang kontrol kualitas.

Pendapat ini tentu bisa diterima mengingat pada saat itu dunia industri masih banyak yang memakai sistem manajemen kualitas konvensional dan kondisi ini sangat mengusik pengalaman industri dan intelektualitas seorang Dr. Joseph M. Juran.

Juran mengunjungi Jepang pada tahun 1945. Di Jepang Juran membantu pimpinan Jepang di dalam menstrukturisasi industri sehingga mampu mengeksport produk ke pasar dunia. Ia membantu Jepang untuk mempraktekkan konsep mutu dan alat-alat yang dirancang untuk pabrik ke dalam suatu seri konsep yang menjadi dasar bagi suatu “management process” yang terpadu.

Juran yang memiliki 2 gelar kesarjanaan (teknik dan hukum) ini merupakan pendiri dari Juran Institute, Inc. Di Wilton, Connecticut. Institute ini bergerak dalam bidang pelatihan, penelitian, dan konsultasi manajemen kualitas.

Juran terus bekerja secara mandiri dan melalui perusahaan-perusahaan menengah sepanjang sisa hidupnya. Dia pensiun secara definitif di tahun 90-an. Dia menerbitkan beberapa buku, serta serangkaian artikel yang memungkinkannya untuk menyajikan

ide-idenya dengan lebih baik. Itu dianggap sebagai salah satu pilar yang berpartisipasi dalam revolusi kualitas Jepang.

## **B. Strategi Peningkatan Mutu Juran**

Juran mendefinisikan kualitas sebagai cocok/ sesuai untuk digunakan (*fitness for use*), yang mengandung pengertian bahwa suatu produk atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh para pemakainya. Pengertian cocok untuk digunakan ini mengandung 5 dimensi utama, yaitu kualitas desain, kualitas kesesuaian, ketersediaan, keamanan, dan *field use*.

Juran pernah mendapat penghargaan dari Kaisar Jepang berupa medali *Order of the Sacred Treasure* atas usahanya dalam mengembangkan kualitas di Jepang dan membina persahabatan antara Jepang dan Amerika Serikat. Kontribusi Juran yang paling terkenal antara lain Jurans Three basic Steps to Progress, Jurans Ten Steps to Quality Improvement, The Pareto Principle, dan The Juran Trilogy. Selain itu Juran juga mengembangkan konsep Managing Business Process Quality, yang merupakan suatu

teknik untuk melaksanakan penyempurnaan kualitas secara fungsional silang (*corss-functional*).

Menurut *Juran*, kualitas adalah kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna, lebih jauh *Juran* mengemukakan lima dimensi kualitas yaitu:<sup>1</sup>

1. Rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk
2. Kesesuaian (*conformance*), yakni kesesuaian antara maksud desain dengan penyampaian produk aktual
3. Ketersediaan (*availability*), mencakup aspek kedapatdipercayaan, serta ketahanan. Dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan
4. Keamanan (*safety*), aman dan tidak membahayakan konsumen
5. Guna praktis (*field use*), kegunaan praktis yang dapat dimanfaatkan pada penggunaannya oleh konsumen.

---

<sup>1</sup> J. M. *Juran*, *Kepemimpinan Mutu: Pedoman Peningkatan Mutu untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*, terj. Edi Nugroho, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1995), 24 Lihat juga Usman, *Manajemen...*, 572

Menurut Juran, tiga langkah dasar ini merupakan langkah yang harus diambil lembaga pendidikan bila mereka ingin mencapai kualitas tingkat dunia. Juran juga yakin bahwa ada titik *diminishing return* dalam hubungan antara kualitas dan daya saing. Ketiga langkah tersebut terdiri dari:

1. Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
2. Mengadakan program pelatihan secara luas.
3. Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Sepuluh langkah untuk memperbaiki kualitas menurut Juran meliputi:<sup>2</sup>

1. Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan.
2. Menetapkan tujuan perbaikan.
3. Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

---

<sup>2</sup> Michael J. Fox, *Quality Assurance Management*, (London: Chapman & Hall, 1994), 230

4. Menyediakan pelatihan.
5. Melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah.
6. Melaporkan perkembangan.
7. Memberikan penghargaan.
8. Mengkomunikasi hasil-hasil.
9. Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai.
10. Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem regular lembaga pendidikan..

### **C. Trilogi Juran dan Implementasinya**

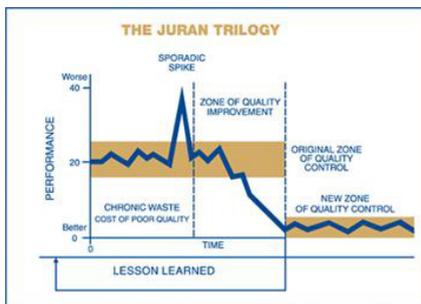
Salah satu konsep mutu yang terkenal dari Juran adalah konsep 85/15, bahwa 85 persen masalah-masalah mutu dalam sebuah organisasi adalah hasil dari desain proses yang kurang baik. Sehingga, penerapan sistem yang benar akan menghasilkan mutu yang benar. Dengan demikian, menurut Juran 85 persen masalah merupakan tanggung jawab manajemen, karena mereka memiliki 85 persen kontrol terhadap organisasi.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Husaini Usman, *Manajemen*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2014), 572

Juran adalah salah satu yang pertama untuk berpikir tentang biaya kualitas yang buruk.<sup>4</sup> Hal ini digambarkan oleh nya "Juran trilogi", sebuah pendekatan manajemen lintas fungsional, yang terdiri dari tiga proses manajerial: perencanaan mutu, pengendalian mutu dan peningkatan kualitas. Tanpa perubahan, akan ada limbah yang konstan, selama perubahan akan ada peningkatan biaya, tapi setelah perbaikan, margin akan lebih tinggi dan biaya meningkat mendapatkan diperoleh kembali.<sup>5</sup>

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 5.1

### Trilogi Mutu Juran

<sup>4</sup>Joseph M. Juran, *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran*, (New York City: McGraw-Hill, 2004), 267

<sup>5</sup> S. Thomas Foster, *Managing Quality: Integrating The Supply Chain*, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007), 45

*The Juran Trilogy* merupakan ringkasan dari tiga fungsi manajerial yang utama. Pandangan Juran terhadap fungsi-fungsi ini dijelaskan sebagai berikut:

*Perencanaan Kualitas*. Perencanaan mutu (*quality planning*), meliputi identitas pelanggan, menentukan kebutuhan pelanggan, menentukan karakteristik hasil yang merupakan tanggapan terhadap proses kebutuhan pelanggan, menyusun sasaran mutu, mengembangkan proses yang dapat menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan karakteristik tertentu, dan memperbaiki atau meningkatkan kemampuan proses. Perencanaan kualitas meliputi pengembangan produk, sistem, dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk itu ialah:

1. Menentukan siapa yang menjadi pelanggan.
2. Mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan.
3. Mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

4. Mengembangkan system dan proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimewaan tersebut.
5. Menyebarkan rencana kepada level operasional.

*Pengendalian Kualitas.* Pengendalian mutu (*quality control*), terdiri dari: memilih dasar pengendalian, menentukan pengukuran, menyusun pengukuran, menyusun standar kerja, mengukur kinerja yang sesungguhnya, menginterpretasikan perbedaan antara standar dengan data nyata yang terjadi, dan mengambil keputusan atas perbedaan tersebut. Pengendalian kualitas meliputi langkah-langkah berikut:

1. Menilai kinerja kualitas aktual.
2. Membandingkan kinerja dengan tujuan.
3. Bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan.

*Perbaikan Kualitas.* Perbaikan dan peningkatan mutu (*quality improvement*), terdiri dari peningkatan kebutuhan untuk mengadakan perbaikan, mengidentifikasi proyek untuk mendiagnosis kesalahan, menemukan penyebab kesalahan, mengadakan perbaikan-perbaikan, proses

yang telah diperbaiki berada dalam kondisi operasional yang efektif, dan menyediakan pengendalian untuk mempertahankan perbaikan atau peningkatan yang telah dicapai Perbaikan kualitas harus dilakukan secara *on-going* dan terus-menerus. Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah:

1. Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas setiap tahun.
2. Mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan.
3. Membentuk suatu tim-tim tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mendiagnosis masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi, dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh.

Selanjutnya Juran memperkenalkan manajemen mutu strategis (*strategic quality management*), yaitu suatu proses tiga bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unit terhadap peningkatan

mutu. Manajer senior memiliki pandangan strategis tentang organisasi, manajer menengah memiliki pandangan operasional tentang mutu dan para karyawan memiliki tanggung jawab terhadap kontrol mutu.<sup>6</sup> Untuk membantu manajer dalam merencanakan mutu, Juran telah mengembangkan sebuah pendekatan disebut Manajemen Mutu Strategis (*strategic quality management*). SQM adalah sebuah proses tiga bagian berdasarkan staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu. Manajemen senior memiliki pandangan strategis tentang organisasi, manajer menengah memiliki pandangan operasional tentang mutu, dan para karyawan memiliki tanggung jawab terhadap control mutu. Ini adalah sebuah ide yang cocok diterapkan dalam konteks pendidikan dan mirip dengan gagasan yang telah dikembangkan oleh *consultant at Work* dalam upaya meningkatkan mutu dalam pendidikan.

---

<sup>6</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta: IRCiSoI, Cet-7, 2008), 108

## **BAB VI**

### **MODEL PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN**

#### **DEMING**

##### **A. Biografi Deming**

Nama Deming ini merupakan nama panggilan dari William Edwards Deming, dari Sioux City, Iowa, 1900, Phd Mathematical Physics, Yale University, bekerja di Dpt. Of Agriculture USA, sangat mempengaruhi kebangkitan dan keberhasilan industri Jepang pada awal 1950-an ketika berkunjung ke negara tersebut.<sup>1</sup>

Sejak tahun 1950 dan seterusnya ia mengajar manajemen puncak bagaimana memperbaiki desain (dan layanan), kualitas produk, pengujian dan penjualan (yang terakhir melalui pasar global) melalui berbagai cara, termasuk penerapan metode statistik.

Deming memberikan kontribusi yang signifikan untuk kemudian reputasi Jepang untuk inovasi produk berkualitas tinggi dan kekuatan ekonomi. Ia dianggap sebagai telah memiliki dampak

---

<sup>1</sup>Tjjiptono dan Diana, *Total Quality ...*, 63

yang lebih pada Jepang manufaktur dan bisnis daripada individu lain bukan dari warisan Jepang. Meskipun dianggap sesuatu pahlawan di Jepang, dia baru mulai mendapat pengakuan luas di Amerika Serikat pada saat kematiannya. Pada tahun 1917, ia masuk di University of Wyoming di Laramie, lulus pada tahun 1921 dengan BSc dalam teknik listrik. Pada tahun 1925, ia menerima MS dari University of Colorado, dan pada tahun 1928, sebuah Ph.D. dari Universitas Yale. Kedua gelar sarjana itu dalam matematika dan fisika matematika. Deming bekerja sebagai ahli fisika matematika di Amerika Serikat Departemen Pertanian (1927-1939), dan merupakan penasihat statistik bagi Biro Sensus Amerika Serikat (1939-1945). Dia adalah seorang profesor statistik di New York University's sekolah lulusan administrasi bisnis (1946-1993), dan ia mengajar di Universitas Columbia lulusan Sekolah bisnis (1988-1993). Dia juga merupakan seorang konsultan untuk bisnis swasta.

## **B. Strategi Peningkatan Mutu Deming**

Menurut Deming mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Lembaga yang bermutu ialah lembaga yang menguasai pangsa pasar karena hasil outputnya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk lembaga baik berupa barang maupun jasa

Menurut Deming terdapat konsep tujuh penyakit mematikan atau kendala-kendala corak baru manajemen yang sebagian besar di dasarkan pada kultur industri Amerika, ada lima penyakit yang signifikan dalam konteks pendidikan yakni sebagai berikut:

1. Penyakit *pertama* adalah kurang konstannya tujuan. Deming yakin bahwa hal tersebut merupakan penyakit yang mencegah beberapa organisasi untuk mengadopsi mutu sebagai sebuah tujuan manajemen.
2. Penyakit *kedua*, pola pikir jangka pendek. Perubahan penekanan menuju sebuah visi jangka panjang dan pengembangan kultur perbaikan adalah sesuatu yang sangat ia anjurkan. Deming

berpendapat perlunya strategi logis jangka panjang.

3. Penyakit *ketiga* berkaitan dengan evaluasi prestasi individu melalui proses penilaian atau tinjauan kerja tahunan. Deming sangat menentang skema penilaian prestasi, dan berargumentasi bahwa hal sedemikian hanya merupakan solusi jangka pendek. Pada akhirnya penilaian akan selalu didasarkan pada hasil yang terukur dan menyebabkan terjadinya pandangan yang menyesatkan tentang apa yang penting dalam sebuah proses. Deming meyakini bahwa penilaian sedemikian sering kali menimbulkan efek yang berlawanan dengan yang seharusnya, yaitu memperbaiki prestasi. Penilaian terhadap prestasi akan menyebabkan staf saling berkompetisi antara satu dengan yang lain, sementara yang dibutuhkan adalah menyatukan mereka dalam sebuah tim. Dengan demikian institusi yang menerapkan TQM harus mempertimbangkan secara hati-hati bagaimana memadukan TQM tersebut dengan skema penilaian eksternal.

4. Penyakit *keempat* adalah rotasi kerja yang terlalu tinggi. Deming membandingkan tingginya tingkat pergantian eksekutif di Barat dengan stabilitas pekerjaan dalam perusahaan-perusahaan Jepang. Sekolah-sekolah yang mengalami tingginya tingkat pergantian guru akan mustahil mempertahankan konsistensi tujuan jangka panjang.
5. Penyakit *kelima* menurut Deming adalah manajemen menggunakan prinsip angka yang tampak. Deming menyatakan bahwa organisasi yang mengukur kesuksesan melalui indikator prestasi mungkin telah lupa bahwa ukuran kesuksesan yang sebenarnya adalah kegembiraan dan kepuasan pelanggan.<sup>2</sup>

Deming menyatakan bahwa implementasi konsep mutu dalam sebuah organisasi memerlukan perubahan dalam filosofi yang ada di sekitar manajemen. Holnes, sebagaimana dikutip Ciptono, menuliskan pedoman manajemen Deming yang terkenal dengan 14 butir Manajemen Deming. Teori

---

<sup>2</sup> M. Walton, and W.E. Deming, *The Deming Management Method*, (New York: Dodd, 1986), 176

ini menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mentransformasikan budaya mutu atau perubahan budaya organisasi. Keempat belas butir tersebut adalah:<sup>3</sup>

1. Tumbuhkan terus menerus tekad yang kuat dan perlunya rencana jangka panjang berdasarkan visi ke depan dan inovasi baru untuk meraih mutu.
2. Adopsi filosofi yang baru. Termasuk didalamnya adalah cara-cara atau metode baru dalam bekerja.
3. Hentikan ketergantungan pada pengawasan jika ingin meraih mutu. Setiap orang yang terlibat karena sudah bertekad menciptakan mutu hasil produk/jasanya, ada atau tidak ada pengawasan haruslah selalu menjaga mutu kinerja masing-masing.
4. Hentikan hubungan kerja yang hanya atas dasar harga. Harga harus selalu terkait dengan nilai kualitas produk atau jasa.
5. Selamanya harus dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap kualitas dan produktivitas dalam setiap kegiatan.

---

<sup>3</sup> Tjiptono dan Diana, *Total Quality ...*, 63. Lihat juga Barrie G. Dale (ed), *Managing Quality*, (Victoria: Blackwell Publishing, 2002), 53.

6. Membagakan pelatihan sambil bekerja (on the job training), karena pelatihan adalah alat yang dahsyat untuk pengembangan kualitas kerja untuk semua tingkatan dalam unsure lembaga.
7. Membagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik misalnya,; membina, memfasilitasi, membantu mengatasi kendala, dll. Kepemimpinan (leadership) berbeda dengan pemimpin (leader). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi tingkah laku orang atau kelompok dengan maksud mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama. Sedangkan pemimpin adalah seseorang atau sekelompok orang seperti kepala, komandan, ketua dan sebagainya. Dari beberapa definisi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Artinya terjadi proses interaksi antara pemimpin, yang dipimpin, dan situasi.

8. Hilangkan sumber-sumber penghalang komunikasi antar bagian dan antar individu dalam lembaga.
9. Hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang merasa takut dalam organisasi agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien. Perlu disadari bahwa rasa takut menghambat karyawan untuk mampu mengajukan pertanyaan, melaporkan masalah, atau menyatakan ide padahal itu semua perlu dilakukan untuk menghasilkan kinerja yang maksimum. Oleh karena itu para pelaku pendidikan hendaknya jangan menerapkan sistem imbalan dan hukuman kepada siswa karena akan menghambat berkembangnya motivasi internal dari siswa masing-masing.
10. Hilangkan slogan-slogan dan keharusan-keharusan kepada staf. Hal seperti itu biasanya hanya akan menimbulkan hubungan yang tidak baik antara atasan dan bawahan; atau lebih jauh akan menjadi penyebab rendahnya mutu dan produktivitas pada sistem organisasi; bawahan hanya bekerja sekedar memenuhi keharusan

saja. Hilangkan kuota atau target-target kuantitatif belaka. Bekerja dengan menekankan pada target kuantitatif sering melupakan kualitas.

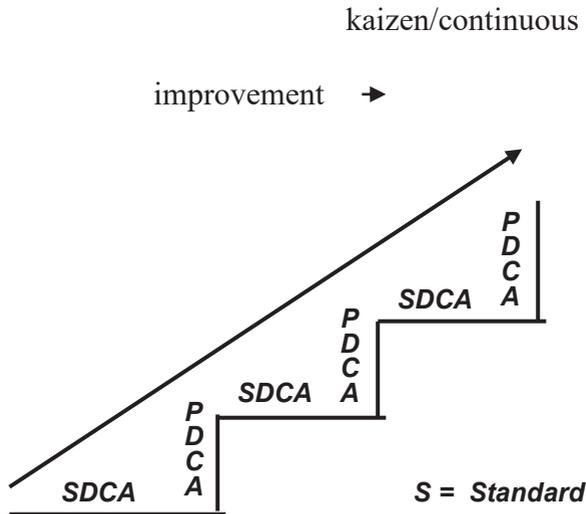
11. Singkirkan penghalang yang merebut/merampas hak para pimpinan dan pelaksana untuk bangga dengan hasil kerjanya masing-masing.
12. Lembagakan program pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan diri bagi semua orang dalam lembaga. Setiap orang harus sadar bahwa sebagai professional harus selalu meningkatkan kemampuan dirinya.
13. Doronglah pendidikan dan peningkatan pribadi setiap orang
14. Libatkan semua orang dalam lembaga ikut dalam proses transformasi menuju peningkatan mutu. Ciptakan struktur yang memungkinkan semua orang bisa ikut serta dalam usaha memperbaiki mutu produk/jasa yang diusahakan. Manajer harus menjadi "lead manager" bukan "boss manager". Seorang "lead manager" akan berusaha mengkomunikasikan pandangannya selalu berusaha mengembangkan kerjasama, meluangkan waktu dan tenaga untuk sistem

sehingga dengan adanya contoh nyata, pekerja menyadari cara untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas.

14 poin diatas merupakan intisari dari teori manajemennya, sementara ‘tujuh penyakit mematikan’, yang maksudnya adalah konsep tentang kendala bagi perbaikan mutu. Dari konsep ‘tujuh penyakit mematikan’ atau kendala-kendala corak baru manajemen yang sebagian besar didasarkan pada kultur industri Amerika, ada lima penyakit yang signifikan dalam konteks pendidikan. Karena lima fakta tersebut dapat digunakan dalam menganalisa hal-hal yang mencegah munculnya pemikiran baru. Penyakit pertama adalah kurang konstannya tujuan. Penyakit kedua yaitu pola piker jangka pendek. Penyakit yang ketiga yaitu berkaitan dengan evaluasi prestasi individu melalui proses penilaian atau tinjauan kerja tahunan. Penyakit keempat adalah rotasi kerja yang terlalu tinggi. Dan penyakit yang kelima menurut Deming adalah manajemen yang menggunakan prinsip angka yang tampak.

### C. Model PDCA dan Implementasinya

Sementara itu, salah satu model manajemen yang dapat digunakan adalah model *PDCA* (*Plan, Do, Check, Action*) yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) atau *kaizen* mutu pendidikan di lembaga pendidikan. Model manajemen *PDCA* dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 6.1. Manajemen *PDCA*.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen and Gopal K. Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management: Process analysis and improvement*, (London and NewYork: Taylor and Francis Group, 2007).

Beberapa prinsip yang harus melandasi pola pikir dan pola tindak semua pelaku manajemen kendali mutu berbasis *PDCA* adalah : a) *Quality first*, bahwa semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan Islam harus memprioritaskan mutu; b) *Stakeholder- in*, yaitu semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan Islam harus ditujukan pada kepuasan *stake-holders*; c) *The next process is our stakeholders*, bahwa setiap orang yang melaksanakan tugas dalam proses pendidikan Islam, harus menganggap orang lain yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya sebagai *stakeholder*-nya yang harus dipuaskan; d) *Speak with data*, bahwa Setiap orang pelaksana pendidikan Islam harus melakukan tindakan dan mengambil keputusan berdasarkan analisis data yang telah diperolehnya terlebih dahulu, bukan berdasarkan pengandaian atau rekayasa ;e)*Upstream* management, yaitu semua pengambilan keputusan di dalam proses pendidikan Islam dilakukan secara partisipatif, bukan otoritatif.

Di dalam tahap '*check*' pada manajemen kendali mutu berbasis *PDCA*, terdapat titik-titik kendali mutu (*quality check-points*) dimana setiap

orang pelaksana pendidikan tinggi harus mengaudit hasil pelaksanaan tugasnya dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Sebagai contoh tindakan tes formatif yang dilakukan pada akhir setiap pokok bahasan, merupakan titik kendali mutu dalam proses pembelajaran, yang dilakukan untuk mengaudit apakah standar mutu pembelajaran sebagaimana dirumuskan dalam bentuk Tujuan Instruksional Khusus (TIK) telah dapat dicapai.<sup>5</sup>

Apabila hasil audit ternyata positif dalam arti telah mencapai standar (*S* dalam *SDCA*) mutu sebagai-mana dirumuskan dalam TIK, maka pada proses perencanaan atau *Plan* (*P* dalam *PDCA*) berikutnya standar mutu tersebut harus ditinggikan, sehingga akan terjadi *kaizen* mutu pendidikan di lembaga pendidikan Islam, sebagaimana dilukiskan di dalam gambar di depan.

Sedangkan apabila hasil evaluasi ternyata negatif dalam arti standar mutu sebagaimana dirumuskan dalam TIK belum atau tidak tercapai, maka harus segera dilakukan tindakan atau *Action* (*A* dalam *PDCA*) agar standar mutu dapat

---

<sup>5</sup> Diknas, *Pedoman Penjaminan Mutu ...*, 14

dicapai. Sebagai contoh, apabila Tes Formatif ternyata menunjukkan hasil di bawah TIK, maka dosen harus melakukan *Action* (*A dalam PDCA*) yang dapat berupa pengulangan pembahasan pokok bahasan terkait sampai TIK dapat dicapai.<sup>6</sup> Oleh sebab itu, menetapkan titik-titik kendali mutu (*quality checkpoints*) pada setiap satuan kegiatan dalam manajemen kendali mutu berbasis *PDCA*, merupakan *conditio sine qua non* atau *a must*.

---

<sup>6</sup>*Ibid.*

## **BAB VII**

### **MODEL PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN**

#### **CROSBY**

##### **A. Biografi Crosby**

Philip Bayard "Phil" Crosby, (18 Juni 1926 - 18 Agustus 2001) adalah seorang pengusaha dan penulis yang berkontribusi terhadap teori manajemen dan praktek manajemen mutu.

Crosby memulai *Cacat Nol* program di Perusahaan Martin. Sebagai manajer pengendalian kualitas rudal Pershing program Crosby dikreditkan dengan penurunan 25 persen dalam tingkat penolakan secara keseluruhan dan penurunan 30 persen dalam biaya scrap.

Crosby dilahirkan di Wheeling, Virginia Barat pada tahun 1926. Dia bertugas di Angkatan Laut selama Perang Dunia II dan lagi selama Perang Korea. Di antara, ia berhasil meraih gelar dari Universitas Ohio Kedokteran Podiatric.

Dia mulai bekerja di bidang manajemen kualitas dari 50-an. Pertama dia bekerja di lembaga

dan organisasi yang bersifat medis, di mana dia mendedikasikan dirinya untuk memperbaiki dan berinovasi parameter administratif yang ada di organisasi tersebut. Pekerjaan pertamanya di bidang kualitas adalah bahwa teknisi uji di departemen kualitas di Crosley Perusahaan di Richmond, Indiana awal tahun 1952. Dia meninggalkan untuk posisi yang lebih baik dengan gaji sebagai keandalan insinyur di Bendix Perusahaan di Mishawaka, Indiana pada tahun 1955, bekerja pada RIM-8 Talos rudal. Dia meninggalkan setelah kurang dari dua tahun untuk menjadi insinyur berkualitas senior di The Martin Perusahaan yang baru Orlando, Florida organisasi untuk mengembangkan rudal Pershing.

Menjelang 60-an, Philip Crosby tiba di perusahaan Martin-Marietta, di mana ia bekerja sebagai insinyur yang berkualitas. Di organisasi inilah Crosby mengembangkan filosofi tanpa cacat. Di sana ia mengembangkan Cacat Nol konsep. Dia akhirnya naik menjadi kepala departemen sebelum berangkat

ke ITT Perusahaan pada tahun 1965 menjadi direktur berkualitas.<sup>1</sup>

Tahap terakhir dari karirnya sebagai karyawan dilaksanakan di jajaran perusahaan ITT, di mana ia bekerja sebagai wakil presiden perusahaan selama hampir 15 tahun, hingga akhir 70-an. Pada tahun 1979, Crosby memulai konsultasi manajemen perusahaan Philip Crosby Associates, Inc Kelompok konsultasi disediakan program pendidikan dalam manajemen mutu baik di kantor pusat mereka di Winter Park, Florida, dan di delapan lokasi asing. Juga pada tahun 1979, Crosby menerbitkan buku bisnis pertamanya, *Kualitas Apakah Gratis*. Buku ini akan menjadi populer pada saat karena krisis dalam kualitas Amerika Utara. Selama akhir 1970-an dan ke tahun 1980-an, produsen Amerika Utara yang kehilangan pangsa pasar untuk produk Jepang sebagian besar disebabkan oleh kualitas unggul dari barang-barang Jepang.

---

<sup>1</sup> Marita Lailia Rahman, Model Pengembangan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Philip. B. Crosby, dalam *el Bidayah: Journal of Islamic Elementary Education*, *Volume 2, Number 1, March 2020*, 44

Tanggapan Crosby terhadap krisis kualitas adalah prinsip "melakukan dengan benar pada kali pertama" (DIRFT). Dia juga termasuk empat prinsip utama: Definisi kualitas adalah kesesuaian dengan persyaratan (persyaratan berarti produk dan kebutuhan pelanggan).

Karya dari Crosby antara lain:

- a. *Cutting the Cost of Quality*, 1967
- b. *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, 1979
- c. *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management*, 1984
- d. *Running Things: The Art of Making Things Happen*, 1986
- e. *The Eternally Successful Organization*, 1988
- f. *Let's Talk Quality*, 1989
- g. *Leading: The Art of Becoming an Executive*, 1990
- h. *Completeness: Quality for the 21<sup>st</sup> Century*, 1992
- i. *Reflections on Quality*, 1995
- j. *Quality Is Still Free*, 1996
- k. *The Absolutes of Leadership*, 1997
- l. *Quality and Me: Lessons of an Evolving Life*, 1999

## B. Zero Defect

Menurut Crosby<sup>2</sup>, ada empat hal yang mutlak (absolut) menjadi bagian integral dari manajemen mutu, yaitu bahwa:

1. Definisi mutu adalah kesesuaian terhadap persyaratan (*The definition of Quality is conformance to requirement*).
2. Sistem mutu adalah pencegahan (*The system of quality is prevention*)
3. Standar penampilan adalah tanpa cacat (*The performance standard is zero defects*)
4. Ukuran mutu adalah harga ketidak sesuaian (*The measurement of quality is the price of nonconformance*).<sup>3</sup>

Philip B. Crosby telah berusaha keras menekankan bahwa ‘tanpa cacat’ adalah sebuah hal yang dapat diwujudkan, meskipun memang sulit.

---

<sup>2</sup> **Philip Bayard "Phil" Crosby**, (18 Juni 1926 - 18 Agustus 2001) adalah seorang pengusaha dan penulis yang berkontribusi terhadap teori manajemen dan praktek manajemen mutu. "Philip Crosby Collection". Winter Park Public Library. 2004. Retrieved 2009-05-02

<sup>3</sup> Bill Creech, "A TQM Path to Tomorrow: New Ways for New Days". *The Five Pillars of TQM: How to Make Total Quality Management Work for You*, (New York: Truman Talley Books, 1994), 478. Lihat juga Bill Creech, *Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu*, terj. Alexander Sindoro, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996).

Program peningkatan mutu Crosby adalah salah satu dari bimbingan atau arahan yang paling detail dan praktis. Tidak seperti pendekatan Deming yang cenderung lebih filosofis, pendekatan Crosby dapat diterapkan sebagai rencana kegiatan. Dalam bukunya, yang berjudul *Quality Is Free*, Crosby menguraikan pendapatnya bahwa sebuah langkah sistematis untuk mewujudkan mutu akan menghasilkan mutu yang baik. Penghematan sebuah institusi akan datang dengan sendirinya ketika institusi tersebut melakukan segala sesuatunya dengan benar.

Tanpa cacat adalah kontribusi pemikiran Crosby yang utama dan kontroversial tentang mutu. Ide ini adalah sebuah ide yang sangat kuat. Ide ini adalah komitmen untuk selalu sukses dan menghilangkan kegagalan. Bagi dia hanya ada satu standar, dan itu adalah kesempurnaan. Gagasannya adalah pencegahan murni, dan ia yakin bahwa kerja tanpa salah adalah hal yang sangat mungkin. Teoritikus lain seperti Deming dan Juran tidak percaya jika hal tersebut merupakan tujuan yang mudah. Mereka berpendapat bahwa semakin dekat seseorang dengan ‘tanpa cacat’, maka akan semakin

sulit ia menghilangkan kesalahan seperti yang dikemukakan oleh Juran bahwa titik tertentu tahap penyesuaian diri adalah tahap yang dibutuhkan.

Dalam dunia pendidikan metode tanpa cacat menginginkan agar seluruh pelajar dan murid dapat memperoleh kesuksesan dan mengembangkan potensi mereka. Tugas peningkatan mutu dalam pendidikan adalah membangun system dan struktur yang menjamin terwujudnya metode tersebut, memang ada banyak pihak yang menentang metode tanpa cacat, terutama sekali ujian normative yang memustahilkan tujuan metode tersebut, dan di samping itu, muncul pandangan bahwa standard-standar metode tanpa cacat hanya bisa diperoleh setelah melalui tingkat kegagalan yang tinggi.

Setelah diterapkan di bidang dirgantara dan pertahanan, 30 tahun kemudian zero defects digunakan di dunia otomotif. Selama tahun 1990-an, perusahaan besar otomotif mencoba memotong biaya produksi dengan mengurangi proses pemeriksaan dan meminta pemasok untuk meningkatkan mutu dari barang pasokannya. Manfaat akhir dari semua itu

adalah Zero Defects dan metode tersebut telah diterapkan di seluruh dunia.”

Terdapat 3 faktor yang mendukung pelaksanaan standar mutu antara lain: pertimbangan kekuatan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada, keyakinan keagamaan, bahwa ketika siswa telah mampu melaksanakan shalat tepat waktu, maka aspek perkembangan lain juga akan baik seperti kemandirian dan kedisiplinan dan pertimbangan ekonomi dan sosial.

### C. Strategi Pencapaian Zero Defect

Bagi Crosby, tidak adanya cacat (*zero defect*) adalah pendekatan dasar dalam arti luas untuk memperbaiki mutu, kebebasan teknologi atau teknik mutu. Tjiptono dan Diana menjelaskan 14 langkah untuk mencapai tingkatan *zero defect*, yaitu:

1. Komitmen manajemen (*Manajemen Comitmen*).  
Komitmen pada pimpinan. Inisiatif pencapaian mutu pada umumnya oleh pimpinan dan dikomunikasikan sebagai kebijakan secara jelas dan dimengerti oleh seluruh unsur pelaksana lembaga.
2. Tim peningkatan mutu (*Quality Improvement*).  
Bentuk tim perbaikan mutu yang bertugas

merumuskan dan mengendalikan program peningkatan mutu.

3. Pengukuran-pengukuran (*Measurement*). Buatlah pengukuran mutu, dengan cara tentukan baseline data saat program peningkatan mutu dimulai, dan tentukan standar mutu yang diinginkan sebagai patokan. Dalam penentuan standard mutu libatkanlah pelanggan agar dapat diketahui harapan dan kebutuhan mereka.
4. Biaya mutu (*Cost of Quality*). Menghitung biaya mutu. Setiap mutu dari suatu produk/jasa dihitung termasuk didalamnya antara lain: kalau terjadi pengulangan pekerjaan jika terjadi kesalahan, inspeksi/supervise, dan test/percobaan.
5. Sadar akan mutu (*Quality awareness*). Membangkitkan kesadaran akan mutu bagi setiap orang yang terlibat dalam proses produksi/jasa dalam lembaga.
6. Kegiatan koreksi (*Corrective Action*). Melakukan tindakan perbaikan. Untuk ini perlu metodologi yang sistematis agar tindakan yang dilakukannya cocok dengan penyelesaian masalah yang dihadapi, dan karenanya perlu dibuat suatu seri tugas-tugas tim

dalam agenda yang cermat. Selama pelaksanaan sebaiknya dilakukan pertemuan reguler agar didapat feed back dari mereka.

7. Rencana ZD (*Zero Defect Planning*). Lakukan perencanaan kerja tanpa cacat (*zero defect planning*) dari pimpinan sampai pada seluruh staf pelaksana. Perencanaan ini membutuhkan berbagai persiapan antara lain dengan mengadakan workshop penjaminan mutu guna menentukan standar mutu.
8. Pelatihan Kerja (*Employ education*). Adakan pelatihan pada tingkat pimpinan (*supervisor training*) untuk mengetahui peranan mereka masing-masing dalam proses pencapaian mutu, teristimewa bagi pimpinan tingkat menengah. Lebih lanjut juga bagi pimpinan tingkat bawah dan pelaksananya.
9. Hari ZD (*Zero Defect Day*). Adakan hari tanpa cacat, untuk menciptakan komitmen dan kesadaran tentang pentingnya pengembangan staf.
10. Menyusun Tujuan (*Goal setting*). Setiap tim/bagian merumuskan tujuan yang akan dicapai dengan tepat dan harus dapat diukur keberhasilannya.
11. Mengganti penyebab kesalahan (*Error cause removal*). Ini berarti sekaligus melakukan usaha

perbaikan. Salah satu dari usaha ini adalah adanya kesempatan staf mengkomunikasikan kepada atasannya mana diantara pekerjaannya yang sulit dilakukan.

12. Pengakuan (*Recognition*). Harus ada pengakuan atas prestasi bukan berupa uang tapi misalnya penghargaan atau sertifikat dan lainnya sejenis.
13. Dewan Mutu (*Quality Council*). Dewan mutu terdiri dari para ahli yang merumuskan standar mutu.
14. Kerjakan sekali lagi (*Do it over again*). Lakukan berulang kali, karena program mencapai mutu tak pernah akan berakhir.<sup>45</sup>

---

<sup>4</sup>Tjiptono dan Diana, *Total Quality ...*, 63

<sup>5</sup>N. Logothetis, *Managing for Total Quality From Deming to Taguchi and SPC*, (New York: Prentice Hall Inc, 1992), 85-88.

## **BAB VIII**

### **MODEL PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN**

#### **ISHIKAWA**

##### **A. Biografi Ishikawa**

Kaoru Ishikawa, seorang pakar kendali mutu terkemuka di dunia yang berasal dari Jepang Lahir di Tokyo pada tahun 1915, Kaoru Ishikawa merupakan anak tertua dari Ichiro Ishikawa. Ia lulus dari Universitas Tokyo pada tahun 1939 dan meraih gelar sarjana teknik di bidang kimia terapan. Setelah lulus, Ishikawa bekerja sebagai staf teknis kelautan hingga 1941, sebelum pindah pekerjaan ke perusahaan Nissan Liquid Fuel hingga 1947. Ishikawa yang memponieri *quality management process* di Kawasaki shipyards, dikenal sebagai salah satu pencetus konsep manajemen modern. Pada 1949, Ishikawa bergabung dengan *Japanese Union of Scientists and Engineers* atau JUSE, sebuah kelompok yang fokus di bidang kontrol kualitas. Setelah Perang Dunia II usai, Jepang berinisiatif membangun kembali negaranya dan melakukan transformasi di sektor industri. Ishikawa turut ambil bagian dalam inisiatif ini; kemampuannya mendorong massa untuk mewujudkan target bersama yang

spesifik adalah salah satu sumbangan terbesar dalam *quality-movement* di Jepang. Ia menerjemahkan, menerapkan dan mengembangkan konsep manajemen W. Edwards Deming dan Joseph M. Juran kedalam sistem industri Jepang. Ketertarikannya pada bidang pendidikan membuat Kaoru Ishikawa terjun ke dunia akademis sebagai profesor paruh waktu di Universitas Tokyo. Perjalanan karir akademis akhirnya membawanya ke puncak kepemimpinan Musashi Institute of Technology pada tahun 1978. Setelah menjadi dosen tetap di Universitas Tokyo pada 1960, Ishikawa memperkenalkan konsep *quality circles* dalam konjungsinya dengan JUSE. Konsep ini lahir dari sebuah eksperimen untuk menelifi efek “*leading hand*” atau *Gemba-cho* terhadap kualitas. Banyak perusahaan yang diundang untuk mencoba *quality circles* ini, namun hanya satu yang menerima, yaitu Nippon Telephone & Telegraph. Nyatanya, konsep *quality circles* segera menjadi sangat populer dan membentuk hubungan penting kepada sistem *Total Quality Management*. Kaoru Ishikawa sangat memperhatikan paradigma dan cara berpikir orang dalam bekerja. Ia ingin mengubah pola pikir tradisional yang usang. Ia mendorong manajer untuk terpaku hanya kepada meningkatkan

kualitas produk, lalu selesai. Menurutnya, *quality improvement* adalah langkah-langkah yang berkelanjutan dan harus selalu dilakukan.<sup>1</sup>

Gagasannya mengenai *quality control* di seluruh sendi perusahaan terwujud menjadi kebijakan pelayanan pelanggan yang berkelanjutan. Kebijakan tersebut memberikan keuntungan kepada pelanggan, dimana mereka tidak berhenti menerima pelayanan setelah menerima produk. Pelayanan akan terus diberikan dari semua level manajemen, dan bahkan hingga kepada kehidupan pribadi dari semua orang yang terlibat. Menurut Ishikawa, *quality improvement* adalah proses yang berkelanjutan dan harus selalu dijalankan selangkah demi selangkah lebih maju.

## **B. Fishbone Diagram**

Kaoru Ishikawa adalah pencetus dari *Fishbone Diagram*, atau dikenal juga sebagai Ishikawa Diagram. Diagram ini menerangkan sebab dari suatu kejadian yang spesifik, dan pertama kali digagas pada 1968. Fungsinya adalah untuk mengetahui faktor potensial yang menyebabkan efek berupa cacat atau masalah lainnya.

---

<sup>1</sup>K. Ishikawa., *What is Total Quality Control?*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1985).

Setiap penyebab masalah adalah sumber variasi. Penyebab-penyebab ini umumnya dibagi menjadi enam kategori yaitu Manusia, Metode, Mesin, Material, Pengukuran dan Lingkungan.

Konsep dasar *Fishbone* Diagram sebenarnya pertama kali digunakan pada tahun 1920-an, dan menjadi salah satu dari tujuh perkakas dasar dari *quality control*. Disebut demikian karena bentuknya yang menyerupai tulang ikan, dan seringkali digunakan pada proses perancangan produk dan pencegahan cacat kualitas produk.

Dengan *Fishbone Diagram*, Ishikawa melakukan pergerakan signifikan dan spesifik di bidang *quality improvement*. Dengan menggunakan diagram tersebut, pengguna bisa melihat semua penyebab yang mungkin dari suatu hasil, dan diharapkan bisa menemukan akar masalah yang menyebabkan ketidaksempurnaan proses. Dengan memberikan jalan menuju akar masalah, diagram ini menjadi salah satu solusi peningkatan kualitas mulai dari akar hingga ke permukaan.

Dr. W. Edwards Deming, salah satu kolega Ishikawa, mengadopsi diagram ini dan mengajarkannya sebagai salah satu bagian dari konsep *Total Quality Control* di Jepang pada awal Perang Dunia II. *Fishbone*

*Diagram* kemudian dikenal sebagai salah satu *tool* pertama dalam proses manajemen kualitas. Mazda Motors menggunakan Diagram Ishikawa dalam pengembangan konsep mobil sport Miata, yang kemudian melahirkan konsep “*Jinba Ittai*” yang artinya kuda dan penunggangnya adalah satu kesatuan. Kaoru Ishikawa juga menekankan pentingnya penggunaan tujuh perkakas kualitas, yaitu *control chart*, *run chart*, *histogram*, *scatter diagram*, *Pareto chart* dan *flowchart*. Ishikawa percaya akan pentingnya dukungan dan kualitas kepemimpinan dari manajemen atas. Karena tanpa dukungan dari pimpinan, program apapun bisa dipastikan akan gagal. Ishikawa menekankan bahwa untuk menggali seluruh potensi kesuksesan perusahaan, komitmen dari seluruh hirarki perusahaan sangat dibutuhkan.

Disamping pemikirannya sendiri, Ishikawa juga memperkaya metodenya dengan mengadopsi berbagai metode yang dicetuskan oleh *quality* guru yang lain, seperti Deming dan siklus PDCA-nya. Dari model *Plan-Do-Check-Act* Deming, Ishikawa melakukan pengembangan lebih jauh:

- **PLAN:** Tentukan Tujuan dan Target, Tentukan Metode dan Cara Mencapai Target.

- **DO:** Lakukan Edukasi dan Pelatihan, Implementasikan Pekerjaan.
- **CHECK:** Periksa Efek-efek Implementasi.
- **ACT:** Ambil Langkah yang Tepat.



Area *quality improvement* lain yang dijelajahi Ishikawa berkaitan dengan siklus hidup produk, tidak hanya pada saat proses produksi berlangsung. Walaupun ia sangat menyarankan untuk menerapkan standar-standar, namun standar, seperti halnya program *continuous improvement*, harus secara konstan dievaluasi dan disesuaikan. Menurut ajarannya, standar bukanlah sumber

utama dalam pengambilan keputusan. Kepuasan pelanggan-lah yang harus menjadi pertimbangan utama. Ia mengajarkan kepada para manajer untuk secara konsisten memenuhi kebutuhan pelanggan. Berdasarkan kebutuhan pelanggan, seluruh keputusan harus dibuat. Tidak diragukan lagi, Kaoru Ishikawa telah menyumbangkan peranan besar dalam perkembangan konsep *Continuous Improvement* dan manajemen modern. Pada saat kematiannya pada tahun 1989, Joseph M. Juran menulis:

*“Sangat banyak pelajaran yang bisa dipetik dengan mempelajari bagaimana Dr. Ishikawa mencapai begitu banyak hal dalam hidupnya. Dalam observasi saya, ia melakukannya dengan memanfaatkan anugerah yang dia dapatkan dengan cara yang patut dijadikan teladan. Ia begitu berdedikasi dalam melayani masyarakat, dibanding ia melayani dirinya sendiri. Perilakunya yang sederhana mampu menarik simpati dan kooperasi banyak orang. Ia mengikuti ajarannya sendiri dengan menjaga fakta-fakta dan mengarahkan mereka kepada analisa yang teliti. Dia benar-benar tulus, dan sebagai balasannya, orang benar-benar menaruh kepercayaan padanya.”*

Kaoru Ishikawa berpulang pada usia 73 tahun, pada 16 April 1989. Kaoru Ishikawa telah mendefinisikan kendali mutu sebagai berikut , “Melaksanakan kendali mutu adalah mengembangkan, merancang, memproduksi

dan memberikan jasa produk bermutu yang paling ekonomis, paling berguna, dan selalu memuaskan bagi konsumen”. Berdasarkan definisi ini kendali mutu selalu berorientasi kepada kepuasan pelanggan dan dalam hal pendidikan berarti pelayanan yang dapat memuaskan para peserta didik. Ishikawa percaya bahwa inisiatif untuk mencapai peningkatan kualitas yang berkesinambungan haruslah berasal dari organisasi secara keseluruhan.<sup>2</sup>

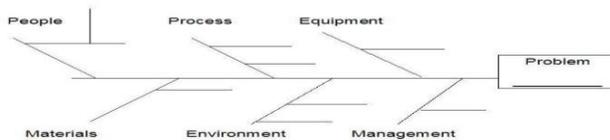
Buku Ishikawa yang berjudul *Guide to Quality Control* (1982) dianggap klasik karena menjelaskan secara mendalam mengenai *quality tools* serta ilmu statistik yang terkait. Beberapa *tool* yang diperkenalkannya adalah *user friendly control*, *Fishbone cause and effect diagram*, *emphasised the ‘internal customer’*. Ishikawa juga yang pertama memperkenalkan 7 (*seven*) *quality tools: control chart, run chart, histogram, scatter diagram, pareto chart, and flowchart* yang sering juga disebut dengan “7 alat pengendali mutu/kualitas” (*quality control seven tools*).<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>Kaoru Ishikawa, *Pengendalian Mutu Terpadu*, Diterjemahkan oleh Budi Santoso. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992), 15

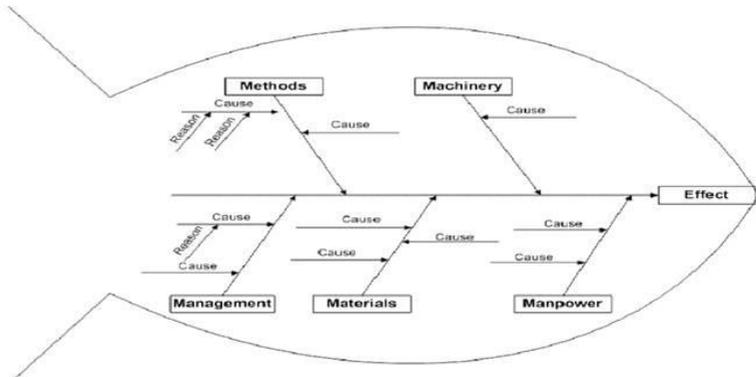
<sup>3</sup>N. R. Tague, *The quality toolbox*, (Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 2005), 247

*Tool* Ishikawa yang menjadi sangat populer serta digunakan di seluruh dunia adalah diagram sebab akibat (*Ishikawa Cause and Effect Diagram*). Sering kali disebut sebagai *fishbone diagram* dikarenakan bentuknya yang menyerupai tulang ikan. Dalam penerapannya diagram ini digunakan untuk melakukan identifikasi terhadap faktor yang menjadi penyebab masalah. *Fishbone diagram* tergolong praktis dan memandu setiap tim untuk terus berpikir menemukan penyebab utama suatu permasalahan.



Penggunaannya dapat dilihat pada gambar di atas. Misalnya, ada masalah utama berupa peningkatan produksi (bagian kepala). Kemudian ada beberapa faktor masalah yang dapat diidentifikasi sebagai tulang besar, yaitu manajemen, material/bahan baku, sumber daya manusia (*manpower*), mesin dan metode. Selanjutnya, berdasarkan faktor masalah pada tulang besar itu dicari penyebab-penyebab (tulang kecil) yang mempengaruhi peningkatan produksi (kepala) dari masing-masing sisi (tulang besar).

Secara ringkas, hasilnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Dengan menerapkan diagram *Fishbone* ini dapat menolong kita untuk dapat menemukan akar “penyebab” terjadinya masalah, khususnya di industri manufaktur atau organisasi pendidikan dimana prosesnya terkenal dengan banyaknya ragam variabel yang berpotensi menyebabkan munculnya permasalahan. Apabila “masalah” dan “penyebab” sudah diketahui secara pasti, maka tindakan dan langkah perbaikan akan lebih mudah dilakukan. Dengan diagram ini, semuanya menjadi lebih jelas dan memungkinkan kita untuk dapat melihat semua

kemungkinan “penyebab” dan mencari “akar” permasalahan sebenarnya. Melalui diagram ini Ishikawa mengajarkan kita untuk melihat “ke dalam” dengan bertanya tentang permasalahan yang sedang terjadi dan menemukan solusinya dari dalam juga.<sup>4</sup>

### ***C. Quality Control Circle***

Kaoru Ishikawa yang juga penggagas konsep *implementation of quality circles* ini sangat percaya pentingnya dukungan dan kepemimpinan dari manajemen puncak (*top management*) dalam suatu organisasi/lembaga pendidikan didukung oleh kerjasama tim (*teamwork*) yang solid sangat berperan dalam pembuatan produk unggul dan berkualitas.<sup>5</sup> Quality Control Circle (QCC) atau Gugus Kendali Mutu (GKM) ini pertama kali diperkenalkan oleh seorang ahli pengendalian mutu (kualitas) yaitu Prof. Kaoru Ishikawa pada tahun 1962 bersama dengan Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE). Perusahaan pertama yang menjalankan konsep Gugus Kendali Mutu (GKM) adalah Nippon Wireless and Telegraph Company pada tahun 1962.

---

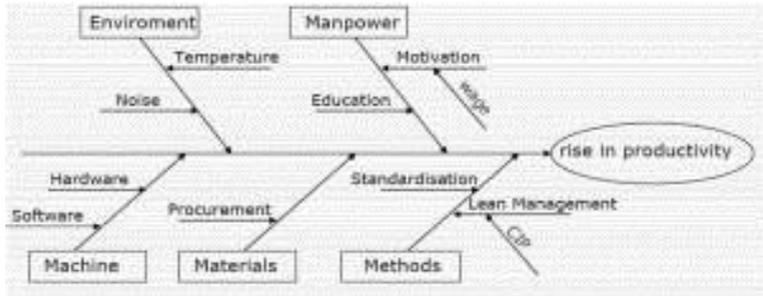
<sup>4</sup> *Ibid.*, 20

<sup>5</sup> D.C. Hutchin, *The Quality Circles Handbook*, (New-York: Pitman Press, 1985).

Tujuan utama dari *Quality Control Circle* atau Gugus Kendali Mutu ini adalah untuk membahas permasalahan yang terjadi di perusahaan dan memberikan rekomendasi solusi-solusi terhadap pemecahan masalah tersebut kepada pihak Manajemen. Masalah-masalah yang dibahas adalah masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan seperti Produk, Biaya, Waktu, Persediaan, Keamanan, Kesehatan dan Keselamatan kerja. Tahapan Pemecahan Masalah dalam *Quality Control* diantaranya adalah 1) Mengumpulkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, 2) Memilih dan menetapkan prioritas masalah yang akan diselesaikan, 3) Menetapkan Target untuk Masalah yang akan diselesaikan, 4) Menyusun rencana kegiatan pemecahan masalah, 4) Merekomendasikan Solusi atau Rencana Pemecahan masalah kepada Manajemen Perusahaan, 5) Melaksanakan dan menerapkan Tindakan Pemecahan masalah yang telah disetujui oleh Manajemen Perusahaan, 6) Monitoring and Evaluasi hasil Pelaksanaan, 7) Melakukan Standarisasi.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Boer Jozsef, et. al, *Amore efficient production using quality tools and human resources management: Emerging Markets Queries in Finance and Business*: Petru Maior University of Tirgu-Mures, I N. Lorga, Tirgu-Mures, 540088, Romania, Published by Elsevier Ltd, Open access Under CC BY-NC-ND License, 2012, 683



Penyelesaian masalah melalui *fishbone* dapat dilakukan secara individu top manajemen maupun dengan kerja tim. Seperti dengan cara mengumpulkan beberapa orang yang mempunyai pengalaman dan keahlian memadai menyangkut problem yang terjadi. Semua anggota tim memberikan pandangan dan pendapat dalam mengidentifikasi semua pertimbangan mengapa masalah tersebut terjadi. Kebersamaan sangat diperlukan di sini, juga kebebasan memberikan pendapat dan pandangan setiap individu. Ini tentu bisa dimaklumi, manusia mempunyai keterbatasan dan untuk mencapai hasil maksimal diperlukan kerjasama kelompok yang tangguh. Diagram *fishbone* merupakan suatu alat visual untuk mengidentifikasi, mengeksplorasi, dan secara grafik menggambarkan secara detail semua penyebab yang berhubungan dengan suatu permasalahan. Konsep dasar

dari diagram *fishbone* adalah permasalahan mendasar diletakkan pada bagian kanan dari diagram atau pada bagian kepala dari kerangka tulang ikannya. Penyebab permasalahan digambarkan pada sirip dan durinya. Kategori penyebab permasalahan yang sering digunakan sebagai *start* awal meliputi *materials* (bahan baku), *machines and equipment* (mesin dan peralatan), *manpower* (sumber daya manusia), *methods* (metode), *Mother Nature/environment* (lingkungan), dan *measurement* (pengukuran). Keenam penyebab munculnya masalah ini sering disingkat dengan 6M. Penyebab lain dari masalah selain 6M tersebut dapat dipilih jika diperlukan. Untuk mencari penyebab dari permasalahan, baik yang berasal dari 6M seperti dijelaskan di atas maupun penyebab yang mungkin lainnya dapat digunakan teknik *brainstorming*.<sup>7</sup> Metode Ishikawa merupakan hubungan sebab akibat antara mutu dan faktor-faktor resiko yang dapat digunakan untuk mendapatkan gambaran umum penyelesaian masalah. Dengan menggunakan Diagram Ishikawa dalam penilaian risiko yang efisien selama fase

---

<sup>7</sup>Scarvada, A.J., Tatiana Bouzdine-Chameeva, Susan Meyer Goldstein, Julie M. Hays, Arthur V. Hill.. *A Review of the Causal Mapping Practice and Research Literature*. 2004.

awal pengembangan itu cepat , mudah dimengerti dan ideal. Setiap risiko yang terungkap harus ditangani selama pengembangan proses. Pengaruhnya terhadap kualitas kesalahan manusia, peralatan dan lingkungan dapat dikurangi dengan cara pengelolaan yang efisien.<sup>8</sup>

Suatu organisasi mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan diperlukan suatu strategi. Strategi merupakan metode yang digunakan dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam menentukan strategi terlebih dahulu harus menentukan rumusan tujuan yang jelas dan menentukan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan dalam pencapaian tujuan. setiap organisasi pasti berharap bahwa setiap tujuan yang telah ditetapkan dapat meningkatkan mutu organisasi. Hal tersebut akan dapat di lihat dari kinerjanya.

Strategi sekolah merupakan kebijakan-kebijakan yang penting dari sekolah untuk mencapai tujuan yaitu

---

<sup>8</sup> Lukas Uhlenbrock, et,al, 'Resource-Efficient Manajemen' : *Quality –by-Design (QbD) Proses Evaluation for Phytopharmaceuticals on the example of 10 –deacetylbaecatin III from yew*, Institute for Separation and ProcessTechnology, Clausthal University of Technology, Clausthal-Zellerfeld 38678, Germany. Published by Elsevier B.V, Open access Under CC BY-NC-ND License. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>), 2017, pp 140. Diakses tanggal 23 Agustus 2017.

meningkatkan dan mengembangkan mutu sekolah. Strategi yang tepat dapat berdampak pada keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Untuk mendapatkan strategi yang tepat, sekolah memerlukan mengetahui informasi tentang faktor-faktor di sekolah yang dapat mendukung keberhasilan dalam mencapai tujuan. Oleh karenanya, sekolah perlu menganalisis faktor-faktor tersebut. Dengan melakukan analisa diharapkan dapat memberikan informasi yang dapat dijadikan acuan dalam menyusun strategi sehingga mendapatkan mutu pendidikan yang baik.

Dalam rangka pencapaian perbaikan mutu pendidikan dalam hal prestasi siswa belum optimal atau mutu lulusan diperlukan suatu strategi atau teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memecahkan persoalan kreatif. Teknik analisa untuk mengidentifikasi sebab akibat dari permasalahan melalui diagram Ishikawa. Suatu tindakan dan langkah *improvement* akan lebih mudah dilakukan jika masalah dan akar penyebab masalah sudah ditemukan. Manfaat *fishbone diagram* ini dapat menolong kita untuk menemukan akar penyebab masalah secara *user friendly*, *tools* yang *user friendly* disukai orang-orang di industri

manufaktur di mana proses di sana terkenal memiliki banyak ragam variabel yang berpotensi menyebabkan munculnya permasalahan.<sup>9</sup> *Fishbone diagram* akan mengidentifikasi berbagai sebab potensial dari satu efek atau masalah, dan menganalisis masalah tersebut melalui sesi *brainstorming*. Masalah akan dipecah menjadi sejumlah kategori yang berkaitan, mencakup manusia, material, mesin, prosedur, kebijakan, dan sebagainya. Setiap kategori mempunyai sebab-sebab yang perlu diuraikan melalui sesi *brainstorming*.

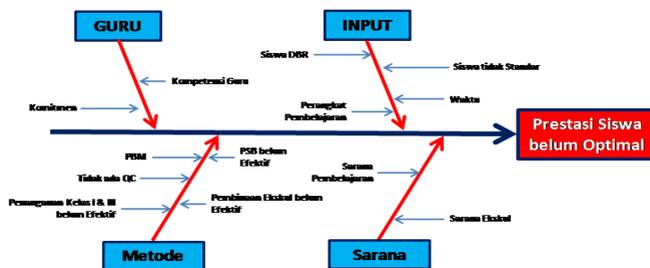


Diagram sebab akibat ini merupakan pendekatan terstruktur yang memungkinkan dilakukan suatu analisis lebih terperinci dalam menemukan penyebab-penyebab suatu masalah, ketidaksesuaian, dan kesenjangan yang ada. Selanjutnya diungkapkan bahwa diagram ini bisa

<sup>9</sup> H.H. Purba, *Diagram fishbone dari Ishikawa, 2008, 6*

digunakan dalam situasi: 1) terdapat pertemuan diskusi dengan menggunakan brainstorming untuk mengidentifikasi mengapa suatu masalah terjadi, 2) diperlukan analisis lebih terperinci terhadap suatu masalah, dan 3) terdapat kesulitan untuk memisahkan penyebab dan akibat.<sup>10</sup> Berikut ini adalah langkah-langkah penggunaan diagram ikan Ishikawa :

1. Dapatkan kesepakatan tentang masalah yang terjadi dan diungkapkan masalah itu sebagai suatu pertanyaan masalah (*problem question*).
2. Bangkitkan sekumpulan penyebab yang mungkin, dengan menggunakan teknik brainstorming atau membentuk anggota tim yang memiliki ide-ide berkaitan dengan masalah yang sedang dihadapi. penyebab permasalahan dapat dikelompokkan dalam enam kelompok yaitu *materials* (bahan baku), *machines and equipment* (mesin dan peralatan), *manpower* (sumber daya manusia), *methods* (metode), *Mother Nature/environment* (lingkungan), dan *measurement* (pengukuran). *motivation* (motivasi), dan *money* (keuangan). Kelompok

---

<sup>10</sup> Gaspersz, Vincent, *Total Quality* .....114

penyebab masalah ini kita tempatkan di Diagram *Fishbone* pada sirip ikan.

3. Gambarkan diagram dengan pertanyaan masalah ditempatkan pada sisi kanan (membentuk kepala ikan) dan kategori utama seperti: material, metode, manusia, mesin, pengukuran dan lingkungan ditempatkan pada cabang-cabang utama (membentuk tulang-tulang besar dari ikan). Kategori utama ini bisa diubah sesuai dengan kebutuhan.
4. Tetapkan setiap penyebab dalam kategori utama yang sesuai dengan menempatkan pada cabang yang sesuai.
5. Untuk setiap penyebab yang mungkin, tanyakan "mengapa?" untuk menemukan akar penyebab, kemudian daftarkan akar-akar penyebab masalah itu pada cabang-cabang yang sesuai dengan kategori utama (membentuk tulang-tulang kecil dari ikan). Untuk menemukan akar penyebab, kita adapat menggunakan teknik bertanya mengapa lima kali (*Five Why*).
6. Interpretasikan diagram sebab akibat itu dengan melihat penyebab-penyebab yang muncul secara berulang, kemudian dapatkan kesepakatan melalui

konsensus tentang penyebab itu. Selanjutnya fokuskan perhatian pada penyebab yang dipilih melalui konsensus itu.

7. Terapkan hasil analisis dengan menggunakan diagram sebab-akibat itu dengan cara mengembangkan dan mengimplementasikan tindakan korektif, serta memonitor hasil-hasil untuk menjamin bahwa tindakan korektif yang dilakukan itu efektif karena telah menghilangkan akar penyebab dari masalah yang dihadapi.

Dalam konteks pendidikan, sekolah yang bermutu dapat dilihat dari spesifikasinya yang berarti standarisasi yang ada. Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang telah memenuhi atau di atas standar minimal, baik standar kompetensi lulusan, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar kurikulum dan sebagainya. Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang menghasilkan alumni atau peserta didik yang sesuai dengan harapan pelanggan, seperti bisa mengisi peluang dunia kerja, memiliki sikap yang sesuai dengan masyarakat serta berkontribusi aktif terhadap kemajuan masyarakat, daerah ataupun bangsa dan negara. Sekolah yang bermutu bisa menjadi organisasi pembelajar.

Organisasi pembelajar merupakan iklim kerjasama yang dapat menciptakan suasana yang kondusif bagi sumberdaya manusia agar mereka memiliki komitmen, integritas dan tanggungjawab secara kolektif terhadap keseluruhan kinerja organisasi.

Mutu diidentikkan dengan penilaian pelanggan dan pemenuhan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, sekolah mesti mengidentifikasi kebutuhan pelanggannya. Untuk mengetahui kebutuhan pelanggan, sekolah hendaknya mengetahui terlebih dahulu siapa pelanggannya. Setelah diketahui pelanggannya, maka sekolah harus mengidentifikasi harapan dan kebutuhan pelanggan. Perbedaan harapan dan kebutuhan pelanggan harus diupayakan dapat dipenuhi secara maksimal. Setiap kelompok-kelompok atau setiap pelanggan memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda, sekolahan hendaknya memiliki cara agar semua harapan dan kebutuhan yang berbeda tersebut dapat dipenuhi.

Salah satu permasalahan krusial bangsa ini memasuki abad ke-21 adalah rendahnya mutu pendidikan yang dihasilkan. Rendahnya mutu pendidikan dapat ditelaah baik dari perspektif makro maupun mikro. Secara makro, berdasarkan data dalam *Education for All*

(EFA) *Global Monitoring Report 2012* yang dikeluarkan UNESCO melaporkan bahwa Indonesia berada di peringkat ke-64 dari 120. Berdasarkan penilaian *Education Development Index* (EDI) atau Indeks Pembangunan Pendidikan, pada 14 Maret 2013 dilaporkan naik tiga peringkat menjadi urutan ke-121 dari 185 negara. Data ini meliputi aspek tenaga kerja, kesehatan, dan pendidikan. Dilihat dari kasaran peringkatnya, memang menunjukkan kenaikan, tetapi jika dilihat dari jumlah negara partisipan, hasilnya tetap saja Indonesia tidak naik peringkat. Secara mikro, berdasarkan data dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, rata-rata nilai UN siswa SD pada tahun ajaran 2015/ 2016 hanya mencapai 7,03, rata-rata nilai UN SMP/MTs adalah sebesar 61,80 dan siswa SMA/SMK/MA mencapai 61,29. Hal ini mengkhawatirkan karena di samping target nasional tidak tercapai, juga tingkat kelulusan masih di bawah 95%. Sekalipun nilai ini telah melampaui target atau standar kelulusan nasional, tetapi nilai tersebut masih terbilang rendah jika dibandingkan dengan nilai kelulusan negara-negara lain. Rendahnya standar kelulusan ini menunjukkan rendahnya kualitas pendidikan yang

dihasilkan sebagai wujud dari rendahnya kualitas pengelolaan pendidikan.

Manajemen mutu pendidikan sangatlah diperlukan dalam setiap institusi pendidikan untuk mengetahui apakah institusi tersebut bermutu atau tidak. Manajemen mutu pendidikan lebih difokuskan pada *output* dan proses pendidikan yang mengarahkan *input* pendidikan. Penyelesaian masalah melalui *fishbone* dapat dilakukan secara individu top manajemen maupun dengan kerja tim. Seperti dengan cara mengumpulkan beberapa orang yang mempunyai pengalaman dan keahlian memadai menyangkut problem yang terjadi. Semua anggota tim memberikan pandangan dan pendapat dalam mengidentifikasi semua pertimbangan mengapa masalah tersebut terjadi. Ini tentu bisa dimaklumi, manusia mempunyai keterbatasan dan untuk mencapai hasil maksimal diperlukan kerjasama kelompok yang tangguh. Diagram *fishbone* merupakan suatu alat visual untuk mengidentifikasi, mengeksplorasi, dan secara grafik menggambarkan secara detail semua penyebab yang berhubungan dengan suatu permasalahan. Konsep dasar dari diagram *fishbone* adalah permasalahan mendasar diletakkan pada bagian kanan dari diagram

atau pada bagian kepala dari kerangka tulang ikannya. Penyebab permasalahan digambarkan pada sirip dan durinya. Kategori penyebab permasalahan yang sering digunakan sebagai *start* awal meliputi *materials* (bahan baku), *machines and equipment* (mesin dan peralatan), *manpower* (sumber daya manusia), *methods* (metode), *Mother Nature/environment* (lingkungan), dan *measurement* (pengukuran). Ke-enam penyebab munculnya masalah ini sering disingkat dengan 6M. Penyebab lain dari masalah selain 6M tersebut dapat dipilih jika diperlukan. Untuk mencari penyebab dari permasalahan, baik yang berasal dari 6M seperti dijelaskan di atas maupun penyebab yang mungkin lainnya dapat digunakan teknik *brainstorming*. Diagram ini berguna untuk menganalisa dan menemukan faktor-faktor yang berpengaruh atau efek secara signifikan dalam menentukan karakteristik kualitas *output* kerja. Efek itu bisa bernilai “ baik” dan bisa bernilai “ buruk”. Dalam rangka pencapaian perbaikan mutu pendidikan dalam hal ini mutu lulusan diperlukan suatu strategi atau teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memecahkan persoalan kreatif. Teknik analisa untuk mengidentifikasi sebab akibat dari permasalahan

melalui diagram Ishikawa. Manfaat *fishbone diagram* ini dapat menolong kita untuk menemukan akar penyebab masalah secara *user friendly*, *tools* yang *user friendly* disukai organisasi pendidikan di mana proses di sana terkenal memiliki banyak ragam variabel yang berpotensi menyebabkan munculnya permasalahan, dan menganalisis masalah tersebut melalui sesi *brainstorming*, masalah akan pecah menjadi sejumlah kategori yang berkaitan, mencakup manusia, material, mesin, prosedur, kebijakan dan sebagainya. Setiap kategori mempunyai sebab-sebab yang perlu diuraikan melalui sesi *brainstorming*.

Kelebihan *Fishbone Diagram* ini adalah dapat menjabarkan setiap masalah yang terjadi dan setiap orang yang terlibat di dalamnya dapat menyumbangkan saran yang mungkin menjadi penyebab masalah tersebut. Sedangkan Kekurangan *Fishbone Diagram* adalah *opinion based on tool* dan didesign membatasi kemampuan tim/pengguna secara visual dalam menjabarkan masalah yang menggunakan “*level why*” yang dalam, kecuali bila kertas yang digunakan benar-benar besar untuk menyesuaikan dengan kebutuhan tersebut. Serta biasanya voting digunakan untuk memilih

penyebab yang paling mungkin yang terdaftar pada diagram. Apabila ingin menggunakan Diagram Fishbone, kita terlebih dahulu harus melihat, di departemen, divisi dan jenis usaha apa diagram ini digunakan. Perbedaan departemen, divisi dan jenis usaha juga akan mempengaruhi sebab – sebab yang berpengaruh signifikan terhadap masalah yang mempengaruhi kualitas yang nantinya akan digunakan.

## **BAB IX**

### **MODEL PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN FIEGENBAUM**

#### **A. Biografi Feigenbaum**

Tokoh Armand Feigenbaum dilahirkan pada tahun 1920 dan beliau berasal dari negara Amerika Syarikat. Beliau telah memperoleh ijazah sarjana muda dari Union College di Schenectady, New York dan seterusnya, beliau telah melanjutkan pelajarannya dalam *master's degree* dan kemudian, mendapat Ph.D. di Massachusetts Institute of Technology. Begitu juga, Feigenbaum merupakan seorang peniaga dan beliau pandai dalam urusan kawalan kualiti. Dalam tempoh tahun 1958 hingga tahun 1968, beliau pernah memegang jawatan sebagai Pengarah Operasi Pengeluaran (Director of Manufacturing Operations) di Syarikat General Electric dan beliau juga dikenali sebagai seorang pakar kualiti utama di syarikat tersebut. Menurut pandangan beliau, pencapaian kualiti adalah hasil dari "*total orchestration of all inputs*" dan kualiti bukanlah hanya beberapa peralatan atau teknik sahaja tetapi ia adalah merangkumi semua aspek dalamnya. Dengan mengintegrasikan perancangan, pelaksanaan dan penilaian

proses, beliau dapat berjaya mencapai tahap kualiti yang lebih tinggi. Pada masa itu, beliau sedar bahawa aspek-aspek lain dalam syarikat tersebut juga turut berubah menjadi semakin baik apabila dia berjaya membaiki satu proses dalam Syarikat General Electric.

Sumbangan beliau tidak hanya terhad dalam Syarikat General Electric sahaja kerana sebenarnya beliau juga menjadi Presiden di American Society for Quality (ASQ) dalam lingkungan tahun 1961 hingga tahun 1963. Dalam tempoh masa tersebut, beliau menulis dan menerbitkan beberapa buah buku di mana salah sebuah buku yang telah diterbitkan olehnya dikenali sebagai "Total Quality Control". Mengikut Feigenbaum, "*Total Quality Control*" merupakan suatu sistem yang efektif di mana ia mengintegrasikan pembangunan kualiti, penyelenggaraan kualiti dan usaha-usaha dalam penambahbaikan kualiti dari pada kumpulan-kumpulan yang berlainan di dalam sesebuah organisasi untuk memastikan dan membolehkan pengeluaran pemasaran, pembuatan dan perkhidmatan organisasi tersebut mencapai tahap yang paling ekonomikal supaya dapat memenuhi kehendak dan kepuasan pelanggan pada masa yang sama.

Dia juga mempersoalkan penggunaan teknik persampelan dan pemeriksaan untuk menjamin kualitas.<sup>1</sup>

## **B. Mutu Menurut Feigenbaum**

Menurut Feigenbaum mutu adalah produk komposit total dan layanan karakteristik pemasaran, teknik manufaktur dan pemeliharaan di mana produk dan jasa yang digunakan akan memenuhi harapan pelanggan. Poin penting Feigenbaum ini adalah bahwa (1) kualitas harus didefinisikan dalam hal kepuasan pelanggan, (2) kualitas adalah multidimensi dan harus didefinisikan secara komprehensif, dan (3) karena terjadi perubahan kebutuhan dan harapan pelanggan, maka mutu adalah dinamis.

Dari pendapat Feigenbaum menjelaskan bahwa Mutu produk dan jasa adalah seluruh gabungan sifat-sifat produk atau jasa pelayanan dari pemasaran, engineering, manufaktur dan pemeliharaan di mana produk atau jasa pelayanan dalam penggunaannya akan bertemu dengan harapan pelanggan. Pelanggan adalah bagian utama dalam pengembangan produk, sebuah produk akan memiliki

---

<sup>1</sup> Feigenbaum, A.V, *Total Quality Control*, Third Edition, (New York: McGraw-Hill Book Co, 1983), 56

tingkat mutu kualitas yang baik apabila pelanggan memiliki kepuasan dari produk yang mereka gunakan.<sup>2</sup>

Feigenbaum mengemukakan kualitas produk dan jasa ialah adalah seluruh gabungan sifat-sifat produk atau jasa pelayanan dari pemasaran, engineering, manufaktur, dan pemeliharaan di mana produk atau jasa pelayanan dalam penggunaannya akan bertemu sesuai harapan pelanggan. Selain itu, Feigenbaum merupakan pengasas kepada pengarah "International Academy for Quality". Beliau menjadi penerima pertama yang mendapat anugerah "ASQ's Lancaster Award", di mana anugerah ini ditubuhkan bertujuan untuk mengiktiraf kepimpinan istimewa dalam perkembangan dan pembangunan kualiti di peringkat antarabangsa. Anugerah tersebut telah mengiktirafkan sumbangan beliau yang luar biasa dalam bidang ini demi mencapai kerjasama antarabangsa dalam kawalan kualiti melalui usaha pembangunan, pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya ke seluruh dunia, serta juga untuk mengiktiraf kepimpinan beliau dalam "International Academy for Quality".

---

<sup>2</sup> Jerome S. Arcaro. *Pendidikan berbasis Mutu*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 34

Dalam sumbangan Feigenbaum sebagai "pencipta dan pelaksana dalam asas kontrol kualitas moden", beliau telah dianugerahi ASQ's Edwards Medal pada tahun 1965. Pada masa yang sama, beliau juga menerima anugerah National Security Industrial Association Award of Merit atas kepimpinan beliau dalam mempertahankan negaranya. Anugerah-anugerah yang diperolehi telah menjadi pengiktirafan yang terbaik bagi sumbangan beliau yang dicurahkan. Seterusnya, beliau pernah menjadi ahli kepada Advisory Group of the United State Army, pengerusi kepada Army Material Command, dan pakar runding kepada Industrial College of the Armed Forces.<sup>3</sup>

### **C. Total Quality Control**

Feigenbaum mengungkapkan pengendalian mutu terpadu adalah suatu sistem yang efektif untuk memadukan pengembangan mutu, pemeliharaan mutu dan upaya perbaikan mutu berbagai kelompok dalam sebuah organisasi agar pemasaran, kerkayasaan, produksi dan jasa dapat berada pada tingkatan yang paling ekonomis agar pelanggan mendapatkan kepuasan penuh. Feigenbaum mengkombinasikan pemikirannya dengan teori akademik

---

<sup>3</sup> *Ibid*, 68

dengan hasil praktik untuk mempertajam ide-idenya, sehingga menghasilkan pendekatan yang dapat diimplementasikan sebagai prinsip umum. Feigenbaum mempraktikkan metodenya di dalam *global framework of general electric's (GE's)* dan perserikatan strategi dengan beberapa organisasi seperti Toshiba, Hitachi dan Fiat. Sementara Feigenbaum bekerja di sektor pembuatan alat pendorong pesawat terbang, dia mengaplikasikan pemikirannya di Institute technology Massachusetts untuk memastikan fokus penelitiannya tentang bagaimana sebuah produk itu dapat ditingkatkan lagi mutu kualitasnya dan dapat diterima oleh *quality control*.<sup>4</sup>

Berdasarkan kepada pandangan Feigenbaum bahwa mana-mana perusahaan yang menerapkan mutu menyeluruh (*Total Quality Management*) sebenarnya akan menetapkan mutu standard antarabangsa dalam industri masing-masing. Sumbangan beliau terhadap gerakan mutu yaitu beliau berjaya mengalihkan perhatian para pemimpin korporat kepada keperluan menggunakan pendekatan "*cost of conformance*" dalam melaksanakan program mutu. Feigenbaum dinobatkan sebagai seorang pengubah dalam

---

<sup>4</sup> Armand, V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, (New York: McGraw Hill Book, 1986).

bidang pengelolaan biaya mutu (*Quality Costs Management*). Beliau merupakan pemula yang menggambarkan sifat-sifat biaya mutu sebagai biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan/kerusakan dalam dan luar. Biaya pencegahan termasuk biaya-biaya dalam perancangan mutu dan biaya-biaya lain yang berkaitan dengan pencegahan "*non-conformance*" dan kerusakan. Biaya penilaian pula merujuk kepada biaya yang dikenakan dalam menilai mutu produk. Biaya kegagalan/kerusakan dalam adalah biaya-biaya yang dilibatkan atas sebab material dan produk yang rusak dan "*non-conformance*" yang tidak memenuhi spesifikasi mutu organisasi.<sup>5</sup> Manakala, biaya kegagalan luar juga biaya-biaya yang dilibatkan disebabkan oleh produk yang rusak apabila sampai kepada pelanggan, misalnya biaya aduan dan biaya kehilangan pasaran.

Begitu juga, Feigenbaum dikenali dengan konsep beliau, yaitu "Hidden Plant". Mengikut konsep tersebut, setiap kilang akan menghadapi pembuangan dalam sebagian kapasiti pengeluarannya. Dengan itu, beliau telah menilai bahawa 40% daripada mutu dalam sebuah kilang

---

<sup>5</sup> Deni Koswara, dan Cepi Triatna, *Manajemen Pendidikan : Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 62

akan dihilangkan. Faktor-faktor yang memberi kesan kepada mutu dapat dibagikan kepada dua, yaitu faktor teknologi dan faktor manusia. Tetapi, Feigenbaum berpendapat bahwa faktor manusia dianggap lebih penting di antara kedua faktor tersebut.

Mengikuti analisa Feigenbaum, manusia biasanya digerakkan oleh perbaikan sistem yang ada. Dalam hal ini kejayaan dalam memperbaiki sesuatu aspek sengaja dihebatkan karena Feigenbaum mencoba membina daerah sekitar di mana anggota dapat belajar dari pengalaman mereka sendiri. Idenya telah membawa kepada pembentukan *cross-funtional teamwork* dan kerja yang terbuka. Beliau percaya bahawa pelanggannya sebenarnya yang mendefinisikan mutu dan bukanlah yang didefinisikan oleh organisasi tersebut. Walau bagaimanapun, pendapat beliau tidak disetujui oleh Deming yang berpendapat bahawa organisasi yang cuba memahami keperluan dapat meramalkan keperluan pelanggan pada masa depan.

Dalam pengawalan mutu, terdapat empat langkah utama yang perlu dilakukan. Langkah *pertama dan kedua* adalah dengan menetapkan standar mutu, dan kemudian menilai perlaksanaan dan prestasi berdasarkan standar

tersebut. Langkah *ketiga* adalah bertindak apabila prestasi lebih baik daripada standar dan seterusnya, membuat perancangan untuk memperbaiki standar tersebut. Control mutu meliputi semua peringkat proses pengeluaran industri, di mana ia bermula dengan spesifikasi dan penjualan kepada pelanggan, melalui reka bentuk, pembuatan dan sehingga proses distribusi dan khidmat diberi setelah produk dijual.

Berbagai pencapaian Feigenbaum dan anugerah-anugerah yang diberi kepada beliau telah menunjukkan dan mengiktirafkan sumbangan beliau yang diberi dalam pembangunan dan perkembangan mutu sepanjang masa ini. Pengetahuan dan pengalaman beliau yang berkenaan dengan mutu telah banyak mempengaruhi pengurusan dan pengoperasian organisasi-organisasi dalam pasar yang sengit di dunia dari masa dahulu hingga sekarang.

#### **D. Biaya Mutu**

Dalam usaha untuk mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan mutu dari suatu produk atau output, lembaga pendidikan harus mengeluarkan biaya yang disebut dengan biaya mutu. Biaya mutu adalah biaya yang timbul karena mungkin atau telah dihasilkan produk yang

jelek mutunya. Agar biaya mutu dapat direncanakan, diukur dan dikendalikan, maka diperlukan sistem akuntansi biaya mutu yang kemudian disajikan dalam laporan biaya mutu. Laporan biaya mutu dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan jangka pendek dan jangka panjang, serta untuk mengevaluasi usaha yang telah dilakukan manajemen dalam menjaga mutu produk.

Biaya mutu dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis biaya yaitu:

1. Biaya pencegahan (*Prevention Cost*) Adalah biaya yang terjadi untuk mencegah kerusakan produk atau jasa yang diproduksi. Jika terjadi kenaikan biaya pencegahan, maka lembaga pendidikan mengharapkan terjadi penurunan biaya kegagalan. Jadi biaya pencegahan terjadi dalam rangka untuk menurunkan jumlah unit atau jasa yang mengalami ketidaksesuaian.
2. Biaya penilaian (*Appraisal Cost*) Adalah biaya yang terjadi untuk menentukan apakah produk atau jasa sesuai dengan persyaratan mutu. Tujuan utama fungsi penilaian adalah untuk mencegah pengiriman barang-barang yang tidak sesuai persyaratan ke pelanggan.

3. Biaya kegagalan internal (*Internal Failure Cost*)  
Adalah biaya yang terjadi karena produk atau jasa yang tidak sesuai persyaratan, terdeteksi sebelum produk atau jasa dikirimkan ke pelanggan.
4. Biaya kegagalan eksternal (*External Failure Cost*)  
Adalah biaya yang terjadi karena produk dan jasa gagal menyesuaikan persyaratan-persyaratan yang diketahui setelah produk atau jasa tersebut dikirimkan ke pelanggan. Kegagalan ini adalah kegagalan yang tidak terdeteksi oleh aktivitas-aktivitas penilaian

Pada dasarnya biaya mutu dapat dibedakan menjadi golongan berdasarkan sifat terjadinya, yaitu biaya pengendalian (*Cost of Control*) yang meliputi biaya pencegahan serta biaya penilaian dan biaya kegagalan (*Cost of Failure Control*) yang meliputi biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal.

Berikut ini akan diuraikan unsur-unsur dari masing-masing kelompok biaya mutu diatas:<sup>6</sup>

1. Biaya Pencegahan
  - a. Perencanaan Mutu; Perencanaan mutu merupakan biaya yang berkaitan dengan waktu semua

---

<sup>6</sup> Feigenbaum, *Total Quality...*, 105-109

personalia lembaga pendidikan, baik yang ada di dalam fungsi mutu maupun di dalam fungsi-fungsi lain untuk merencanakan mutu yang diharapkan.

#### Pengendalian

mutu merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang dihabiskan untuk melakukan pekerjaan perencanaan mutu lainnya, seperti analisis mutu pra produksi, pemeriksaan, instruksi atau prosedur operasi untuk pengujian, dan pengendalian proses.

- b. Kendali Proses; Kendali proses merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang digunakan semua karyawan untuk menelaah dan menganalisis proses produksi untuk menetapkan cara pengendalian, meningkatkan kemampuan proses yang ada dan untuk mengimplementasikan secara efektif rencana mutu serta mengawasi dan memelihara kendali proses produksi.
- c. Perancangan dan Pengembangan Peralatan Informasi Mutu; Perancangan dan pengembangan peralatan informasi mutu merupakan biaya yang berkaitan dengan waktu yang digunakan untuk merancang dan mengembangkan pengukuran mutu produk dan proses, data, serta kendali.

- d. Pelatihan Mutu dan Pengembangan Tenaga Kerja; Pelatihan mutu merupakan biaya pengembangan dan pengoperasian program formal pelatihan mutu pada seluruh operasi lembaga pendidikan, yang dirancang untuk melatih personalia lembaga pendidikan dalam hal pengertian dan penggunaan program-program dan teknik-teknik untuk pengendalian mutu, keterandalan dan keamanan.
  - e. Verifikasi Rancangan Produk; Verifikasi rancangan produk merupakan biaya pengevaluasian produk pra produksi untuk memeriksa mutu, keterandalan dan keamanan rancangan.
  - f. Pengembangan dan Manajemen Sistem; Pengembangan dan manajemen sistem merupakan biaya keseluruhan rekayasa sistem mutu, manajemen, dan dukungan untuk pengembangan sistem mutu.
  - g. Biaya-biaya pencegahan lainnya; Biaya-biaya ini merupakan biaya administrasi termasuk biaya organisasi mutu.
2. Biaya Penilaian
- a. Pengujian dan Pemeriksaan terhadap Bahan-Bahan yang dibeli. Pengujian dan pemeriksaan terhadap bahan-bahan yang dibeli merupakan biaya yang

dikaitkan dengan waktu yang digunakan oleh personalia lembaga pendidikan, pemeriksaan dan pengujian untuk mengevaluasi mutu bahan-bahan yang

dibeli, termasuk biaya pemeriksa yang berkeliling ke masyarakat pemasok untuk mengevaluasi input yang akan masuk.

- b. Pengujian Laboratorium; Pengujian laboratorium merupakan biaya semua pengujian yang dilakukan oleh laboratorium untuk mengevaluasi mutu bahan yang dibeli.
- c. Pemeriksaan; Pemeriksaan merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang digunakan karyawan pemeriksaan untuk mengevaluasi mutu produk.
- d. Pengujian; Pengujian merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang digunakan oleh personalia pemeriksaan untuk mengevaluasi mutu produk di dalam lembaga pendidikan dan biaya yang dipakai oleh personalia lembaga pengawasan dan klerikal. Biaya ini tidak termasuk biaya pemeriksaan bahan yang dibeli, peralatan pengujian, utilitas, perkakas.
- e. Tenaga Pemeriksa; Tenaga pemeriksa merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang

dipakai oleh para operator untuk memeriksa mutu pekerjaannya sendiri.

- f. Penyiapan Pengujian atau Pemeriksaan; Penyiapan pengujian atau pemeriksaan merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang dipakai oleh karyawan untuk menyiapkan produk dan peralatan yang berkaitan dengan pengujian.
  - g. Audit Mutu; Audit mutu merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang dipakai oleh karyawan untuk melakukan audit.
  - h. Peninjauan Rekayasa dan Penyerahan Produk; Peninjauan rekayasa produk dan penyerahan pengiriman merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang dipakai insinyur produk yang meninjau kembali data pengujian dari pemeriksaan sebelum penyerahan produk untuk dikirim.
  - i. Pengujian Lapangan; Pengujian lapangan merupakan biaya yang ditanggung oleh departemen pada waktu diadakan pengujian lapangan terhadap produk di tempat pelanggan sebelum penyerahan akhir.
3. Biaya Kegagalan Internal
- a. Scrap; Dengan maksud untuk memperoleh biaya mutu yang terlibat, scrap merupakan kerugian yang diderita

selama mencapai tingkat mutu yang disyaratkan. Biaya ini tidak menyertakan scrap yang terjadi karena alasan an keusangan, kelebihan produk, dan perubahan rancangan produk

- b. Rework; Rework merupakan bayaran tambahan yang diberikan kepada para operator untuk mencapai tingkat mutu yang disyaratkan, karena terjadi mutu yang kurang memenuhi syarat.
  - c. Biaya Pengadaan Bahan; Biaya pengadaan bahan merupakan biaya-biaya tambahan yang muncul pada waktu karyawan pengadaan bahan menangani penolakan dan keluhan pada bahan yang dibeli.
  - d. Rekayasa Lembaga Pendidikan; Merupakan biaya yang terjadi jika suatu komponen produk atau bahan tidak sesuai dengan spesifikasi mutu, yang memerlukan peninjauan kembali kelayakan perubahan-perubahan spesifikasi produk.
4. Biaya Kegagalan Eksternal
- a. Garansi; Merupakan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengatasi keluhan lapangan yang spesifik dalam masa jaminan untuk penyelidikan, perbaikan, atau penggantian.

- b. Keluhan di Luar Jaminan; Keluhan di luar jaminan merupakan semua biaya yang diterima untuk melakukan penyesuaian terhadap keluhan di lapangan yang spesifik setelah berakhirnya masa jaminan.
- c. Pelayanan Produk; Pelayanan produk merupakan semua biaya pelayanan produk yang diterima, baik yang secara langsung diakibatkan oleh pengoreksian ketidaksempurnaan atau pengujian khusus, maupun pengoreksian terhadap kecacatan yang bukan disebabkan oleh keluhan di lapangan.
- d. Liabilitas Produk; Liabilitas produk merupakan biaya-biaya yang berkaitan dengan mutu, yang muncul sebagai akibat penilaian liabilitas yang berkaitan dengan kegagalan mutu.
- e. Penarikan Produk; Penarikan produk merupakan biaya-biaya yang berkaitan dengan mutu, yang muncul sebagai akibat dari penarikan produk atau komponen produk. Untuk lebih jelas, silakan perhatikan Tabel dibawah mengenai 4 Kategori Utama Biaya Kualitas

Kategori	Contoh Biaya yang perlu dikeluarkan
<b>Biaya Pencegahan (Preventive Cost)</b>	1. Biaya Pelatihan (Training Cost) 2. Proses Capability Studies (Penelitian Kapabilitas)

	<p>Proses)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Vendor Survey</li> <li>4. Quality Planning and Design</li> </ol>
<b>Biaya Penilaian(Appraisal Cost)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Segala Jenis Pengujian (testing) dan Inspeksi</li> <li>2. Pembelian Peralatan Pengujian dan Inspeksi</li> <li>3. Peninjauan Kualitas dan Audit (Quality Audit and Review)</li> <li>4. Biaya Laboratorium</li> </ol>
<b>Biaya Kegagalan(Failure Cost)Internal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Biaya Scrap dan pengerjaan ulang (Rework)</li> <li>2. Biaya Perubahan Desain (Design Change)</li> <li>3. Biaya Kelebihan Persediaan (Excess Inventory Cost)</li> <li>4. Biaya Pembelian Bahan</li> </ol>
<b>Biaya Kegagalan(Failure Cost)Eksternal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Biaya Purna Jual / Jaminan (Warranty)</li> <li>2. Biaya Pengembalian Produk (Return and Recall)</li> <li>3. Biaya Penangan Keluhan Pelanggan</li> <li>4. Biaya Ganti Rugi</li> </ol>

# BAB X

## MODEL PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN MALCOLM BALDRIGE

### A. Mengenal Malcolm Baldrige

Manajemen kualitas dipandang sebagai alat yang sangat berguna dalam peningkatan kualitas tersebut. Manajemen kualitas merupakan senjata yang ampuh bagi perusahaan dalam usaha perluasan bisnisnya. Pemerintah USA telah menyadari betul bahwa manajemen kualitas adalah kunci dari kemakmuran dan merupakan kekuatan jangka panjang sebuah negara. Oleh karena itu, pada tahun 1987 dibuatlah program *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA). MBNQA merupakan salah satu program penghargaan yang tertua di dunia. Penghargaan ini diberikan oleh Kongres USA kepada organisasi-organisasi yang telah mampu menerapkan manajemen kualitas untuk memberikan peningkatan nilai kepada pelanggan dan meningkatkan performansi organisasi secara keseluruhan. *Baldrige Award* bukan hanya sebuah penghargaan, tetapi berfungsi juga sebagai pemicu proses peningkatan kualitas di USA akibat adanya proses penarikan

komitmen dari para pemenang untuk turut menjadi pendukung dalam peningkatan kualitas organisasi lainnya.

Malcolm Baldrige bekerja sebagai Sekretaris Perdagangan sejak tahun 1981 sampai beliau meninggal pada kecelakaan rodeo pada bulan Juli 1987. Baldrige sangat mendukung manajemen kualitas sebagai kunci dari kemakmuran negara dan sebagai kekuatan jangka panjang. Istilah pengendalian kualitas ini baru ditemukan pada masa itu. Baldrige adalah salah seorang yang membuat konsep awal pengendalian kualitas tersebut. Sebagai bentuk kehormatan, Kongres menetapkan namanya sebagai nama penghargaan tahunan di bidang peningkatan kualitas.

Pada awal dan pertengahan 1980, banyak pemimpin industri dan pemerintahan melihat bahwa pembaharuan yang bertitik berat pada kualitas bukan merupakan pilihan bagi perusahaan Amerika, tetapi merupakan sebuah kebutuhan untuk melakukan usaha dalam perluasan bisnisnya, dan terlebih lagi pada permintaan pada pasar kompetitif. Akan tetapi, kebanyakan usahawan Amerika tidak percaya bahwa kualitas itu penting dan mereka tidak mengetahui bagaimana harus memulai. Penghargaan Baldrige merupakan sebuah standar yang sangat baik yang dapat memicu organisasi maupun perusahaan di USA untuk

mencapai kualitas kelas dunia. Salah satunya adalah **Malcolm Baldrige National Quality Awards**

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) merupakan salah satu metode untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus menerus (*continuously improvement*), dengan menggunakan pengukuran dan memberikan *feedback* mengenai kinerja organisasi secara keseluruhan dalam penyediaan produk dan jasa yang berkualitas.<sup>1</sup>

## **B. Kriteria MBNQA**

MBNQA digunakan sebagai suatu kerangka kerja untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja manajemen. MBNQA dapat membantu organisasi menghadapi lingkungan dinamis, membangun sistem kerja yang tinggi, menerjemahkan visi dan misi ke dalam strategi, membangun kesuksesan jangka pendek serta stabilitas organisasi untuk jangka panjang.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), 274.

<sup>2</sup>*Ibid.*274.

Kriteria MBNQA dibangun berdasarkan landasan dari 11 konsep yang dirangkum sebagai berikut:<sup>3</sup>

1. Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*)

Kepemimpinan visioner merupakan arah dan cara pandang, serta nilai-nilai yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin suatu organisasi. Pemimpin organisasi harus menetapkan arah dan menciptakan fokus pada pelanggan, nilai-nilai yang jelas dan kelihatan, serta ekspektasi yang tinggi dimana ketiga hal tersebut di atas harus menyeimbangkan kebutuhan dari pihak yang berkepentingan. Didalamnya akan tercipta sebuah system kepemimpinan yang mencakup sebagai berikut :

- a. Memberikan kebebasan yang terkendali kepada para karyawan untuk menjadi inovatif dan kreatif.
- b. Membangun kemampuan dan pengetahuan para guru dan karyawan.
- c. Memberikan inspirasi dan semangat yang tinggi dan besar kepada para guru dan karyawan untuk terus memberikan pelayanan dan kontribusi yang baik bagi organisasi.

---

<sup>3</sup> J. William Kollarik, *Creating Quality: Concepts, System, Strategies and Tools*, (California: Mc Graw Hill Inc, 1995), 283

- d. Menjadi role model melalui perilaku etika dan keterlibatan dalam perencanaan, komunikasi, pelatihan, pengembangan kader, peninjauan ulang kinerja organisasi, dan pengakuan terhadap hasil kinerja karyawan.
2. Keunggulan yang Didorong / Digerakkan Pelanggan (*Customer – Driven Excellent*)

Kinerja dan kualitas organisasi dinilai oleh pelanggan. Organisasi harus bertanggung jawab penuh agar setiap praktek bisnisnya member kontribusi nilai kepada pelanggan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan serta mengembangkan bisnis organisasi.

3. Pembelajaran Organisasi dan Pribadi (*Organizational and Personal Learning*)

*Organizational and Personal Learning* diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Pembelajaran organisasi merupakan suatu proses pembelajaran yang memerlukan peningkatan terus-menerus dari pendekatan-pendekatan yang ada, memimpin kepada sasaran-sasaran baru dan pendekatan-pendekatan baru. Proses pembelajaran berarti bagian rutinitas sehari-hari; diterapkan pada

individu, unit kerja, dan departemen; digunakan untuk memecahkan akar permasalahan yang terjadi; dan diperoleh dari kesempatan-kesempatan yang mengarah pada perbaikan dan perubahan. Sumber pembelajaran meliputi ide-ide kreatif dari karyawan, masukan dari pelanggan, sharing praktek-praktek kerja, dan benchmarking.

4. Pemberian nilai Karyawan dan Mitra Kerja (*valuating Workforce Members and Partners*)

Kesuksesan organisasi bergantung pada pekerjaannya, yaitu dilihat dari sisi pengetahuan, kemampuan, kretivitas, dan motivasi masing-masing individu. Pemberian nilai kepada karyawan berarti berkomitmen kepada kapuasan, perkembangan, dan perlakuan kepada para karyawan tersebut dengan baik.

5. Ketangkasan (*Agility*)

Agility memiliki pengertian sebagai suatu kapasitas untuk berubah dengan cepat dan fleksibel.<sup>4</sup> Agility berhubungan dengan siklus. Organisasi semakin tangkas dalam merespon keinginan pelanggan berarti semakin baik karena dapat

---

<sup>4</sup> Lihat Renald Kasali, *Agility: Bukan Singa yang Mengembik*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2016).

mengambil waktu lebih awal untuk menghadapi pesaingnya dan memudahkan dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Untuk meningkatkan waktu respon, organisasi sering membutuhkan sistem kerja yang baru, penyederhanaan proses dan unit kerja, kemampuan untuk berubah dari satu proses ke proses lainnya. Kinerja waktu dari suatu organisasi menjadi semakin genting dan waktu siklus menjadi kunci dalam proses utama.

6. Berfokus pada Masa Depan (*Focus on the Future*)

Fokus pada masa depan berhubungan dengan faktor jangka pendek dan panjang yang mempengaruhi organisasi dan pangsa pasar. Dalam mengejar pertumbuhan yang berkelanjutan dan menguasai pasar membutuhkan orientasi yang kuat pada masa depan dan kemauan untuk membangun komitmen jangka panjang kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Fokus pada masa depan meliputi pengembangan pemimpin, pekerja, dan supplier; menciptakan kesempatan untuk inovasi; dan mengantisipasi tanggung jawab dan perhatian public.

7. Manajemen untuk Inovasi (*Managing for Innovation*)

Inovasi berarti suatu tindakan membuat perubahan yang bermakna untuk meningkatkan pelayanan organisasi, program, dan proses, serta menciptakan nilai baru kepada pihak yang berkepentingan. Inovasi harus memimpin organisasi menuju dimensi baru dari kinerja.

8. Manajemen berdasarkan Fakta (*Management by Fact*)

Sistem manajemen bergantung pada pengukuran dan analisis kinerja. Pengukuran didapatkan dari kebutuhan dan strategi layanan, serta menyediakan data dan informasi digunakan untuk mendukung evaluasi, pengambilan keputusan, perbaikan dan inovasi.

9. Tanggung Jawab Sosial (*Social Responsibility*)

Para pemimpin organisasi harus mampu menekankan tanggung jawab kepada publik, etika berperilaku, dan praktek menjadi warga negara yang baik. Pemimpin organisasi harus menjadi role model yang berfokus pada etika dan perlindungan pada kesehatan, keamanan, dan lingkungan masyarakat. Perencanaan yang efektif harus dapat mengantisipasi penyebab timbulnya permasalahan, mempersiapkan tanggapan apabila terjadi masalah, dan menyediakan

informasi dan faktor pendukung untuk menjaga kepedulian, keamanan, dan kepercayaan masyarakat.

10. Berfokus pada Hasil-hasil dan Penciptaan Nilai (*Focus on Results and Creating Values*)

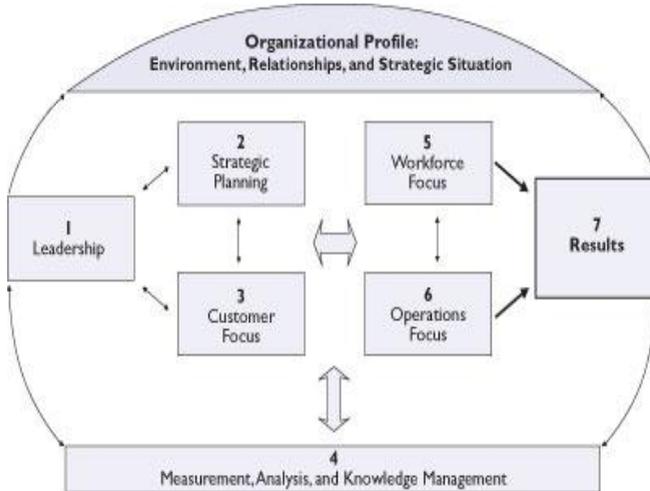
Pangukuran kinerja organisasi perlu juga memfokuskan hasil akan dicapai dan menyeimbangkan hasil tersebut bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Hal ini bertujuan untuk membangun kesetiaan dan kontribusi kepada masyarakat. Keseimbangan itu nantinya akan memberikan komunikasi yang efektif mengenai prioritas jangka pendek dan panjang, memonitor kinerja saat ini, dan emmpersiapkan dasar yang jelas untuk memepbaiki hasil. Fokus pada hasil perlu untuk menunjukkan fleksibilitas mencapai hasil yang berbeda dari waktu ke waktu.

11. Sistem Perspektif (*Perspective systems*)

Sistem perspektif mengatur pengelolaan organisasi secara keseluruhan untuk mencapai kesuksesan kinerja. Nilai inti dan tujuh kategori MBNQA telah bekerja sama dan mengintegrasikan suatu mekanisme untuk memastikan kekonsistenan

rencana, proses, pengukuran, dan tindakan secara keseluruhan.

### Tujuh Pilar Malcom Baldrige



Gambar 10.1. *Framework 7* Kriteria Baldrige Assessment<sup>5</sup>

### C. Tujuh Kategori MBNQA

Terdapat tujuh kategori yang dinilai dalam *MBNQA*, yaitu:

1. Kepemimpinan/ *Leadership* (120 poin)
2. Perencanaan Strategik/ *Strategic Planning* (85 poin)
3. Fokus Pelanggan/ *Customer Focus* (85 poin)

---

<sup>5</sup>Baldrige Customer Service, *Malcolm Baldrige National Quality Award*, <https://doi.org/10.1108/Bij-02-2012-0012>.

4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan/  
*Measurement, Analysis, and Knowledge Management*  
(90 poin)
5. Fokus Tenaga Kerja/ *Workforce Focus* (85 poin)
6. Fokus operasi kerja/ *Operation Focus* (85 poin)
7. Hasil-hasil/ *Results* (450 poin)

Skor total dari *MBNQA* adalah 1000 poin. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing kriteria dalam *MBNQA*:<sup>6</sup>

1. *Leadership* (120 poin)

Kepemimpinan menunjukkan bagaimana para pemimpin senior bisa memandu dan menopang organisasi, mengatur visi organisasi, nilai-nilai, dan ekspektasi *performance*. Perhatian diberikan kepada bagaimana para pemimpin senior berkomunikasi dengan staff, mengembangkan masa depan para pemimpin, dan menciptakan suatu lingkungan yang mendorong perilaku etis dan *performance* yang tinggi.

2. *Strategic Planning* (85 poin)

Kategori perencanaan strategis menguji bagaimana cara mengembangkan sasaran hasil dan rencana tindakan strategis. Hal yang juga diuji adalah

---

<sup>6</sup> Gaspersz, *Total Quality Management...*, 276-277

bagaimana cara memilih sasaran hasil dan rencana tindakan yang strategis untuk disebarakan dan diubah jika keadaannya berubah, dan bagaimana kemajuan dalam mengukurnya. Kategori *Strategic Planning* kemudian dibagi kedalam dua item yaitu sebagai berikut:<sup>7</sup>

a. *Strategy Development* (40 poin)

Item ini menguraikan bagaimana cara organisasi menetapkan strateginya dan sasaran hasil yang strategis, mencakup bagaimana menunjukkan tantangan strategis, meringkas sasaran hasil strategis dan tujuan. Dalam item ini terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses *scoring*, yakni: *Strategy Development Process*, *Strategic Objectives*

b. *Strategy Implementation* (45 poin)

*Strategy Implementation* menguraikan bagaimana organisasi mengkonversi sasaran hasil yang strategis ke dalam rencana tindakan yang berhubungan dengan ukuran *performance* atau kunci indikator. Merancang organisasi untuk

---

<sup>7</sup> Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 279.

performance masa depan pada ukuran *performance* atau kunci indikator. Dalam item ini terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses *scoring*, yakni: *Action Plan Development and Deployment, Performance Projections*.

3. *Customers Focus* (85 poin)

Fokus terhadap pelanggan menguji bagaimana suatu organisasi menentukan kebutuhan, harapan, dan pilihan pelanggan. Hal lainnya yang diuji adalah bagaimana organisasi membangun hubungan pelanggan, menentukan faktor pokok yang mendorong ke arah tujuannya, kepuasan dan kesetiaan pelanggan dan juga ekspansi ke pelayanan kesehatan dan perluasan.

4. *Measurement, Analysis, and Knowledge Management* (90 poin)

Kriteria *measurement, analysis, and knowledge* ini menguji bagaimana suatu organisasi memilih, mendapatkan, menganalisa, mengatur, dan mengembangkan data, informasi, dan aset pengetahuan yang dimilikinya. Selain itu juga menguji bagaimana suatu organisasi meninjau ulang performanya.

5. *Workforce Focus* (85 poin)

Kriteria *workforcefocus* memeriksa kemampuan organisasi untuk menilai kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja serta membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk kinerja yang baik. Kriteria *workforce focus* juga melihat bagaimana organisasi menggerakkan, mengelola, dan mengembangkan potensi tenaga kerja sejalan dengan misi organisasi, strategi, dan rencana tindakan perusahaan. Terdapat dua sub kriteria yang akan memudahkan pengujian melakukan *scoring*, yaitu:

6. *Operation Focus (85 poin)*

Kriteria ini menguji bagaimana organisasi mendesain, mengelola, dan meningkatkan kerja sistem dan proses kerja untuk kepuasan pasien dan *stakeholder* serta mencapai keberhasilan organisasi dan keberlanjutannya. Selain itu juga menguji kesiapan organisasi untuk keadaan darurat.

7. *Organizational Performance Result (450 poin)*

Kriteria ini menguji kinerja dan peningkatan dari organisasi dalam lingkup hasil dari layanan kesehatan dan layanan yang diberikan, kepuasan pasien dan *customer* lainnya, kinerja dari *financial* dan pasar, hasil-hasil dari *staff* dan sistem kerja, kinerja operasional,

tanggung jawab kepemimpinan dan masyarakat. Tingkat dari kinerja ini juga akan diuji oleh para pesaing dan organisasi lainnya yang bergerak dalam bidang yang sama, yaitu layanan kesehatan. Dalam kriteria ini terdapat lima sub kriteria yang akan memudahkan pengujian dalam melakukan *scoring*.

## DAFTAR PUSTAKA

- ‘Abdurrahman bin ‘Ali, *Tafsir al-Ushul ila Jami’ al-Ushul min Hadits al-Rasul*, jilid 4, Beirut: Dar al-Ma’ifah, 1977.
- al-Dimasqa, Abu al-Fida' Isma'il ibn Umar, *Tafsir al-Qur'an Adzim, juz 8*, Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005.
- al-Hajaj, Muslim, *Shahih Muslim, juz 10*, Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005.
- Al-Husaini, Al-Hamid, *Riwayat Kehidupan Nabi Muhammad SAW*, Bandung: Yayasan Al-Hamidiy, 1996.
- Ali, Attabik, *Kamus Inggris Indonesia Arab*, (Edisi Lengkap), Yogyakarta: Mukti Karya Grafika, 2003.
- al-Ja'fi, Muhammad bin Isma'il Abû Abdillah al-Bukhâriy, *al-Jâmi al-Shahîh al-Bukhari, juz 1*, Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005.
- Al-Thabrani, *Mu'jam al-Ausath, juz 2*, Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005.
- al-Thabrani, *Mu'jam al-Kabir, juz 6*, Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005.
- al-Turmudzi, Muhammad bin Isa, *Sunan Turmudzi, juz 8*, Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005.
- Amin, M., *BNSP, Akreditasi, Sertifikasi, dan Penjaminan Mutu*, (online), (<http://www.beda.htm>, diakses tanggal 6 Mei 2017).
- Arcaro, Jarome S., *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosai Triantara, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.

- Arcaro, Jarome S., *Quality in Education: An Implementation Handbook*, Florida: St Lucie Press, 1995.
- Asyrofi, Syamsudin, *Beberapa Pemikiran Pendidikan*, Malang: Aditya Media Publishing, 2012.
- Baharuddin, Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012.
- Baldrige Customer Service, *Malcolm Baldrige National Quality Award*, <https://doi.org/10.1108/Bij-02-2012-0012>.
- Bawani, Imam, *Pasar Kerja Alumni Perguruan Tinggi Islam*, Makalah disampaikan dalam Seminar Mahasiswa Jurusan Tarbiyah STAIN Tulungagung, 2005.
- Creech, Bill, "A TQM Path to Tomorrow: New Ways for New Days". *The Five Pillars of TQM: How to Make Total Quality Management Work for You*, New York: Truman Talley Books, 1994.
- Creech, Bill, *Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu*, terj. Alexander Sindoro, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- Crosby, Philip B., *Quality is Free*, New York: New American Library, 1979.
- Dahlgaard, Jens J., Kai Kristensen, Gopal K. Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management: Process analysis and improvement*, London and New York: Taylor and Francis Group, 2007.
- Dale, Barrie G. (ed), *Managing Quality*, Victoria: Blackwell Publishing, 2002.
- Danim, Sudarwan, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2003.

- Daulay, Haidar Putra, *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2004.
- Deming, Edward W., *Out of Crisis*, Cambridge: Massachussets Institute of Technologi, 1986.
- Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Madinah: Mujamma al-Malik Fahd Li Thiba'at al-Mushaf, 1998.
- Departemen Agama RI, *Pedoman Akreditasi*, Jakarta: Departemen Agama RI, 2005.
- Fadjar, A. Malik, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, ed. Ahmad Barizi, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- Fathurrohman, M., *Paradigma Pembelajaran Kurikulum 2013, Strategi Alternatif Pembelajaran di Era Global*, Yogyakarta: Kalimedia, 2015.
- Fathurrohman, Muhammad, Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam secara Holistik (Teoritik & Praktik)*, Yogyakarta: Teras, 2012.
- Feigenbaum, A.V, *Total Quality Control*, Third Edition, New York: McGraw-Hill Book Co, 1983.
- Feigenbaum, Armand, V., *Total Quality Control*, New York: McGraw Hill Book, 1986.
- Fiegenbaum, A.V., *Kendali Mutu Terpadu, jilid 1*, terj. Hudaya Kandahjaya, Jakarta: Erlangga, 1996.
- Fitri, Agus Zainul, *Manajemen Mutu dan Organisasi Perguruan Tinggi*, Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013.
- Foster, S. Thomas, *Managing Quality: Integrating The Supply Chain*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

- Fox, Michael J., *Quality Assurance Management*, London: Chapman & Hall, 1994.
- Freire, Paulo, *Politik Pendidikan: Kebudayaan, Kekuasaan dan Kebebasan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2000.
- Gaspersz, Vincent, *Total Quality Management*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Hadis, Abdul, Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Hantoro, Y., *Sosialisasi Sistem Manajemen Mutu ISO-9001:2000*. Makalah disajikan dalam sosialisasi ISO-9001:2000 di SMP 6 Sidoarjo, Sidoarjo 30 November 2006.
- Hardi, Kustrini, *Implementasi Konsep MBS di Sekolah*, diakses dari <http://www.harianbatampos.com/mod.php?mod=publisher&op=viewarticle&artid=8457>, tanggal 8 Februari 2021.  
<http://bansm.or.id/konten/tentang-bansm>
- Hutchin, D.C., *The Quality Circles Handbook*, New-York: Pitman Press, 1985.
- Ilyasin, Mukhamad, Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis & Praktis*, Malang: Aditya Media Publishing, 2012.
- Indra, Hasbi, *Pendidikan Islam Melawan Globalisasi*, Jakarta: Rida Mulia, 2005.
- Ishikawa, K., *What is Total Quality Control?*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1985.
- Ishikawa, Kaoru, *Pengendalian Mutu Terpadu*, Diterjemahkan oleh Budi Santoso, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992.

- Jalaludin, *Filsafat Pendidikan, manusia, filsafat dan pendidikan*, Yogyakarta: Ar Ruuz Media, 2007.
- Jarvis, Peter, et.all., *The Theory & Practice of Learning*, London: Kogan Page, 2004.
- Jonassen, David H., Susan M. Land, (ed), *Theoretical Foundations of Learning Environment*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publisher, 2000.
- Jozsef, Boer, et. al, *Amore efficient production using quality tools and human resources management: Emergening Markets Queries in Finance and Business*: Petru Maior University of Tirgu-Mures, I N. Lorga, Tirgu-Mures, 540088, Romania, Published by Elsevier Ltd, Open access Under CC BY-NC-ND License, 2012.
- Juran, J. M., *Kepemimpinan Mutu: Pedoman Peningkatan Mutu untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*, terj. Edi Nugroho, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1995.
- Juran, Joseph M., *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran*, New York City: McGraw-Hill, 2004.
- Karim, Muhammad, *Pendidikan Kritis Transformatif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009.
- Kasali, Renald, *Agility: Bukan Singa yang Mengembik*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2016.
- Kasyani, Fidha, *Al-Lisan*, Jakarta: Cahaya, 2008.
- Kollarik, J. William, *Creating Quality: Concepts, System, Strategies and Tools*, California: Mc Graw Hill Inc, 1995.
- Komariyah, Aan, Cepi Triatna, *Visonary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: P. T. Bumi Aksara, 2008.
- Komaruddin, *Kamus Istilah Karya Tulis Ilmiah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.

- Koswara, Deni, Cepi Triatna, *Manajemen Pendidikan : Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Logothetis, N., *Managing for Total Quality From Deming to Taguchi and SPC*, New York: Prentice Hall Inc, 1992.
- Mahmud, Marzuki, *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012.
- Mezirow, Jack, *Education for Perspective Transformation: Women's Re-entry Program in Community Colleges*, New York: Teacher's College, Columbia University, 1978.
- Muchsin, Bashori, dkk., *Pendidikan Islam Humanistik: Alternatif Pendidikan Pembebasan Anak*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2010.
- Mufti, Yasri Husaironi, Angga Prawira Kautsar, "Ringkasan Artikel: Perbandingan Metode Peningkatan Mutu Pelayanan Kesehatan Terhadap Penurunan Kesalahan Pengobatan" dalam *Farmaka Suplemen*, Vol. 16, No. 3.
- Muhaimin, *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang*, Malang: tp., 2005.
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN-Maliki Press, 2010.
- Munro, Lesley, Malcolm, *Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: PT Gramedia, 2002.
- Murata, Sachiko, William C.Chittick, *Trilogi Islam: Islam, Iman, dan Ihsan*, terj; Ghufron A., Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997.
- Nasution, M.N., *Manajemen Mutu Terpadu*, Bogor-Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005.

- Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001.
- Nasution, *Sosiologi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1999.
- Nata, Abuddin, *Sejarah Sosial Intelektual Islam dan Institusi Pendidikannya*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Olel, Maureen A., "Students' Admission Policies for Quality Assurance: Towards Quality Education in Kenyan Universities" dalam *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 8; May 2011.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan*, Jakarta: Departemen Agama RI, 2007.
- Praxiom Research Group Limited, *ISO 9001:2000 Translated Into Plain English*, <http://www.ISO\ISO> 9001 2000 in Plain English-Page 1 of 2, diakses tanggal 27 Januari 2017.
- Rahman, Marita Lailia, Model Pengembangan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Philip. B. Crosby, dalam el Bidayah: Journal of Islamic Elementary Education, Volume 2, Number 1, March 2020.
- Rohani, Ahmad, *Pengelolaan Pengajaran*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Rosella Linskie, *The Learning Process*, (New York: D. Van Nostrand Company, 1977), 32.
- Sagala, Syaiful, *Konsep dan Makna Pembelajaran: Untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar Mengajar*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sagala, Syaiful, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi,*

*dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2009.

Sagala, Syaiful, *Supervisi Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan: Membantu Mengatasi Kesulitan Guru Memberikan Layanan Belajar yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2010.

Salim, Peter, *The Contemporary English-Indonesian Dictionary*, (Third Edition), Jakarta: Modern English Press, 1987.

Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, Jogjakarta: IRCiSoI, Cet-7, 2008.

Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, London: Kogan Page, 1993.

Salusu, J., *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Jakarta: Grasindo, 2000.

Scarvada, A.J., Tatiana Bouzdine-Chameeva, Susan Meyer Goldstein, Julie M. Hays, Arthur V. Hill.. *A Review of the Causal Mapping Practice and Research Literature*. 2004.

Setiawan, Ebta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*

Shaleh, Abdul Rahman, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, Jakarta: P. T. Raja Grafindo Persada, 2004.

Shapiro, B., *What Children Bring to Light: A Constructivist Perspective on Children's Learning in Science*, New York: Teachers College Press, 1994.

Stoner, James A. F., R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert, *Manajemen*, terj. Alexander Sindoro, Jakarta: P. T. Bhuana Ilmu Populer, 1996.

- Subagja, Soleh, *Gagasan Liberalisasi Pendidikan Islam*, Malang: Penerbit Madani, 2010.
- Suderajat, Hari, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika, 2005.
- Sudjana, Nana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2004.
- Sujanto, Bedjo, *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum: Mengorek Kegelisahan Guru*, Jakarta: Sagung Seto, 2007.
- Sukmadinata, Nana Syaodih, dkk., *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip dan Instrumen*, Bandung: Kusuma Karya, 2002.
- Suryadi, Ace, H.A.R. Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1993.
- Suryobroto, B., *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Suyanto, MS Abbas, *Wajah dan Dinamika Anak Bangsa*, Yogyakarta: Adicita, 2001.
- Suyono, Hariyanto, *Belajar dan Pembelajaran: Teori dan Konsep Dasar*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.
- Tague, N. R., *The quality toolbox*, Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 2005.
- Tilaar, H.A.R, *Manifesto Pendidikan Nasional*, Jakarta: Kompas, 2005.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Ed. Kedua), Jakarta: Balai Pustaka, 1996.
- Tjiptono, F., A. Diana, *Total Quality Manajemen*, Yogyakarta: ANDI, 2003.

- Tjiptono, F., *Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer*, Yogyakarta: ANDI, 2000.
- Tjiptono, Fandy, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Yogyakarta: Andi Offset, 2005.
- Tunggal, Amin Widjaja, *Audit Mutu (Quality Auditing)*, Jakarta: Rineka Cipta, 1992.
- Uhlenbrock, Lukas, et,al, 'Resource-Efficient Manajemen' : *Quality –by-Design (QbD) Proses Evaluation for Phytopharmaceuticals on the example of 10 – deacetylbaaccatin III from yew*, Institute for Separation and Process Technology, Clausthal University of Technology, Clausthal-Zellerfeld 38678, Germany. Published by Elsevier B.V.
- Umaidi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Meningkatkan Mutu*, Internet/mbs/artiket pendidikan Network. Mbs. Htm. 1999.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Departemen Agama RI, 2007.
- Usman, Husaini, *Manajemen*, Jakarta, Bumi Aksara, 2014.
- Uwes, Sanusi, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Walton, M., W.E. Deming, *The Deming Management Method*, New York: Dodd, 1986.
- Zubaidi, *Islam dan Benturan Antar Peradaban*, Jogjakarta: Ar Ruz Media, 2007.

## **BIOGRAFI PENULIS**

NUR EFENDI, lahir di Tulungagung pada hari Rabu Pahing, 20 Januari 1965. Putra dari bapak H. Abu Sarbi (alm) dan Hj. Siti Aminah yang sekarang kedua orang tuanya menetap di Lampung Timur, tepatnya di Desa Tanjungsari Sekampung Udik Lampung Timur, Lampung.

Riwayat pendidikannya SDN ditempuh di Margasari Sukadana Lampung Tengah, setelah tamat SD lalu ke Jawa Timur dan meneruskan di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadii-en (PPHM) Ngunut Tulungagung sambil meneruskan pada sekolah MTsN Pulosari Ngunut Tulungagung. Dan setelah tamat MTs lalu melanjutkan ke MAN 1 Tulungagung jurusan IPS, tepatnya tamat pada tahun 1985, dan tidak keluar dari PPHM Ngunut lalu melanjutkan pada Fakultas Tarbiyah Tulungagung IAIN Sunan Ampel, dan selesai tahun 1990.

Menikah dengan ATHIF HIDAYATI putri dari bapak H. Abdul Kholiq al-Hilaly dan ibu Hj. Wuryan yang berasal di Sleman Udanawu Blitar pada tahun 1989 dan sampai sekarang sudah dikaruniai dua putra cowok, yang pertama Ahmad Qolfathiriyus Firdaus sarjana S1 Tadris Matematika IAIN Tulungagung 2016, S2 di UNS sedangkan sekarang S3 di UM jurusan pendidikan matematika dan yang kecil Ahmad Saiful Ilah As Shofi semester 4 di UNAIR jurusan kimia.

Untuk jenjang S2 nya ditempuh di UNISMA ambil program studi Islam dan selesai tahun 2002. Dan untuk S3 diselesaikan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan menyelesaikan disertasinya tentang “Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam” tahun 2013.

Dimulai dari tenaga honorer di STAIN Tulungagung (yang pada saat itu masih Fak Tarbiyah Tulungagung IAIN Sunan Ampel) selama 7 tahun yang akhirnya diangkat menjadi PNS.

Semenjak PNS itu menjadi sekretaris Jurusan Ushuludin (2004), lalu menjadi Kajar Syari'ah pada tahun 2006, dan menjadi Kajar Tarbiyah (2010), dan menjadi Pembantu Ketua bidang kemahasiswaan STAIN Tulungagung mulai tahun 2010, wakil rektor bidang kemahasiswaan dan kerjasama IAIN Tulungagung (2013-2017), sekarang menjadi wakil direktur Pascasarjana IAIN Tulungagung (Sejak 11 Februari 2018- Sekarang).

Pernah juga ngajar Pendidikan Agama Islam (PAI) pada SMK "SORE" Tulungagung sejak tahun 1991 s/d 2010. Juga sebagai Ketua RT 03 RW 1 Desa Tunggulsari Kedungwaru Tulungagung sejak tahun 2007 sampai sekarang.

Disamping ngurusi mahasiswa yang penuh suka dan duka, masih menyempatkan diri untuk menjadi anggota FKDM (Forum Kewaspadaan Dini Masyarakat) kabupaten Tulungagung. Disamping juga menjadi koordinator pesantren dalam ISNU (Ikatan Sarjana Nahdhatul 'Ulama') Kabupaten

Tulungagung periode 2012. Di samping itu, masih sempat juga untuk berkarya dan menorehkan tinta demi perkembangan ilmu pengetahuan.

Karya-Karya beliau antara lain:

1. Islamic Educational Leadership: Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam
2. Islamic Educational Leadership: Praktik Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam
3. Strategi Pengembangan Pendidikan Multikultural Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama (Studi Kasus Di SMA Katholik Santo Thomas Aquino Tulungagung).
4. Pengembangan Pendidikan Berbasis Adiwiyata dalam Menumbuhkan Kesadaran Lingkungan (Studi Kasus di SMPN 1 Tulungagung)
5. Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren: Konstruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan sebagai Upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa Depan.

6. Membangun Sekolah Efektif dan Unggulan: Strategi Alternatif Memajukan Pendidikan
7. Pondok Pesantren Inovatif: Studi Kasus di Pondok Pesantren Tebuireng Jombang
8. Islamic Educational Sociology: Konsep Dasar dan Pengembangan
9. Ilmu Pendidikan Islam
10. Landasan Manajemen Pendidikan Islam
11. Pengembangan Model Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam Transformatif
12. Dan sebagainya

