

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Mutu Terpadu

1. Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Mutu Terpadu

Pengembangan mutu dalam dunia pendidikan merupakan hal yang sangat essensial keberadaannya, konsep mutu dalam sebuah lembaga pendidikan pada zaman sekarang ini, secara universal banyak mengadopsi dari dunia industri. Dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pendidikan islam, sehingga mutu pendidikan menjadi kebutuhan primer bagi lembaga pendidikan islam, untuk bersaing dengan lembaga pendidikan islam tanpa melihat batas definitif suatu wilayah.¹

Rasional dari manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan merupakan sebuah filosofi dan sistem untuk terus meningkatkan layanan pada suatu produk atau jasa yang di tawarkan kepada pelanggan. Sekolah, dinas pendidikan kabupaten/kota dan perguruan tinggi sangat dianjurkan untuk dapat mengadaptasikan ajaran manajemen mutu terpadu kedalam organisasi tersebut.²

Hakikat manajemen mutu terpadu merupakan revolusi yang paling penting dalam dunia manajemen modern, manajemen mutu

¹Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 255-256

²Siti farikhah dan Wahyudiana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2011), hlm. 211

terpadu merupakan budaya organisasi yang mendukung pencapaian pada kepuasan pelanggan secara konstan melalui sistem peralatan, teknik, dan pelatihan yang terintegrasi. Hal ini menyangkut perbaikan proses-proses dalam organisasi yang kontinu guna menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi.¹

Istilah Manajemen Mutu Terpadu atau yang biasanya dikenal dengan *Total Quality Manajemen* merupakan salah satu cara yang tepat dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan sekaligus kualitas suatu organisasi. Harun dalam jurnal yang ditulis oleh Erra Yusmina, mendefinisikan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang berarti suatu upaya dalam memaksimalkan kualitas suatu produk (baik barang ataupun jasa) yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan mereka yang terlibat dalam organisasi. Kualitas produk harus dimaksimalkan oleh semua anggota organisasi atau institusi, karena manajemen mutu terpadu tidak dapat dilaksanakan tanpa adanya kerjasama yang baik oleh seluruh anggota organisasi atau institusi yang bersangkutan.²

Manajemen Mutu Terpadu merupakan sebuah sistem manajemen sekolah yang diadopsi dari dunia industri yang berfungsi mengidentifikasi, menyusun, mengimplementasikan dan mengevaluasi hal yang dijadikan fokus perealisasi visi dan misi suatu

¹Siti farikhah dan Wahyudiana, *Manajemen Pendidikan, ...*, hlm. 212

²Erra Yusmina, dkk, Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Peningkatan Kinerja Sekolah Pada SMK Negeri 1 Banda Aceh, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vo. 4, No 2, 2014, hlm. 170

lembaga pendidikan. Manajemen mutu terpadu yaitu sebagai unit layanan jasa yang dikelola sekolah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sekolah. Pelanggan sekolah terdapat pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal yaitu guru, pustakawan, tenaga administrasi, laboran dan teknisi. Sedangkan pelanggan eksternal terdiri atas pelanggan primer yaitu siswa, pelanggan sekunder yaitu orang tua, masyarakat dan pemerintah, dan pelanggan tersier yaitu jenjang sekolah selanjutnya, perguruan tinggi atau pekerjaan yang menerima *output* (siswa) dari sekolah yang menerapkan manajemen mutu terpadu.³

Secara makro mutu memiliki beberapa sifat, menurut Slamet dapat mengandung beberapa unsur, yaitu : (1) keterpercayaan (*reliability*), (2) keterjaminan (*assurance*), (3) penampilan (*tangibility*), (4) perhatian (*emphaty*), (5) ketanggapan (*responsiveness*).⁴

2. Perencanaan Mutu Terpadu

Dalam dunia pendidikan tidak ada yang berubah, kecuali menciptakan perubahan itu sendiri. Untuk itu lembaga pendidikan yang ingin maju maka perlu proaktif terhadap perubahan. Dalam manajemen mutu terpadu, yang pertama untuk dipahami adalah bahwa MMT adalah pendekatan yang membawa kemajuan institusi, terutama oleh

³Slamet Marghono, *Manajemen Mutu Terpadu dan Perguruan Tinggi Bermutu*, (Proyek HEDS Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1994), hlm. 11

⁴*Ibid*, hlm. 12

pimpinan institusi. Dengan demikian penerapan MMT memerlukan beberapa pra syarat yang harus di manajemen dengan baik.⁵

Goetsch dan Davis dalam bukunya Sutarto menyebutkan lima prasyarat yaitu:

a. Komitmen pimpinan puncak

Prasyarat utama dari sebuah penerapan MMT adalah komitmen penuh dari seorang pemimpin puncak. Pimpinan puncak dalam suatu lembaga pendidikan islam yaitu kepala madrasah. Penerapan MMT merupakan proses belajar (*Learning Proses*) sehingga pemimpin perlu terlibat langsung agar memahami permasalahan secara nyata sehingga dalam mengambil keputusan akan sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan. Tanpa komitmen ini tidak mungkin diciptakan dan dikembangkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang berorientasi pada kualitas produk/jasa dan pelayanan umum.⁶

b. Komitmen Sumber Daya

Resource yang utama dalam MMT sebenarnya adalah sumber daya manusia (SDM), rekrutmen SDM dan peningkatan mutu SDM memerlukan besaran biaya. Dalam penerapan MMT membutuhkan SDM yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap yang memadai untuk sistem penerapan manajemen mutu terpadu.

⁵ Sutarto, *Manajemen Mutu Terpadu Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: UNY Press, 2015), hlm. 236

⁶ Nurlaeliyah, *Manajemen Mutu Terpadu Sebuah Inovasi Pendidikan*, *Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*, Vol. 4, No.2, 2018, hlm. 108

c. Tim Pengaruh Mutu

Persyaratan berikutnya adalah pembentukan Tim Pengarah (*Steering Commitee*) ditingkat puncak yang mewakili seluruh komponen organisasi. Fungsi utama tim adalah mengarahkan dan merumuskan strategi penerapan MMT, memantau dan mengevaluasi hasil pelaksanaan, memahami misi agar dapat bekerja secara efektif, dan setiap anggota beradaptasi terhadap perubahan yang positif.⁷

d. Perencanaan dan Publikasi

Setelah mendapat dukungan manajemen puncak dan ketersediaan *resource*, langkah selanjutnya tim pengarah menyusun perencanaan penerapan MMT yang mencakup hal-hal berikut:

1) Menyusun Pernyataan Visi Institusi

Visi merupakan panduan arah perjalanan jangka panjang institusi menuju arah jangka panjang. Pernyataan visi menurut MMT umumnya memuat pengakuan bahwa hanya pelanggan yang menilai sukses atau gagalnya suatu kinerja institusi

2) Merumuskan Sasaran dan Tujuan Umum

Sasaran dan tujuan merupakan penjabaran dari visi institusi. Sasaran dan tujuan ini direncanakan secara umum,

⁷ Tismat, Margono Mitrohardjono, Penerapan Total Quality Management dan Penerapan Operasional Pendidikan Islam di Madrasah Aliyah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.3, No.1, 2018, hlm. 15

selanjutnya setiap divisi perlu merumuskan sasaran dan tujuan guna tercapainya sasaran dan tujuan institusi.

3) Menyusun Rencana Penerapan MMT

Rencana dalam lingkup ini dirumuskan bertolak dari visi, sasaran dan tujuan institusi. Sebelum manajer dan pimpinan puncak dapat berfungsi dengan baik sebagai tim pengarah penerapan MMT membutuhkan pelatihan. Beberapa cara dapat ditempuh untuk pelatihan tersebut dengan cara mengikuti kursus, mengundang konsultan, belajar mandiri, membaca buku, dll.

4) Merencanakan Pemberian penghargaan dan pengakuan

Dalam sistem manajemen mutu, penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi pencapaian perlu mendapat pengakuan dan penghargaan. MMT lebih mengedepankan penghargaan terhadap tim.

5) Melakukan Publikasi

Hasil penerapan manajemen baru perlu diketahui oleh setiap karyawan. Bentuk publikasi informasi bervariasi dan luas, seperti media elektronik, seminar, dll

e. Infrastruktur Pendukung

Infrastruktur dalam penerapan manajemen mutu memerlukan hubungan dengan hal lain, yaitu prosedur, organisasi dan peran serikat pegawai.

- 1) Prosedur, setiap institusi tentu sudah merumuskan prosedur kerjanya masing-masing, didokumentasikan dan semestinya disampaikan dan dibagikan kepada setiap pegawai.⁸
- 2) Organisasi, anjuran manajemen mutu terpadu lebih mengerjakan sistem organisasi yang dikerjakan oleh tim, untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.
- 3) Peran serikat pegawai, sistem MMT mengedepankan pemberdayaan dan kemajuan pegawai institusi, dengan begitu pegawai akan mampu menerima sistem manajemen mutu terpadu.⁹

Dalam penerapan manajemen mutu terpadu memiliki 4 pilar yang dijadikan pedoman agar dapat meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, yaitu:

- 1) Hubungan Sinergi

Kerjasama atau kolaborasi adalah suatu hal yang sangat penting. Pelanggan sekolah adalah siswa di sebuah lembaga pendidikan dan penyalurnya adalah guru. Guru dan siswa adalah tim, keduanya saling bersinergi untuk pengembangan kemampuan bakat dan minat siswa. Guru dan siswa adalah penyalur dari keefektifan alat belajar, lingkungan, dan sistem untuk siswa. Sekolah bertanggung jawab untuk menjamin

⁸Sutarto, *Manajemen Mutu Terpadu Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan, ...*, hlm. 238

⁹*Ibid*, hlm. 239

kelangsungan pendidikan para siswa dalam jangka panjang dengan proses pembelajaran yang maksimal.

2) Perbaikan terus menerus dan evaluasi

Adanya perbaikan terus-menerus, secara individual maupun secara berkelompok baik didalam menyeting kualitas sekolah dengan jalan administrator bekerja berkolaborasi dengan pelanggan dan guru. Manajemen mutu terpadu menekankan pada kegiatan evaluasi diri untuk perbaikan terus menerus dengan cara mempertegas kedisiplinan.

3) Suatu sistem dari proses berkelanjutan

Pengenalan organisasi sebagai sistem dan pekerjaan yang dilaksanakan didalam sebuah organisasi harus dilihat sebagai suatu proses berkelanjutan. Dalam pilar manajemen mutu terpadu, organisasi dianggap sebagai suatu sistem, artinya komponen sekolah saling mempengaruhi dan ketergantungan. Guru dan siswa merupakan sistem dalam suatu sekolah, mutu ditujukan untuk mengidentifikasi dan memperbaiki komponen-komponen yang memerlukan perbaikan.

4) Kepemimpinan

Dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu merupakan tanggung jawab dari manajemen puncak yaitu kepala madrasah. Implikasi dari pilar keempat ini adalah kepemimpinan sebagai

alat dalam menerapkan manajemen mutu terpadu harus memiliki visi dan misi untuk pandangan abstrak kedepannya.¹⁰

Hayashi dalam jurnal kependidikan karangan Fitriani, mendefinisikan perencanaan merupakan suatu proses bertahap dari tindakan untuk menjembatani perbedaan antara kondisi yang ada dan aspirasi organisasi.¹¹

Sallis dalam jurnal kependidikan karangan Fitriani mengemukakan ada beberapa perencanaan yang harus diperhatikan dalam manajemen mutu terpadu pada lembaga pendidikan, yaitu:

- 1) Kepemimpinan dan komitmen terhadap mutu harus datang dari atas, pemimpin harus selalu memotivasi wakil kepala sekolah dan *supervisor* lainnya agar berupaya keras dan serius
- 2) Menggembirakan pelanggan adalah tujuan manajemen mutu terpadu, dengan usaha terus-menerus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan internal maupun eksternal. Untuk mengetahui kebutuhan pelanggan yaitu dengan mengidentifikasi pandangan pelanggan, dengan metode kuesioner atau berbincang-bincang¹²
- 3) Menunjuk fasilitator mutu, dengan tanggung jawab menyampaikan perkembangan mutu kepada kepala sekolah/madrasah

¹⁰Supadi, *Manajemen mutu Pendidikan*, (Jakarta: UNJ Press,2020), hlm. 176

¹¹Fitriani, Proses Perencanaan Total Quality Management Dalam Pendidikan Islam, *Didaktika Jurnal Kependidikan*, Vol. 11, no. 2, 2017, hlm. 176

¹²*Ibid*, hlm. 176

- 4) Membentuk kelompok pengendali mutu, perannya adalah dengan mengarahkan dan mendorong proses peningkatan mutu
- 5) Menunjuk koordinator mutu, perannya untuk membantu dan membimbing tim dalam menemukan ide baru dalam menangani dan memecahkan masalah
- 6) Mengadakan seminar manajemen senior untuk mengevaluasi program, dengan peran menyampaikan pesan mutu ke tingkat bawah
- 7) Menganalisa dan mendiagnosis situasi yang ada
- 8) Menggunakan contoh yang sudah berkembang di tempat lain
- 9) Mempekerjakan konsultan eksternal, mereka dapat memberikan petunjuk, melatih, dan menjadi narasumber diskusi kebijakan institusi
- 10) Memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf
- 11) Mengkomunikasikan pesan mutu, dengan menjelaskan program jangka panjang secara jelas
- 12) Mengukur biaya mutu
- 13) Mengaplikasikan alat dan teknik mutu melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif, dengan menfokuskan pada pencapaian kesuksesan awal
- 14) Mengevaluasi program dalam interval yang teratur¹³

¹³Fitriani, Proses Perencanaan Total Quality Management Dalam Pendidikan Islam, *Didaktika Jurnal Kependidikan*, ... , hlm. 176

3. Pelaksanaan Mutu Terpadu

Perkembangan pemikiran manajemen pada lembaga pendidikan pada saat ini mengarah pada sistem manajemen yang disebut manajemen mutu terpadu. Manajemen mutu terpadu merupakan suatu program dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Sebelum hal tersebut dapat diwujudkan, maka semua pihak yang terlibat di dalam proses pendidikan, mulai dari komite sekolah, kepala sekolah, kepala tata usaha, guru, siswa sampai dengan karyawan harus benar-benar mengerti dari hakikat dan tujuan pendidikan.¹⁴

Berdasarkan pendapat tokoh teori manajemen mutu terpadu Sallis, dalam jurnal administrasi dan manajemen pendidikan karangan Anne Sarvitri, terdapat beberapa hal yang menjadi ciri dari pelaksanaan manajemen mutu terpadu, yaitu:

- a. *Continous improvement*, sebuah organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu harus terus menerus melakukan perbaikan, yang bersifat siklus. Kesadaran dalam berkeinginan mencapai tujuan membuat organisasi terus melakukan analisis atas penerapan rencana yang dilaksanakan dan melakukan perbaikan secara terus menerus.
- b. Manajemen mutu terpadu merupakan kegiatan jangka panjang dan luas, tetapi dalam pelaksanaannya, dilakukan bagian perbagian kecil,

¹⁴Erra Yusmina, dkk, Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Peningkatan Kinerja Sekolah Pada SMK Negeri 1 Banda Aceh, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, ... , hlm. 169

yang dilakukan tetap dengan kerangka filosofi besar dari manajemen mutu terpadu

- c. Perubahan budaya. Penerapan manajemen mutu terpadu bukan sekedar penerapan alat atau mekanisme tertentu yang membuat sebuah organisasi berubah. Perubahan budaya juga bukan merupakan suatu perubahan perilaku sementara saja, tetapi menjadi bagian dari perubahan institusi.
- d. *The upside down/inverted organization*. Organisasi yang mendorong pada penerapan manajemen mutu terpadu secara prinsip berkebalikan dengan organisasi pada umumnya. Jika organisasi biasanya digambarkan sebagai sebuah susunan piramida, dimana staf pendukung bekerja untuk melayani staf pada jenjang yang lebih tinggi, maka pada organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu, menerapkan kebalikannya dimana yang dibagian atas atau fokus pelayanan adalah pelanggan utama yaitu peserta didik.
- e. Kedekatan dengan pelanggan. Didalam dunia pendidikan, kedekatan pelanggan dalam hal ini adalah peserta didik, penerapan kedekatan pelanggan mengacu pada penilaian pelanggan dalam menginginkan kualitas dan metode belajar dan mendapatkan pengajaran.
- f. Pelanggan internal. hubungan antara staff internal sangat penting bagi sebuah organisasi apabila mengharapkan organisasi berjalan secara efektif dan efisien.

- g. Pemasaran internal, staff merupakan perbedaan pelayanan, dengan begitu penyampaian info pemasaran sangat berkaitan dengan ide, produk, dan pelayanan yang akan diberikan kepada peserta didik. Dengan demikian menjadi hal yang sangat penting untuk terus-menerus menyampaikan informasi terkait dengan ide, produk dan pelayanan yang akan diberikan kepada peserta didik.¹⁵
- h. Profesionalisme, dalam dunia pendidikan perlu adanya pelatihan dan pemahaman terhadap guru dan tenaga kependidikan, sehingga tau pemaknaan kualitas dan tidak bertentangan dengan manajemen mutu terpadu, sehingga mencapai standart akademik dan kepedulian terhadap aspirasi dan keinginan peserta didik merupakan profesionalisme sekolah/madrasah.
- i. Kualitas pembelajaran, memberikan pelayanan pembelajaran yang tepat sesuai dengan kebutuhan individu memang sangat sulit untuk diwujudkan, tetapi sebuah sekolah tidak akan dapat menyatakan dirinya telah menerapkan manajemen mutu terpadu, apabila kualitas dari pembelajaran yang dirasakan oleh peserta didik belum sesuai dengan yang diharapkan.¹⁶

Dalam pelaksanaan sebuah sistem baru pada lembaga pendidikan perlu melakukan proses secara sistematis dalam mencapai keberhasilan dengan melakukan perbaikan

¹⁵Anne Savitri, dkk, Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Pada Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Internal, *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Vo; 3, No 1, 2020, hlm. 41

¹⁶*Ibid*, hlm. 3

berkesinambungan. Konsep yang berlaku adalah PDCA (*Plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan, hasil perencanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.¹⁷

Dalam dunia pendidikan, untuk mewujudkan kualitas yang nyata maka harus melakukan perbaikan terus-menerus dan berkesinambungan, dengan menggunakan konsep PDCA.¹⁸

Standart yang mengacu pada mutu perspektif manajemen mutu terpadu yaitu lebih mengutamakan pada kepuasan pelanggan. Suatu lembaga dikatakan bermutu apabila pelanggan internal dan eksternal telah menerima kepuasan dari jasa yang diberikan. Dalam manajemen mutu terpadu, ada lima sifat yang harus diwujudkan, yaitu:

- a. Keterpercayaan (*reliability*), artinya layanan yang di berikan kepada pelanggan harus sesuai dengan yang dijanjikan oleh sebuah lembaga .
- b. Keterjaminan (*assurance*), artinya layanan yang diberikan oleh lembaga pendidikan dapat menjamin kualitas yang diberikan kepada pelanggan.

¹⁷Khairul Azan, *Isu-isu Global Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Samudera Biru, 2021), hlm. 110.

¹⁸*Ibid*, hlm. 111

- c. Penampilan (*tangible*), artinya lembaga pendidikan harus senantiasa menjaga situasi agar tampak baik. Aspek ini meliputi: keindahan, kerapian, kebersihan dan keteraturan.
- d. Perhatian (*emphaty*), artinya lembaga pendidikan harus memberikan perhatian penuh terhadap pelanggan, seperti memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan bersikap ramah dan berkomunikasi dengan baik.
- e. Ketanggapan (*responsiveness*), artinya lembaga pendidikan mesti cekatan dalam memberikan respon kepada kebutuhan pelanggan.¹⁹

Bentuk pelaksanaan manajemen mutu terpadu dalam upaya perbaikan kualitas yaitu dengan cara perbaikan secara terus-menerus, menentukan standart mutu, perubahan kultur, perubahan organisasi, dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan agar bentuk pelaksanaan tersebut dapat berjalan dengan baik maka perlu strategi pelaksanaan yaitu dengan adanya persiapan, perencanaan, dan pelaksanaan.²⁰

4. Hasil Pelaksanaan Mutu Terpadu

Adanya manajemen mutu terpadu adalah sesuatu yang ingin diraih secara berkelanjutan. Menurut Hadari Nawawi dalam Andragogi karangan Muhammad Adlan Nawawi, adaptasi

¹⁹Khairul Azan, *Isu-isu Global Manajemen Pendidikan Islam, ...*, hlm. 115

²⁰Lailatul Azizah, Silvia Witri, Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Penerapan Total Quality Management dalam Program Akreditasi Sekolah, *Jurnal Pendidikan MI/SD*, Vol.1 No.1 2021, hlm. 79

manajemen mutu terpadu dikatakan sukses, apabila menunjukkan beberapa ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Tingkat konsistensi dalam memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan peningkatan kualitas SDM terus meningkat
- b. Kekeliruan bekerja yang berdampak menimbulkan ketidakpuasan pelanggan semakin berkurang
- c. Disiplin waktu dan disiplin kerja semakin meningkat
- d. Inventarisasi aset organisasi semakin sempurna dan terkendali
- e. Kontrol berlangsung secara efektif terutama dari atasan langsung
- f. Pemborosan dana dan waktu dalam bekerja dapat dicegah
- g. Peningkatan ketrampilan dan keahlian bekerja terus dilaksanakan²¹

Menurut Edward Sallis dalam Andragogi pada institusi pendidikan, pelanggan utama adalah peserta didik yang secara langsung menerima jasa, pelanggan kedua adalah orang tua yang memiliki kepentingan langsung secara individu atau institusi, dan pelanggan ketiga adalah yaitu pihak yang memiliki peran penting meskipun tidak secara langsung.²²

²¹Muhammad Adlan Nawawi, Urgensi Peningkatan Mutu dengan Menggunakan Total Quality Management dalam Pendidikan Islam di era Millenial, *Andragogi*, 2, 2020, hlm. 191

²²*Ibid*, hlm. 193

Adapun komponen-komponen yang harus dilibatkan secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan dalam manajemen mutu terpadu pada suatu pendidikan adalah sebagai berikut:

a. Keterlibatan Siswa

Didalam sekolah perlu didesain agar dalam penyusunan peraturan sekolah di susun secara *fair* dengan melibatkan siswa. Sebuah kelas yang memberikan otonomi bagi siswa memiliki kaitan erat dengan kemampuan siswa dalam berekspresi, kreatif menunjukkan kemampuan diri belajar secara konseptual.

b. Keterlibatan Orang Tua

Keterlibatan orang tua dalam proses pendidikan anak sekolah merupakan hal yang penting dilakukan oleh institusi pendidikan yang merupakan bagian unsur penting MMT. Peran orang tua dalam pembentukan motivasi dan penguasaan diri merupakan modal besar bagi kesuksesan anak disekolah.²³

Arshida dan Agil dalam jurnal administrasi dan manajemen pendidikan menyatakan bahwa faktor keberhasilan dari pelaksanaan MMT tergantung pada pendidikan dan pelatihan, manajemen kualitas, pemberdayaan karyawan, pernyataan visi dan rencana, penghargaan terhadap prestasi karyawan, dan fokus terhadap pelanggan.²⁴

²³ Muhammad Adlan Nawawi, Urgensi Peningkatan Mutu dengan Menggunakan Total Quality Management dalam Pendidikan Islam di era Millennial, *Andragogi, ...*, hlm. 194

²⁴ Anne Sarvitri, dkk. Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Pada Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Internal, ..., hlm. 4

B. Pandemi Covid-19

1. Karakteristik Covid-19

Covid-19 merupakan salah satu virus yang diketahui menginfeksi manusia yang ditemukan dari negara China, Kebanyakan virus corona menyebabkan infeksi saluran pernafasan, menyebabkan pneumonia ringan dan berat, serta penularan yang terjadi antar manusia. Virus corona sensitif terhadap sinar ultraviolet dan panas, dan dapat dinonaktifkan.²⁵ Karakteristik virus ini adalah kecepatan penyebaran yang tinggi. Berdasarkan data WHO diperoleh bahwa covid-19 telah menjadi pandemic global dengan 4.534.0731 kasus positif yang terkonfirmasi di 216 negara diseluruh dunia. Virus corona juga telah mewabah diindonesia sejak awal maret. Dampak yang ditimbulkan dari virus ini telah mengubah berbagai aspek kehidupan manusia.²⁶

2. Kebijakan Pendidikan Masa Pandemi Covid-19

Di Indonesia, pandemi covid-19 telah banyak memberikan dampak kepada masyarakatnya, salah satunya dalam dunia pendidikan. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mengeluarkan Surat Edaran tanggal 9 Maret 2020 tentang pembelajaran secara daring dan

²⁵Safrizal, *Pedoman Untuk Menghadapi Pandemi Covid-19*, (Jakarta: Tim Kerja Kementerian Dalam Negeri, 2020), hlm.6

²⁶Luh Devi Herliandry, dkk. Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19, *Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol.22,No.1, 2020, hlm. 66

bekerja dari rumah dalam rangka pencegahan penyebaran covid-19 di seluruh sektor pendidikan.²⁷

Wabah covid-19 mendesak pembelajaran dalam dunia pendidikan dengan jarak jauh hampir yang belum pernah dilakukan sebelumnya secara serempak, bagi semua elemen pendidikan yaitu peserta didik, guru hingga orang tua. Mengingat pada masa pandemic waktu, lokasi dan jarak menjadi permasalahan besar saat ini. Sehingga pembelajaran jarak jauh ini menjadi solusi untuk mengatasi kesulitan dalam melaksanakan pembelajaram secara tatap muka langsung. Ini merupakan tantangan bagi seluruh elemen pendidikan dan jenjang pendidikan untuk mempertahankan kelas tetap aktif meskipun sekolah ditutup.²⁸

Bagi lembaga pendidikan yang sudah terbiasa menggunakan perangkat teknologi dalam pembelajaran tentu tidak menemui kendala dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.²⁹

Dampak covid-19 mengubah dunia pendidikan seperti mengubah metode pembelajaran. Belajar dari rumah dari jarak jauh dengan metode *online learning* menjadi pilihan yang tak terhindarkan untuk mengurangi penyebaran covid-19. Dunia pendidikan mengalami perubahan yang drastis. Pembelajaran jarak jauh ini didukung dengan perkembangan teknologi yang tidak terbatas pada

²⁷Yayat Handayana, *Buku Pendidikan Tinggi di Masa Pandemi Covid-19*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan RI, 2020), hlm. 14.

²⁸Luh Devi Herliandry, dkk. *Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19*, ..., hlm. 66

²⁹*Ibid*, hlm. 32.

revolusi industri 4.0 saat ini. Pembelajaran online secara efektif untuk melaksanakan pembelajaran meskipun pendidik dan peserta didik di tempat yang berbeda. Kondisi saat ini menuntut untuk melakukan inovasi dan adaptasi terkait pemanfaatan teknologi untuk mendukung proses pembelajaran.³⁰

Aturan kementerian Pendidikan masa pandemi covid-19, surat edaran nomor 4 tahun 2020 tentang pelaksanaan kebijakan pendidikan dalam masa darurat penyebaran covid-19. Beberapa kebijakan yang dikeluarkan yaitu:

- a. UN tahun 2020 dibatalkan, termasuk Uji kompetensi Keahlian 2020 bagi sekolah menengah kejuruan
- b. Dilaksanakan proses belajar dari rumah, siswa tidak di bebaskan untuk menuntuskan seluruh capaian kurikulum
- c. Mekanisme ujian sekolah dapat dilakukan dalam bentuk portofolio nilai raport dan prestasi yang diperoleh sebelumnya, penugasan, tes daring, dsb.
- d. Dana Bantuan Operasional Sekolah dapat digunakan untuk membiayai keperluan dalam pencegahan pandemi covid-19

Metode pembelajaran online dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu:

- 1) Tatap muka virtual

³⁰*Ibid*, hlm. 67

- 2) Aplikasi belajar daring, peserta didik dapat mengakses media pembelajaran) Video, audio, teks, latihan soal dsb) melalui aplikasi yang disediakan oleh kemendikbud dan mitra sekolah
 - 3) Media sosial, diskusi bisa dilakukan melalui aplikasi pengiriman pesan (WhatsApp, Telegram, Line) dan media sosial (Instagram, Facebook, Twitter)
 - 4) Penugasan akhir, peserta didik dapat mengirimkan tugas dan lembar kerja melalui aplikasi pengiriman pesan ataupun dengan media sosial.³¹
3. Hambatan dan tantangan Pembelajaran Masa Pandemi Covid-19

Proses pembelajaran dari rumah melalui pembelajaran jarak jauh idealnya tetap dapat mengakomodasi kebutuhan belajar untuk mengembangkan bakat dan minat siswa sesuai dengan jenjang pendidikannya. Untuk itu memaksimalkan manajemen mutu pendidikan sangat di perlukan, mulai dari kesiapan pendidik, kurikulum yang sesuai, ketersediaan sumber belajar, dll.³²

Kondisi pembelajaran jarak jauh saat ini belum dapat disebut ideal, sebab masih terdapat berbagai hambatan yang harus dihadapi. Hambatan tersebut sekaligus menjadi tantangan dalam pelaksanaan

³¹Umi Fitria Ridya Rahmawaty, Pendidikan di Masa Covid-19, (Jakarta: Institute of Social Economic Digital, 2020), hlm. 7

³²Fieka Nurul Arifa, Tantangan Pelaksanaan Kebijakan Belajar dari Rumah Dalam Masa Darurat Covid-19, *Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR*, Vol XII, No.7, 2020, hlm. 10

pembelajaran jarak jauh, mengingat harus dilaksanakannya kegiatan pendidikan di tengah darurat pandemi covid-19 yang terjadi saat ini.³³

Hambatan dalam pelaksanaan pembelajaran jarak jauh sangat berhubungan dengan manajemen mutu nantinya seperti kesiapan sumber daya manusia, kurang jelasnya arahan pemerintah daerah, belum adanya kurikulum yang tepat, dan keterbatasan sarana dan prasarana, khususnya teknologi dan jaringan internet.³⁴

Tingkat kesiapan murid/guru/sekolah berbeda-beda dalam penggunaan internet, sehingga akan mempengaruhi efektifitas dalam kegiatan belajar mengajar via online. Perubahan metode pembelajaran menjadi tantangan dan perlu upaya yang besar untuk beradaptasi. Permasalahan akses dan mutu pendidikan masih berlanjut. Kesenjangan fasilitas pendidikan dan peralatan media komunikasi (laptop dan smartphone) masih menjadi masalah besar dalam dunia pendidikan. Belum bagi kemampuan tenaga pendidikan mengenai penggunaan perangkat digital, seperti adanya guru yang gaptek teknologi.³⁵

Perubahan seperti ini sangat berdampak pada kondisi psikologis murid, guru dan orang tua murid. Tantangan sekolah sendiri yaitu

³³*Ibid*, hlm.12

³⁴Fieka Nurul Arifa, Tantangan Pelaksanaan Kebijakan Belajar dari Rumah Dalam Masa Darurat Covid-19, *Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR, ...*, hlm. 14

³⁵Umi Fitria Ridya Rahmawaty, Pendidikan di Masa Covid-19, ..., hlm. 11

ketidakstabilan mutu pendidikan, sehingga mempengaruhi kepuasan pelanggan baik orang tua atau peserta didik.³⁶

4. Upaya Peningkatan Kualitas Proses Belajar dari Rumah

Menanggapi berbagai keluhan hambatan pembelajaran jarak jauh, kemendikbud menghimbau untuk mewujudkan pendidikan bermakna yang tidak hanya fokus pada capaian aspek akademik atau kognitif. Secara lebih jelas aturan mengenai proses belajar dari rumah diatur dalam Surat Edaran Mendikbud No.4 Tahun 2020 tentang pelaksanaan kebijakan pendidikan dalam maa darurat penyebaran covid-19.³⁷

Plt Dirjen PAUD dikdasmen kemendikbud, Haris Iskandar menjelaskan bahwa guru tidak harus terpaku pada pembelajaran daring dan pemberian tugas, guru diharapkan kreatif dan inovatif dalam mengeksplor kegiatan yang menyenangkan.³⁸

Dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran jarak jauh secara berkelanjutan ada beberapa hal yang harus diperhatikan, antara lain: lembaga pendidikan harus mulai meningkatkan sarana dan prsarana. Meningkatkan kapasitas pendidik, pelaksanaan dukungan platform teknologi secara berkesinambungan.³⁹

³⁶*Ibid*, hlm. 12

³⁷Fieka Nurul Arifa, Tantangan Pelaksanaan Kebijakan Belajar dari Rumah Dalam Masa Darurat Covid-19, *Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR*, ... , hlm. 14

³⁸ *Ibid*, hlm.15

³⁹*Ibid*, hlm 16

Dalam era new normal nantinya pendidikan tentu akan kembali beradaptasi dengan lingkungan yang sebelumnya diberlakukan pembelajaran jarak jauh, mengingat kesenjangan infrastruktur teknologi pendidikan dan variasi kemampuan akses pelajar Indonesia, pembelajaran jarak jauh sulit menjadi pilihan modal pembelajaran utama atau satu-satunya. Sebaliknya para ahli pendidikan menyebutkan model pembelajaran hibrida dan campuran (*blended learning*) antara tatap muka dan jarak jauh merupakan pilihan yang lebih realistis bagi sebagian besar lembaga pendidikan. Jika penerapan protokol kesehatan mengharuskan adanya pembatasan jumlah siswa dalam ruang belajar atau pembelajaran tatap muka bergilir, pembelajaran jarak jauh berperan sebagai pelengkap dari berkurangnya jam pembelajaran tatap muka.⁴⁰

3. Penelitian Terdahulu

Penulis telah melakukan penelusuran terhadap beberapa tulisan yang dianggap memiliki kemiripan maupun kesamaan dari penelitian penulis. Beberapa penelitian terdahulu yang penulis temukan adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Mulyadi Hermanto Nst dengan judul “Manajemen Mutu Terpadu (MMT) Dalam Pendidikan Islam”.

⁴⁰Mulyana, *Pembelajaran Jarak Jauh Era Covid-19*, (Jakarta Pusat: Litbangdiklat Press, 2020), hlm. 4.

Beberapa hasil temuan dari penelitian ini yaitu manajemen mutu terpadu lebih berorientasi pada memperbaiki kinerja dari guru, karyawan dan kepala sekolah, menciptakan budaya kerja dan disiplin pegawai yang sangat diperlukan, karena mempengaruhi efektifitas implementasi manajemen mutu terpadu.⁴¹

- b. Penelitian yang dilakukan oleh Anne Sarvitri, Achmad Supriyanto dan Agus Timan dengan judul “Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Pada Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Internal”

Beberapa hasil temuan dari penelitian ini yaitu manajemen mutu terpadu lebih berorientasi pada cara penerapan manajemen mutu terpadu efektif dan efisien di SMKS Kartika IV-I Malang.⁴²

- c. Penelitian yang dilakukan oleh Erra Yusmina Murniati AR, Niswanto dengan judul “Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Peningkatan Kinerja Sekolah Pada SMK Negeri 1 Banda Aceh”.

Beberapa hasil temuan dari penelitian ini yaitu penyusunan program manajemen mutu terpadu pada SMK Negeri 1 Banda Aceh berpedoman pada prinsip-prinsip dasar manajemen mutu terpadu, kepala sekolah berusaha melakukan inovasi positif dengan

⁴¹Mulyadi Hermanto Nst, Manajemen Mutu Terpadu (MMT) Dalam Pendidikan Islam, *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Keislaman*, Vol.4, No.2, 2019, hlm. 247

⁴²Anne Sarvitri, dkk, Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Pada Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Internal, *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, ... , hlm. 49

megupayakan keefektifan proses pembelajaran dengan memotivasi guru dalam meningkatkan kompetensinya.⁴³

- d. Penelitian yang dilakukan oleh Aini Husna dengan judul “Penerapan Manajemen Mutu Terpadu dan Dampaknya di SD Budi Mulia Dua Sedayu Bantul”

Beberapa hasil temuan dari penelitian ini yaitu Dampak penerapan manajemen mutu terpadu di SD Budi Mulia Dua Sedayu adalah meningkatnya prestasi sekolah maupun siswa dan kinerja guru sehingga meningkatkan kepuasan orang tua siswa.⁴⁴

- e. Penelitian yang dilakukan oleh Nur Rohman dengan judul “Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perspektif Manajemen Mutu Terpadu Studi Kasus di SDUT Bumi Kartini Jepara”

Beberapa hasil temuan dari penelitian ini yaitu peran kepala lembaga SDUT Bumi Kartini Jepara dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu yang dilakukan secara efektif dan efisien.⁴⁵

⁴³Erra Yusmina Murniati AR, Niswanto, Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Peningkatan Kinerja Sekolah Pada SMK Negeri 1 Banda Aceh, *Jurnal Administrasi Pendidikan, ...*, hlm. 177

⁴⁴Aini Husna, Penerapan Manajemen Mutu Terpadu dan Dampaknya di SD Budi Mulia Dua Sedayu Bantul, *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, Vol.7, No.1, 2014, hlm. 39

⁴⁵Nur Rohman, Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perspektif Manajemen Mutu Terpadu Studi Kasus di SDUT Bumi Kartini Jepara, *Jurnal Tarbawi*, Vol.14, No.2, 2017, hlm. 214

- f. Penelitian yang dilakukan oleh Syaefudin dengan judul “Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) Pada Lembaga Pendidikan Islam”

Beberapa hasil temuan dari penelitian ini yaitu implementasi manajemen mutu terpadu yang sudah berjalan dengan baik di MI Ash-Siddiqiyah 3 sudah tergolong baik, namun masih perlu di perbaiki dalam hal siklus pemecahan masalah.⁴⁶

Tabel 1.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

No	Nama, Judul, Bentuk Karya, Tahun	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Mulyadi Hermanto Nst, <i>Manajemen Mutu Terpadu (MMT) Dalam Pedidikan Islam</i> , Jurnal Ilmu-ilmu sosial dan keislaman, 2019.	Dalam penelitian ini dan penelitian yang akan datang, sama-sama meneliti bagaimana sekolah memperbaiki mutu pendidikan di sekolah untuk mencapai kepuasan pelanggan	Penelitian ini dikaitkan dengan budaya kerja sebelum pandemi covid-19, sedangkan penelitian yang akan datang dikaitkan dengan progres dan inovasi, serta keterlibatan guru, pegawai dan kepala sekolah dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu di masa pandemi covid-19.

⁴⁶ Syaefudin, Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) Pada Lembaga Pendidikan Islam, *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, Vol.XV, No.2, 2018, hlm. 243

2.	Anne Sarvitri, Achmad Supriyanto dan Agus Timan, <i>Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Pada Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Internal</i> , Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, 2020.	Dalam penelitian ini dan penelitian yang akan datang sama-sama meneliti implementasi manajemen mutu terpadu di lembaga pendidikan	Penelitian ini dikaitkan dengan cara penerapan manajemen mutu terpadu di lembaga kejuruan, sedangkan penelitian yang akan datang dikaitkan dengan implementasi manajemen mutu terpadu di sekolah di masa pembelajaran jarak jauh.
3.	Erra Yusmina Murniati AR, Niswanto, <i>Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Peningkatan Kinerja Sekolah Pada SMK Negeri 1 Banda Aceh</i> , Jurnal Administrasi Pendidikan, 2014.	Dalam penelitian ini dan penelitian yang akan datang adalah sama-sama meneliti program manajemen mutu terpadu di sekolah,	Penelitian ini dikaitkan dengan implementasi manajemen mutu terpadu di lembaga kejuruan, sedangkan penelitian yang akan datang dikaitkan dengan implementasi manajemen mutu terpadu di madrasah.

4.	Aini Husna, <i>Penerapan Manajemen Mutu Terpadu dan Dampaknya di SD Budi Mulia Dua Sedayu Bantul</i> , Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan, 2014.	Penelitian ini dan penelitian yang akan datang adalah sama-sama meneliti manajemen mutu terpadu di lembaga pendidikan.	Penelitian ini dikaitkan dengan output dari penerapan manajemen mutu terpadu, sedangkan penelitian yang akan datang dikaitkan dengan progres dalam implementasi manajemen mutu terpadu di madrasah
5.	Nur Rohman, <i>Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perspektif Manajemen Mutu Terpadu Studi Kasus di SDUT Bumi Kartini Jepara</i> , Jurnal Tarbawi, 2017.	Penelitian ini dan penelitian yang akan datang adalah sama-sama meneliti manajemen mutu terpadu	Penelitian ini dikaitkan dengan peran kepala sekolah dalam penerapan manajemen mutu terpadu, sedangkan penelitian yang akan datang dikaitkan dengan proses implementasi manajemen mutu terpadu pada .
6.	Syaeudin, <i>Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) Pada Lembaga Pendidikan Islam</i> , Jurnal Pendidikan Agama Islam, 2018.	Penelitian ini dan penelitian yang akan datang adalah sama-sama meneliti implementasi manajemen mutu terpadu pada lembaga pendidikan islam.	Penelitian ini dikaitkan dengan siklus masalah saat penerapan manajemen mutu terpadu, sedangkan penelitian yang akan datang dikaitkan dengan implementasi manajemen mutu

			terpadu pada masa pandemi.
--	--	--	----------------------------

Berdasarkan beberapa penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa ke enam penelitian di atas membahas tentang manajemen mutu terpadu yang dilaksanakan sebelum wabah pandemi covid-19 menyerang negara indonesia yang menyebabkan lumpuhnya sektor pendidikan. Sedangkan peneliti di sini membahas tentang manajemen mutu terpadu pada masa wabah pandemi covid-19 sudah menyerang negara indonesia sehingga perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada kondisi yang terjadi pada sektor pendidikan.

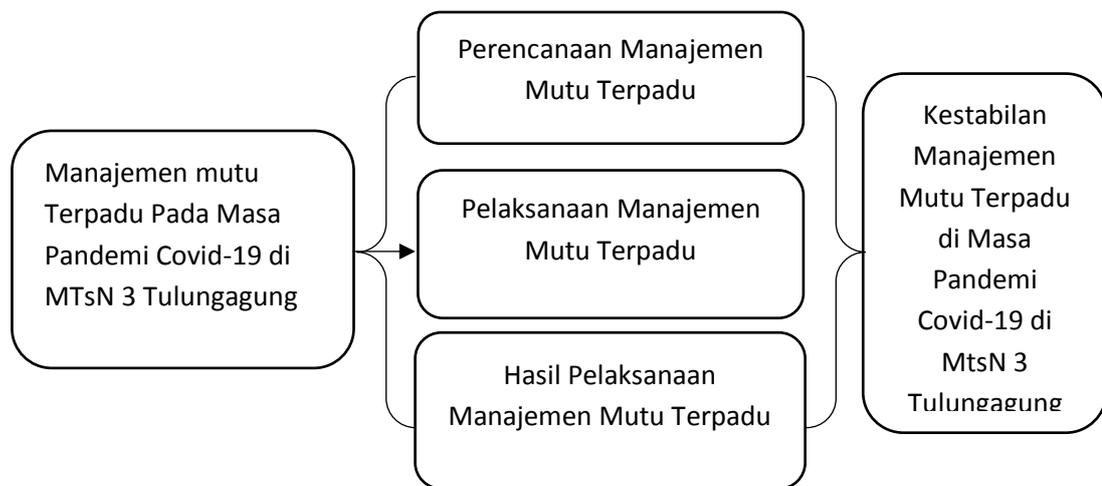
4. Paradigma Penelitian

Dalam sebuah penelitian, paradigma penelitian merupakan hal yang sangat penting. Paradigma penelitian adalah pandangan atau model dari pola pikir yang ditunjukkan dalam mengatasi masalah yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang ada pada suatu penelitian. Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini yaitu paradigma konstruktivisme, yang didalamnya menjelaskan bahwa dalam paradigma ini, pemahaman terhadap temuan peneliti merupakan produksi dari interaksi antara peneliti dengan objek

penelitian, dimana peneliti yang lebih menekankan pada realistas yang diteliti menjadi sebuah bangunan konsep yang mudah dipahami.⁴⁷

Setelah melihat apa yang sudah peneliti sampaikan, dapat digambarkan bahwa manajemen mutu terpadu pada masa pandemi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu di MTsN 3 Tulungagung, hal itu tidak lepas dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan melihat hasil yang di peroleh dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu.

Sehingga paradigma penelitian ini dapat digambarkan dengan konsep sebagai berikut:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

Pada gambar paradigma di atas menjelaskan tentang manajemen mutu dalam mengatasi kestabilan pendidikan di masa pandemi covid-

⁴⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi Dengan Metode R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 43

19. Hal ini tentunya dengan melewati proses perencanaan, pelaksanaan dan hasil yang di peroleh. Dengan hal ini dapat diketahui bahwa proses pelaksanaan manajemen mutu terpadu di MTsN 3 Tulungagung dapat mengatasi kestabilan pendidikan di masa pandemi covid-19.

