

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

by Agus Zaenul Fitri

Submission date: 03-Oct-2022 12:06PM (UTC+0700)

Submission ID: 1915125464

File name: 11zon_merged-PDF_10.pdf (3.04M)

Word count: 51096

Character count: 330317

- Sistem Penjaminan
- Mutu Pendidikan

Filosofis dan Aplikatif–Best Practices

SEBAGIAN KEUNTUNGAN PENJUALAN AKAN DIDONASIKAN UNTUK
MENDUKUNG KEGIATAN SOSIAL DI INDONESIA
www.intranspublishing.com



Dr. Agus Zaenul Fitri, M.Pd.

• Sistem Penjaminan • Mutu Pendidikan

Filosofis dan Aplikatif–Best Practices

Madani

2022

SISTEM PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN

Filosofis dan Aplikatif–Best Practices

Penulis: Dr. Agus Zaenul Fitri, M.Pd.

Cover: Dana Ari

Layout: Kamilia Sukmawati

Cetakan Pertama, Februari 2022

ISBN: 978-602-0899-91-6

Diterbitkan oleh:

Madani

Kelompok Intrans Publishing

Wisma Kalimetro

Jl. Joyosuko Metro 42 Malang, Jatim

Telp. 0341-573650, Fax. 0341-573650

Email Pernaskahan: redaksi.intrans@gmail.com

Website: www.intranspublishing.com

Anggota IKAPI: 140/JTI/2012

1
Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Agus Zaenul Fitri

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: Filosofis dan Aplikatif–*Best Practices*

Penyusun, Agus Zaenul Fitri - Cet. 1 - Malang: Madani, 2022

xii + 228 hlm.; 15,5 cm x 23 cm

1. Pendidikan–Manajemen Kontrol & Kualitas

I. Judul

II. Perpustakaan Nasional

658.4013

Didistribusikan oleh:

PT. Cita Intrans Selaras (Citila)

-
-
-

Pengantar Penulis

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah, puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT. yang memberikan rahmat dan pertolongan-Nya sehingga buku *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* ini selesai untuk mengisi ruang akademik dan khazanah keilmuan khususnya dalam bidang manajemen pendidikan.

Sistem penjaminan mutu merupakan cara terbaik untuk meningkatkan kualitas pendidikan, sebab melalui sistem penjaminan mutu kualitas *input*, proses, *output* dapat dipastikan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dalam praktiknya, tidak semua lembaga pendidikan memahami, baik secara filosofis, normatif, maupun aplikatif terhadap sistem penjaminan mutu, sebab masih ada yang berpandangan bahwa sistem penjaminan mutu hanya sebagai syarat kelengkapan dokumen semata, bukan menjadi suatu sistem yang berhubungan (*linkage*) dengan proses pendidikan itu sendiri. Hasilnya, saat akreditasi yang terjadi adalah upaya untuk membuat dokumen secepat kilat, bahkan tidak jarang memanipulasi data karena kesalahan cara pandang tersebut.

Buku ini memberikan gambaran dan penjelasan mengenai sistem penjaminan mutu secara komprehensif mulai dari aspek filosofis, normatif, dan praktis yang diambil dari *best practices* berbagai perguruan tinggi yang telah mengimplementasikan sistem

penjaminan mutu, baik mengacu pada standar nasional maupun internasional.

Perbedaan cara pandang terhadap mutu juga menyebabkan konsep dan strategi yang diterapkan menjadi berbeda antara satu organisasi/lembaga dengan lembaga lainnya. Misalnya mutu diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), maka orientasinya adalah pelanggan, yang penting pelanggan merasa puas. Hal ini tentu berbahaya jika disalahpahami oleh para pemangku kepentingan dalam dunia pendidikan. Oleh sebab itu, perlu juga memahami filosofi mutu dari tokoh lain yang mendefinisikan mutu sebagai *zero defect* (tanpa cacat), atau *conformance to requirement* (sesuai dengan persyaratan/standar). Nah, pemahaman yang komprehensif akan menjadikan pengambil kebijakan dalam dunia pendidikan benar-benar memperhatikan bahwa kepuasan pelanggan harus didukung oleh kualitas produk yang tanpa cacat, sesuai dengan standar dan tepat digunakan (*fit for use*).

VI

Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi pada dasarnya telah memberikan panduan pelaksanaan sistem penjaminan mutu bagi perguruan tinggi, begitu pula dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Pendidikan Dasar dan Menengah. Segala ikhtiar itu memerlukan contoh nyata agar masing-masing lembaga pendidikan, baik dasar, menengah, maupun tinggi dapat memahami konsep sistem penjaminan mutu, secara filosofis, normatif, sampai pada aplikasinya di lapangan, agar kualitas pendidikan semakin terjamin dari sisi *input*, proses, dan *output*-nya.

Akhirnya, penulis menyadari dengan sepenuhnya bahwa tulisan ini masih memuat banyak kekurangan dan jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat menantikan saran konstruktif dari pembaca demi kesempurnaan tulisan ini. Atas segala masukan dan perhatian pembaca, penulis ucapkan terima kasih.

Penulis,
Dr. Agus Zaenul Fitri, M.Pd.

-
-
-

Pengantar Penerbit

Kualitas sumber daya manusia adalah komponen penting dalam kemajuan organisasi. Dalam bentuk organisasi kecil, kualitas sumber daya manusia yang terus-menerus meningkat akan memberikan dampak signifikan bagi tumbuh kembang organisasi. Adapun, dalam konteks organisasi besar, jaminan mutu kualitas sumber daya manusia hendaknya sudah ada pada posisi penjaminan kualitas secara konsisten. Sumber daya manusia berkualitas tidak dapat berdiri sendiri, tanpa dukungan sebuah sistem penjaminan mutu.

Sistem penjaminan mutu merupakan fungsi dari manajemen strategis yang berkaitan dengan berdirinya kebijakan, standar, dan sistem untuk pemeliharaan atau mempertahankan kualitas. Sistem penjaminan mutu pendidikan mencakup aspek akademik dan nonakademik. Adapun, sistem penjaminan mutu akademik dan nonakademik merupakan kegiatan sistematis yang dirumuskan oleh lembaga (*internally driven*) untuk menjamin penyelenggaraan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan secara efektif dan berkelanjutan. Sistem ini akan menjadi penentu kualitas sebuah lembaga pendidikan, juga menentukan sumber daya manusia lembaga tersebut pada masa mendatang.

Buku ini hadir sebagai media bagi pembaca dalam memahami, mengelola, dan membuka cakrawala sistem pendidikan. Buku ini

juga memberikan cara atau petunjuk agar sebuah lembaga pendidikan mampu menyediakan pondasi yang kokoh dan penyokong yang kuat. Hadir dalam rangka menjawab tantangan zaman dan kemajuan teknologi, buku ini akan mengantarkan pengetahuan pembaca pada tataran hakikat penjaminan mutu pendidikan dan Implementasi ISO 9001:21001. *Selamat Membaca!*



Daftar Isi

Pengantar Penulis ... v

Pengantar Penerbit ... xi

01

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan ... 1

Definisi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan ... 2

Penjaminan Mutu dalam Pendidikan ... 3

Pengendalian Mutu Terpadu Pendidikan ... 25

Penetapan Standar Mutu Pendidikan (SNP, BAN-S/M, BAN-PT) ... 35

Strategi Penjaminan Mutu dalam Pendidikan ... 49

Posisi Penjaminan Mutu dalam Manajemen Mutu Terpadu ... 52

02

Filosofi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan ... 55

Filosofi Mutu dalam Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan ... 56

Isyarat-isyarat Mutu dalam Al-Qur'an dan Hadis ... 68

Filsafat Manajemen Penjaminan Mutu Pendidikan ... 85

Urgensi Manajemen dalam Sistem Penjaminan Mutu ... 88

Landasan Hukum Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan ... 90

Core Values dan Etika dalam Penjaminan Mutu Pendidikan ... 91

Sistem Penjaminan Mutu dalam Manajemen Mutu Terpadu (MMT) ... 96

03	Komponen Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan ... 99
	Komponen dalam Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan... 100
	Model-model Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan ... 108
	Kebijakan Mutu Pendidikan ... 115
	Standar Mutu Pendidikan ... 117
	Manual Mutu Pendidikan ... 119
	Standar Operasional Prosedur (SOP) Pendidikan ... 120
04	Audit Mutu Pendidikan ... 127
	Pengertian Audit Mutu Pendidikan ... 128
	Fungsi, Tujuan, dan Manfaat Audit Mutu Pendidikan ... 131
	Prinsip Audit Mutu Pendidikan ... 133
	Jenis-jenis Audit Mutu Pendidikan ... 135
	Standar Audit Mutu Pendidikan ... 138
	Tahapan Audit Mutu Pendidikan ... 140
	Pelaksanaan Audit Mutu Pendidikan ... 142
05	Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan ISO 9001:2015 ... 145
	Definisi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan ISO 9001:2015 ... 146
	Prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 ... 149
	Ruang Lingkup Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 ... 153
	Tahapan Implementasi Standar Mutu Berbasis ISO 9001:2015 ... 157
	Manfaat Penerapan ISO 9001:2015 ... 157
	Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi ISO 9001:2015 ... 160

06	Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan ISO 21001:2018 ...	163
	Definisi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan ISO 21001:2018 ...	164
	Sasaran Sistem Penjaminan Mutu ISO 21001:2018 ...	166
	Tujuan dan Manfaat Sistem Penjaminan Mutu ISO 21001:2018 ...	167
	Implementasi ISO 21001:2018 ...	170
	Klausul-klausul ISO 21001:2018 ...	171

07	Pelanggan dan Peningkatan Mutu Pendidikan ...	175
	Pelanggan dan Kepuasan Pelanggan Pendidikan ...	176
	Strategi Mewujudkan Kepuasan Pelanggan Pendidikan Islam ...	188
	Peningkatan Mutu Pendidikan ...	191
	Hubungan Kepemimpinan dan Mutu Pendidikan ...	199

KI

Daftar Pustaka ...	213
Tentang Penulis ...	227

01

...

-
-
-

Sistem Penjaminan
Mutu Pendidikan

Definisi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Sistem merupakan susunan dari unsur-unsur yang tergabung dalam satu kesatuan yang utuh. Dengan demikian, sistem penjaminan mutu diartikan sebagai seluruh rencana dan tindakan sistematis yang penting untuk menyediakan kepercayaan yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan tertentu dari kualitas.¹ Tidak hanya sebagai rencana untuk memuaskan kebutuhan pelanggan, tetapi penjaminan mutu harus juga memberikan bukti-bukti untuk membangun kepercayaan bahwa kualitas dapat berfungsi secara efektif.² Secara luas dapat dijelaskan bahwa sistem penjaminan mutu merupakan fungsi dari manajemen strategis yang berkaitan dengan berdirinya kebijakan, standar, dan sistem untuk pemeliharaan atau mempertahankan kualitas.³ Adapun, definisi penjaminan mutu adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu secara konsisten dan berkelanjutan sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan.

Sistem penjaminan mutu pendidikan mencakup aspek akademik dan nonakademik. Sistem penjaminan mutu akademik dan nonakademik merupakan kegiatan sistematis yang dirumuskan oleh lembaga (*Internally Driven*) untuk menjamin penyelenggaraan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan secara efektif dan berkelanjutan.

Sistem penjaminan mutu dilaksanakan secara berjenjang oleh lembaga pendidikan, mulai dari institusi dan subunit masing-masing sekolah hingga akreditasi yang dilakukan oleh badan akreditasi sekolah/madrasah (BAN S/M). Adapun, di perguruan tinggi, mulai dari institusi, fakultas, jurusan, hingga program studi, sistem penjaminan mutu dilaksanakan oleh badan akreditasi perguruan

¹ Elliot, *Quality Assurance Management* (Upper Saddle River, New Jersey: Prantice Hall. Inc., 1993), hlm. 56.

² Gryna, J. A., *Quality Assurance Theory* (Goergetown Ontario: Richard D. Irwin. Inc., 1988), hlm. 39.

³ Ralp Early, *Guide to Quality Management System for The Food Industry* (Blackie Academic & Professional, 1995), hlm. 86

tinggi (BAN-PT) sebagai bentuk penilaian kelayakan program institusi serta saran peningkatan berkelanjutan. Hal ini merupakan bentuk penjaminan mutu eksternal.

Perguruan Tinggi harus menjamin bahwa fakultas melaksanakan penjaminan mutu. Fakultas menjamin bahwa jurusan melaksanakan penjaminan mutu, sedangkan jurusan menjamin bahwa program studi melaksanakan penjaminan mutu. Standar mutu dan metode pengukuran hasil ditetapkan oleh lembaga sesuai dengan visi dan misi yang diembannya. Hal ini merupakan bentuk penjaminan mutu internal.

Pelaksanaan penjaminan mutu didasarkan atas dokumen, yaitu dokumen akademik dan dokumen mutu. Dokumen akademik sebagai rencana atau standar. Dokumen akademik memuat tentang arah/kebijakan, visi-misi, standar pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat, serta peraturan akademik. Berbeda dengan dokumen akademik, dokumen mutu merupakan instrumen untuk mencapai dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Dokumen mutu terdiri dari manual mutu, manual prosedur, instruksi kerja, dokumen pendukung, dan borang.

Penjaminan Mutu dalam Pendidikan

Definisi Penjaminan Mutu Pendidikan

Penjaminan mutu pada awalnya digunakan dalam dunia bisnis. Penjaminan mutu dimaksudkan untuk menciptakan budaya peduli mutu. Penjaminan mutu dibutuhkan oleh perusahaan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan tujuan mencegah terjadinya kesalahan dalam proses produksi dan semua aspek melalui evaluasi dan perbaikan secara terus-menerus.⁴ Menurut Elliot, penjaminan mutu merupakan seluruh rencana dan tindakan sistematis yang penting untuk menyediakan kepercayaan yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan tertentu. Adapun, menurut Gryna, penjaminan mutu adalah kegiatan untuk memberikan

⁴ Barnawi dan M. Arifin, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: Teori dan Praktik* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hlm. 25.

bukti-bukti untuk membangun kepercayaan bahwa kualitas dapat berfungsi secara efektif.⁵ Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa penjaminan mutu adalah upaya untuk memastikan setiap proses berjalan sesuai standar dan atau harapan untuk mendapatkan kepercayaan sehingga akan memperoleh kepuasan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan, mutu pendidikan ialah tingkat kecerdasan suatu bangsa yang dapat dicapai dari adanya penerapan Sistem Pendidikan Nasional.⁶ Penjaminan mutu pendidikan merupakan kegiatan yang dilakukan secara sistemik oleh satuan/program pendidikan, penyelenggara satuan/program pendidikan, pemerintah daerah, pemerintah pusat, maupun masyarakat dalam rangka menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan. Oleh karena itu, penjaminan mutu adalah suatu sistem dalam manajemen mutu.⁷

a. Tujuan dan Fungsi Penjaminan Mutu Pendidikan

Tujuan dari penjaminan mutu pendidikan yakni:

- 1) Membantu dalam perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan secara terus-menerus dan berkesinambungan dengan mengadakan inovasi;
- 2) Mempermudah untuk mendapatkan bantuan pinjaman dana, fasilitas ataupun bantuan lain dari lembaga yang lebih kuat dan dapat dipercaya;
- 3) Menyediakan informasi kepada masyarakat terkait dengan sasaran atau standar yang telah dicapai;⁸

⁵ Asmoni, *Kebijakan Peningkatan Mutu Sekolah Menengah Kejuruan Berbasis ISO 9001-2008* (Surabaya: Jakad Media Publishing, 2018), hlm. 13.

⁶ Peraturan tentang Sistem Penjaminan Mutu telah mengalami perubahan dari Permendikbud No. 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan. Kemudian muncul lagi Permendikbud No. 50 Tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi. Selanjutnya juga ada Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.

⁷ Ridwan Abdullah Sani, dkk., *Penjaminan Mutu Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015), hlm. 20.

⁸ Munjin, Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan di Madrasah (Studi Deskriptif pada MI Istiqomah Sambas Purbalingga), *Jurnal Dakwah Dakwah dan Komunikasi*, Vol. 7 No. 2, (2013), hlm. 25.

- 4) Memastikan bahwa standar mutu yang dibuat dapat dijalankan dan dicapai secara kontinu dan konsisten.

Penjaminan mutu pendidikan ini juga memiliki tujuan akhir yaitu tingginya tingkat kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sesuai dengan apa yang dicita-citakan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 alenia IV melalui penerapan sistem penjaminan mutu pendidikan.⁹ Adapun, fungsi dari penjaminan mutu pendidikan yaitu suatu cara yang dijadikan sebagai kontrol dan merupakan sebuah acuan dari lembaga-lembaga yang ingin mengadakan perubahan dalam menghadapi kompetisi dan bertahan di dalamnya.¹⁰

Penjaminan mutu akan semakin solid dalam sebuah institusi atau lembaga pendidikan apabila:

- 1) Pelaksanaan penjaminan mutu berkelanjutan, artinya tidak boleh berhenti walaupun mutu dari suatu program telah tercapai tetapi harus terus dipertahankan dan ditingkatkan;
- 2) Selalu dilakukan kontrol yang ketat, yaitu melakukan monitoring dan evaluasi secara terus menerus;
- 3) Sistem IT yang kuat serta didukung oleh adanya tenaga ahli yang professional;
- 4) Komitmen dari pimpinan yang mendukung penuh proses penjaminan mutu yang ditandai dengan adanya bantuan dana, sarana-prasarana, serta terus memberikan bimbingan dan arahan;
- 5) Orang yang ditunjuk dan dipercaya untuk menangani penjaminan mutu harus dapat bertanggung jawab penuh terhadap proses penjaminan mutu;
- 6) Aktivitas yang berkaitan dengan mutu yang didukung oleh dana dalam penyelenggaraannya;¹¹
- 7) Penjaminan mutu dipatuhi dan dijalankan oleh semua orang dalam institusi.

⁹ Barnawi dan M. Arifin. 2017. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan...* hlm. 86.

¹⁰ Asmoni. 2018. *Kebijakan Peningkatan Mutu Sekolah, ...* hlm. 19.

¹¹ Maswardi Muhammad Amin dan Yuliananingsih, *Manajemen Mutu: Aplikasi dalam Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), hlm. 61.

b. Paradigma Penjaminan Mutu Pendidikan

Penjaminan mutu memiliki cara pandang yang dapat dijadikan landasan berpikir dan bertindak. Berikut ini adalah paradigma penjaminan mutu pendidikan:

- 1) Pendidikan yang bersifat inklusif dan tidak adanya diskriminasi terhadap peserta didik atas dasar latar belakang yang berbeda;
- 2) Pembelajaran sepanjang hayat dengan memperlakukan, memfasilitasi, dan mendorong peserta didik untuk menjadi insan yang mandiri, kreatif, dan inovatif.¹²
- 3) Pendidikan ditujukan untuk perkembangan, pengembangan, dan pembangunan berkelanjutan yakni pendidikan mampu mengembangkan peserta didik menjadi *insan kaffah* (manusia seutuhnya).
- 4) Pendidikan tidak berorientasi pada bisnis, tetapi pada perbaikan kualitas inteligensi, moral, dan akhlak manusia.

c. Peran Penjaminan Mutu Pendidikan

Dalam manajemen sudah menjadi suatu keharusan bahwa penjaminan mutu merupakan tonggak (*milestone*) dari suatu pengembangan. Pernyataan tersebut benar, apabila pengembangan merupakan perubahan yang direncanakan dan bukan suatu peristiwa yang kebetulan terjadi. Oleh karena itu, perlu dipahami tentang bagaimana melakukan penjaminan mutu secara komprehensif, terstruktur, dan sistematis sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai dasar peningkatan mutu guna mencapai tujuan yang diinginkan atau dicita-citakan.

Kegiatan penjaminan mutu, digunakan untuk berbagai tujuan berikut:

- 1) Guna memperlihatkan pencapaian mutu dari suatu institusi atau program dari institusi tersebut;
- 2) Sebagai alat manajerial yang ditujukan untuk menjaga agar kinerja suatu instansi atau program yang telah dicapai tetap terjaga keberlangsungannya;

¹² Abd. Muhith, *Dasar-dasar Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (Yogyakarta: Samudra Biru, 2017), hlm. 43.

- 3) Sebagai alat manajerial, yang ditujukan untuk perbaikan program institusi;
- 4) Sebagai alat manajerial, yang ditujukan untuk penyusunan rencana pengembangan institusi di masa mendatang.

Penjaminan mutu merupakan upaya sistematis untuk menghimpun dan mengolah data (fakta dan informasi) yang andal dan sah, yakni dapat disimpulkan kenyataan yang dapat digunakan sebagai landasan tindakan manajemen untuk mengelola keberlangsungan lembaga atau program. Oleh karena itu, kemampuan untuk melaksanakan penjaminan mutu adalah suatu faktor penting untuk semua lembaga. Tanpa kemampuan untuk melakukan penjaminan mutu, tidak akan ada peningkatan kualitas yang dapat dicapai.

d. Prinsip Penjaminan Mutu Pendidikan

Prinsip penjaminan mutu terdiri atas 1) fokus pada *stakeholder*; 2) kepemimpinan; 3) keterlibatan seluruh personel; 4) pendekatan proses; 5) pendekatan sistem untuk pengelolaan; 6) pendekatan berkesinambungan; 7) pembuatan keputusan berdasarkan fakta; dan 8) hubungan saling menguntungkan dengan pemasok.

1) Fokus pada Pelanggan

Pada prinsipnya lembaga pendidikan harus memfokuskan pada pemenuhan persyaratan *stakeholder*. Pelanggan merupakan kunci dari kehidupan organisasi, baik itu organisasi profit maupun nonprofit. Jika *stakeholder* merasa puas atau terpenuhi kebutuhan dan harapannya, pemangku kepentingan tersebut akan kembali ke organisasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan dan harapannya.

Prinsip fokus pada *stakeholder* akan memiliki beberapa keuntungan yang meliputi a) meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan respons terhadap peluang pasar; b) meningkatkan efektivitas dalam penggunaan sumber daya untuk mencapai kepuasan *stakeholder*; c) meningkatkan loyalitas *stakeholder* untuk proses bisnis berkelanjutan.

Dalam penerapannya, fokus pada *stakeholder* dapat dilakukan dalam kegiatan-kegiatan yang meliputi a) penelitian

dan pemahaman kebutuhan mahasiswa, orang tua mahasiswa, dan lembaga pengguna lulusan; b) menjamin bahwa tujuan terkait dengan kebutuhan *stakeholder*; c) mengomunikasikan kebutuhan dan harapan *stakeholder* ke seluruh elemen; d) mengukur tingkat kepuasan *stakeholder* pada produk yang dihasilkan; e) menjamin keseimbangan antara kepuasan *stakeholder* dengan pihak-pihak lain yang terkait; f) mengelola hubungan dengan *stakeholder* secara sistematis dan berkelanjutan.

2) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu prinsip yang melandasi sistem penjaminan mutu, utamanya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan *stakeholder*. Kepemimpinan yang baik dan kuat serta transformatif akan dapat mendorong keseluruhan komponen organisasi untuk menjalankan keseluruhan proses bisnis lembaga pendidikan secara bermutu. Orang atau kelompok penggerak komponen organisasi inilah yang merupakan orang atau kelompok yang menjalankan kegiatan kepemimpinan.

Upaya menerapkan prinsip *good leadership* (kepemimpinan yang baik) akan memberikan dampak pada a) seluruh komponen lembaga akan memahami dan termotivasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan; b) berbagai aktivitas dievaluasi, ditata, dan diterapkan dalam cara-cara yang terintegrasi; c) miskomunikasi antarlevel di lembaga dapat diminimalisasi.

Prinsip kepemimpinan diterapkan melalui kegiatan-kegiatan berikut: a) mendorong dan mempertimbangkan berbagai kebutuhan seluruh pihak yang berkepentingan dengan lembaga; b) memantapkan kejelasan misi, visi, dan *core values*; c) mengembangkan dan mengimplementasikan nilai-nilai dan model-model peran yang etis dan adil secara berkelanjutan; d) memantapkan kepercayaan dan mengurangi ketakutan; e) menyediakan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten, melaksanakan pelatihan, dan memberikan kebebasan untuk berekspresi serta berkreasi kepada SDM

dengan bertanggung jawab; f) memberikan inspirasi, dorongan semangat, membesarkan hati, meyakinkan, dan memberikan pengakuan terhadap kontribusi kinerja SDM.

3) Keterlibatan seluruh SDM

Dalam upaya memenuhi kebutuhan dan harapan *stakeholder*, lembaga pendidikan harus melibatkan keseluruhan personel. Prinsip keterlibatan seluruh personel ini didasarkan pada asumsi bahwa proses dari mengubah *input* menjadi *output* merupakan kegiatan yang saling terkait dan berinteraksi antara satu kegiatan dengan yang lain. Dengan demikian, jika ada banyak orang yang tidak memiliki kepedulian terhadap mutu, upaya untuk menghasilkan produk/layanan yang bermutu juga tidak mungkin terwujud. Misalnya, lulusan yang bermutu di suatu perguruan tinggi tidak mungkin hanya dihasilkan oleh sistem pembelajaran saja, tetapi juga sistem penataan aset, perawatan aset, pemeliharaan infrastruktur dan sarana, dan lain-lain. Dengan demikian, lulusan yang bermutu tidak hanya dihasilkan oleh dosen saja tetapi juga oleh laboran, tenaga pemeliharaan (teknisi), petugas kebersihan dan pertamanan, dan lain sebagainya.

Penerapan prinsip ini dalam sistem penjaminan mutu akan memiliki berbagai keuntungan yang meliputi a) seluruh SDM dalam lembaga terlibat, termotivasi, dan memiliki komitmen; b) inovasi dan kreativitas dalam mencapai tujuan organisasi; c) SDM memiliki unjuk kerja yang terpercaya; d) SDM memiliki keinginan untuk berpartisipasi dan memberikan kontribusi dalam proses pengembangan berkelanjutan.

Berbagai cara dapat dilakukan untuk menerapkan prinsip ini dalam kegiatan penjaminan mutu:

- a) SDM memahami pentingnya kontribusi dan peran yang diberikan kepada Lembaga;
- b) SDM menerima masalah-masalah mereka dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan bersama;
- c) SDM mengevaluasi performa mereka yang menyimpang dari visi dan tujuan organisasi;

- d) SDM aktif mencari kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, keilmuan dan pengalaman;
- e) SDM terbuka untuk berdiskusi tentang berbagai masalah dan isu-isu.

4) Pendekatan Proses

Efektivitas dan efisiensi merupakan faktor penting guna memenangi berbagai persaingan dalam iklim yang kompetitif seperti sekarang ini. Lembaga harus memiliki asumsi bahwa produk/layanan yang efektif dan efisien selalu dihasilkan dari proses yang baik. Dengan dilakukannya proses yang baik, kesalahan yang terjadi dapat diketahui secara dini dan perbaikan dapat dilakukan segera sehingga produk/layanan yang sudah jadi tidak lagi mengalami banyak kesalahan dan perbaikan produk/layanan yang rusak tidak banyak dilakukan.

Penerapan prinsip pendekatan proses ini akan memberikan keuntungan kepada institusi, yang meliputi (a) biaya rendah dan pendeknya waktu produksi serta efektivitas dalam penggunaan sumber daya; (b) hasil yang dapat diprediksi, konsisten, dan dapat dikembangkan; (c) fokus dan memprioritaskan kesempatan untuk berkembang.

Prinsip pendekatan proses dapat diimplementasikan dalam bentuk (a) mendefinisikan secara sistematis terhadap aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan; (b) memantapkan kejelasan tanggung jawab dan keterpercayaan; (c) menganalisis dan mengukur kapabilitas berbagai aktivitas pokok; (d) mengidentifikasi berbagai sambungan antarproses utama; (e) memfokuskan pada berbagai faktor seperti sumber daya, metode, dan material-material yang dibutuhkan untuk mengembangkan aktivitas-aktivitas kunci dalam organisasi; (f) mengevaluasi risiko-risiko, konsekuensi, dan dampak dari berbagai aktivitas.

5) Pendekatan Sistem untuk Pengelolaan

Hampir sama dengan pendekatan proses, pendekatan sistem merupakan upaya lembaga untuk mendapatkan pengelolaan yang efektif dan efisien. Sistem manajemen mutu merupakan manajemen yang mendasarkan pada sistem. Sistem memiliki

kata kunci “*interelasi dan integrasi*”. Interelasi bermakna bahwa proses untuk menghasilkan *ouput* dilakukan melalui proses pada unit-unit yang saling terhubung. Adapun, integrasi bermakna bahwa proses pada subsistem-subsistem merupakan proses yang saling terkait dalam keseluruhan sistem yang utuh dalam upaya mengubah *input* menjadi *output*.

Prinsip pendekatan sistem ini dapat diterapkan di lembaga pada berbagai kegiatan yang meliputi a) mendefinisikan secara sistematis terhadap aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan; b) memantapkan kejelasan tanggung jawab dan keterpercayaan; c) menganalisis dan mengukur kapabilitas berbagai aktivitas pokok; d) mengidentifikasi berbagai sambungan antarproses utama; e) memfokuskan pada berbagai faktor seperti sumber daya, metode, dan material-material yang dibutuhkan untuk mengembangkan aktivitas-aktivitas kunci pada berbagai fakultas/lembaga/unit di lingkungan lembaga; f) mengevaluasi risiko-risiko, konsekuensi dan dampak dari berbagai aktivitas.

6) Pengembangan secara Berkelanjutan

Pengembangan secara berkelanjutan merupakan prinsip utama dari sistem manajemen mutu yang membuat sistem ini lebih banyak diadopsi oleh organisasi apa pun yang ada di dunia ini dibandingkan dengan sistem manajemen lainnya. Prinsip ini merupakan prinsip utama organisasi untuk menghindarkan diri dari kemunduran atau kematian. Sebagaimana diketahui, organisasi juga memiliki usia. Agar usia tersebut dapat menjadi panjang, lembaga harus mampu mengembangkan dirinya secara terus-menerus sesuai dengan perkembangan dan tuntutan masyarakat.

Kebutuhan dan harapan masyarakat selalu berubah, itulah sebabnya lembaga harus mengalami perkembangan secara berkelanjutan. Pengembangan dapat dilakukan pada banyak hal. Dalam kasus ini, pengembangan dapat dilakukan terhadap kualitas lulusan, jurusan-jurusan baru, strategi pembelajaran, tema-tema penelitian, sistem pelayanan administrasi, dan produk serta layanan-layanan lain yang ada.

Prinsip pengembangan secara berkelanjutan ini memiliki berbagai keuntungan: a) Pengembangan unjuk kerja melalui pengembangan kelembagaan; b) Penataan aktivitas pengembangan pada semua level menuju tujuan strategis secara intensif; c) Fleksibilitas untuk bereaksi secara cepat terhadap berbagai kesempatan.

Pengembangan prinsip-prinsip ini dalam kegiatan sehari-hari dapat meliputi a) menegakkan konsistensi lembaga secara luas untuk pengembangan secara berkelanjutan; b) memfasilitasi SDM dengan pelatihan berbagai metode dan peralatan dalam proses pengembangan secara berkelanjutan; c) semua individu harus berupaya membuat pengembangan berkelanjutan pada produk, proses, dan sistem; d) memantapkan tujuan sebagai petunjuk dan patokan dalam proses pengukuran kesesuaian proses dalam rangka pengembangan secara berkelanjutan; e) mengakui dan menghargai pengembangan.

7) Pembuatan Keputusan Berdasarkan Fakta

Prinsip pembuatan keputusan berdasarkan fakta mengindikasikan bahwa proses monitoring, evaluasi, pengecekan, atau audit, merupakan proses penting yang harus dilakukan. Hasil dari berbagai proses tersebut akan digunakan dalam berbagai pembuatan keputusan, baik untuk tindakan perbaikan, pengembangan, maupun perubahan. Prinsip pembuatan keputusan berdasarkan fakta para pengambil keputusan di organisasi, baik itu pada tingkat *top*, *middle*, maupun *low management* dapat dilakukan dengan terbebas dari perasaan *like and dislike*, sentimen kelompok, maupun rasa keadilan. Prinsip ini juga mengandung arti bahwa keputusan yang efektif dilakukan dengan berdasarkan pada logika yang benar dan intuisi yang berdasarkan pada analisis data dan informasi yang akurat.

Penerapan prinsip ini memberikan keuntungan yang meliputi a) keputusan yang terinformasikan; b) peningkatan kemampuan untuk menunjukkan efektivitas keputusan melalui rekaman yang faktual; c) peningkatan kemampuan dalam mereview berbagai tantangan, perubahan berbagai

opini, dan keputusan. Penerapan prinsip ini dilaksanakan melalui berbagai kegiatan yang meliputi a) menjamin bahwa data dan informasi cukup akurat dan *reliable*; b) membuat data dapat diakses untuk orang-orang yang membutuhkan; c) menganalisis data dan informasi dengan menggunakan metode yang tepat; d) pengambilan keputusan dan pengambilan tindakan berdasarkan analisis fakta, keseimbangan antara pengalaman dan intuisi.

8) Hubungan saling Menguntungkan dengan Pemasok

Sistem manajemen mutu (SMM) merupakan sistem manajemen yang mendasarkan pada *input–proses–output–outcome–impact* (IPOOI). Mendasarkan pada hal tersebut, sistem akan sangat tergantung pada kualitas input yang ada atau, dengan kata lain, walaupun prosesnya dilakukan dengan baik, namun jika kualitas input yang ada tidak begitu baik, maka *output* yang akan dihasilkanpun akan memiliki kualitas yang juga tidak begitu baik. Agar proses yang dilakukan dalam organisasi dapat menghasilkan *output* yang sesuai dengan kualitas yang direncanakan atau sesuai dengan kualitas yang dipersyaratkan *stakeholder*, organisasi harus memastikan bahwa inputnya sesuai. Berkaitan dengan input tersebut, organisasi akan selalu berhubungan dengan pihak lain atau organisasi lain yang akan berfungsi sebagai pemasok atau organisasi lain yang menyediakan berbagai kebutuhan yang akan menjadi input organisasi.

Dengan diterapkannya prinsip ini dalam kegiatan lembaga, akan diperoleh berbagai keuntungan yang meliputi a) meningkatkan kemampuan mengembangkan nilai-nilai bagi kedua belah pihak; b) fleksibilitas dan kecepatan dalam bekerja sama terhadap perubahan pasar dan harapan *stakeholder*; c) optimalisasi biaya dan sumber daya.

Penerapan prinsip ini pada penjaminan mutu meliputi kegiatan-kegiatan a) memantapkan hubungan yang seimbang antara lembaga dengan sekolah/madrasah pemasok; b) menyatukan keahlian dan sumber daya dengan berbagai *stakeholder*; c) identifikasi dan memilih pemasok-

pemasok utama; d) komunikasi secara terbuka dan jelas; e) *sharing* informasi dan rencana ke depan; f) memantapkan kerja sama dan aktivitas pengembangan; g) menginspirasi, menghargai, dan mengakui pengembangan.

Keseluruhan prinsip penjaminan mutu tersebut di atas saling berhubungan satu dengan yang lain. Kepemimpinan (prinsip 2) merupakan prinsip penting yang mendasari beberapa prinsip yang ada. Dari prinsip kepemimpinan tersebut, visi akan terbentuk dan berbagai upaya untuk mencapainya dilakukan. Dari visi tersebut itulah kepemimpinan harus mengadopsi kebutuhan dan harapan *stakeholder* sehingga upaya untuk mencapai visi merupakan cara untuk memenuhi kebutuhan dan harapan *stakeholder* (prinsip 1). Namun demikian, dalam upaya mencapai visi tersebut pemimpin harus mampu melibatkan seluruh karyawan (prinsip 3) sehingga setiap karyawan merasa memiliki kontribusi terhadap upaya pencapaian visi.

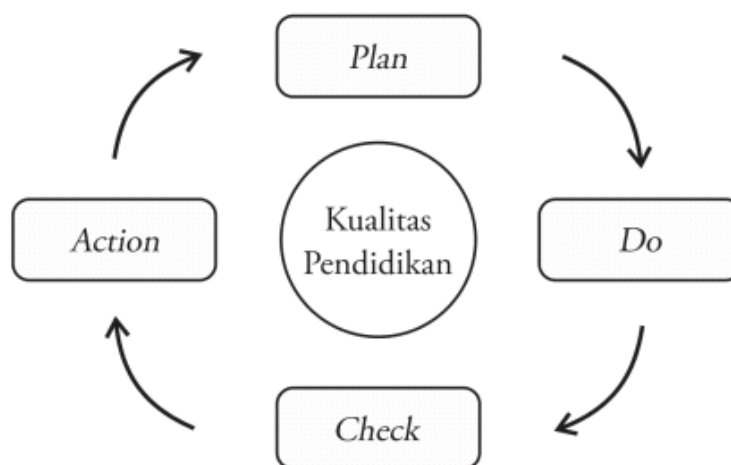
Agar lebih kompetitif, dalam upaya mencapai visi tersebut lembaga harus mampu menjalankan atau mengoperasikan proses-proses yang ada secara efektif dan efisien. Itulah sebabnya lembaga harus membangun sistem yang baik (prinsip 5) dan proses kerja (prinsip 4) yang mampu mendeteksi berbagai kesalahan sedini mungkin sehingga berbagai kesalahan dalam proses kerja dapat dideteksi sedini mungkin dan dapat diselesaikan atau bahkan diantisipasi agar supaya masalah serupa tidak timbul kembali. Dengan demikian, dalam upaya mencapai visi yang telah ditetapkan, pemimpin menggerakkan seluruh karyawan dengan menggunakan proses kerja yang berbasis pada sistem. Siklus dari proses kerja dengan sistem tersebut adalah menggunakan siklus P-D-C-A yang merupakan landasan kerja dari SMM. Dengan adanya siklus PDCA, setiap proses melalui tahap kegiatan perencanaan, pengujian, pengukuran, dan pengembangan. Itulah sebabnya, dengan mendasarkan pada proses kerja berbasis sistem tersebut, pengembangan berkelanjutan (prinsip 6) dapat dilakukan.

Adanya proses pengukuran juga akan mendorong para pimpinan lembaga pendidikan akan memiliki berbagai data dan informasi. Data dan informasi tersebut harus dimanfaatkan oleh para pimpinan

tersebut dalam mengambil keputusan sehingga keputusan yang dihasilkan tersebut merupakan keputusan yang berdasarkan pada fakta. Sebagaimana termasuk dalam penerapan prinsip pendekatan sistem (prinsip 5) dan pengembangan berkelanjutan (prinsip 6), untuk menghasilkan lulusan yang unggul, calon mahasiswa unggul juga harus didapatkan.¹³ Adapun, prinsip penjaminan mutu pendidikan yang lain yaitu a) keberlanjutan; b) terencana dan sistematis; c) menghormati otonomi satuan pendidikan formal dan nonformal; d) memfasilitasi pembelajaran informal masyarakat; dan e) sistem penjaminan mutu pendidikan adalah sistem terbuka yang terus disempurnakan secara berkelanjutan.¹⁴

Mekanisme Penjaminan Mutu dalam Pendidikan

Tahapan kegiatan penjaminan mutu yang umum digunakan yaitu mengacu pada siklus manajemen yang dipopulerkan oleh Deming, yakni *Plan-Do-Check-Action* (PDCA). Tahapan PDCA diawali dengan membuat perencanaan (*Plan*), melaksanakan rencana (*Do*), mengevaluasi (*Check*) apa yang telah dilakukan, dan akhiri dengan tindak lanjut (*Action*) atas hasil evaluasi.¹⁵ Adapun, mekanisme dari proses PDCA adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1: Proses PDCA dalam Pendidikan

¹³ Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu dan Organisasi Perguruan Tinggi* (Tulungagung: STAIN Press, 2010), hlm. 72.

¹⁴ Barnawi dan M. Arifin. 2017. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: Teori dan Praktik*, ... hlm. 113.

¹⁵ Ridwan Abdullah Sani, dkk. 2015. *Penjaminan Mutu Sekolah....* hlm. 11–12.

Rangkaian proses tersebut dikemukakan sebagai berikut:

- a. *Plan*, yaitu kegiatan menetapkan standar yang berkaitan dengan kinerja dosen, pengalaman belajar, dan hasil belajar peserta didik.
- b. *Do*, yaitu melaksanakan proses pendidikan terutama proses pembelajaran yang sesuai dengan standar kinerja guru dalam menjamin pengalaman belajar dan hasil belajar peserta didik sesuai standar yang telah ditetapkan.
- c. *Check*, yaitu mengevaluasi dengan cara membandingkan pelaksanaan proses belajar mengajar dengan standar yang telah ditetapkan.
- d. *Action*, yaitu melakukan perbaikan lanjutan berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan kinerja dosen.

Pengertian Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP)

Sistem penjaminan mutu pendidikan Indonesia dibangun atas dasar landasan filosofis berupa nilai-nilai yang kemudian menjadi kriteria keberhasilan dalam SPMP yang sekaligus sebagai landasan dalam bertindak, menerima, ataupun memberikan *feedback* untuk memperkuat budaya mutu.¹⁶ Dalam implementasinya, sistem penjaminan mutu pendidikan berfokus pada peningkatan mutu secara berkelanjutan dengan cara mengukur serta menilai mutu sistem pendidikan, kinerja institusi Pendidikan, dan mutu dari program studi.¹⁷

Berikut adalah beberapa peraturan terkait dengan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi:

- a. **UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.**
- b. **UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.**
- c. PP No. 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.

¹⁶ Abd. Muhith. 2017. *Dasar-dasar Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, ... hlm. 40.

¹⁷ Khoirul Anwar, "Peran Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah", *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, Vol. 1 No. 1, November 2018, hlm. 46.

- d. Permenristek Dikti No. 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.¹⁸
- e. Permenristek Dikti No. 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi yang secara spesifik menjelaskan sistem penjaminan mutu baik SPMI maupun SPME sebagai berikut:
 - 1) Pasal 1 Ayat 2 menyebutkan: Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi yang selanjutnya disingkat SPM Dikti adalah kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan.
 - 2) Pasal 1 Ayat 3 menyebutkan: Sistem Penjaminan Mutu Internal yang selanjutnya disingkat SPMI adalah kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi secara otonom untuk mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan.
 - 3) Pasal 1 Ayat 4 menyebutkan: Sistem Penjaminan Mutu Eksternal yang selanjutnya disingkat SPME adalah kegiatan penilaian melalui akreditasi untuk menentukan kelayakan dan tingkat pencapaian mutu program studi dan perguruan tinggi.
 - 4) Pasal 5 Ayat 1 menyebutkan: SPMI memiliki siklus kegiatan yang terdiri atas a) penetapan Standar Pendidikan Tinggi; b) pelaksanaan Standar Pendidikan Tinggi; c) evaluasi pelaksanaan Standar Pendidikan Tinggi; d) pengendalian pelaksanaan Standar Pendidikan Tinggi; dan e) peningkatan Standar Pendidikan Tinggi.
 - 5) Pasal 5 Ayat 2 menyebutkan: Evaluasi sebagaimana dimaksud dalam Ayat 1 huruf c dilakukan melalui audit mutu internal.
 - 6) Pasal 5 Ayat 3 menyebutkan: SPMI diimplementasikan pada semua bidang kegiatan perguruan tinggi, yaitu bidang

¹⁸ Direktorat Penjaminan Mutu, Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan, Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, *Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi*, (Jakarta: Direktorat Penjaminan Mutu, Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan, Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, 2016).

- a) akademik, meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat; dan b) nonakademik, antara lain sumber daya manusia, keuangan, sarana, dan prasarana.
- f. Permenristek Dikti No. 32 Tahun 2016 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi.
 - 1) Pasal 2 Ayat 1 menyebutkan: Akreditasi merupakan SPME sebagai bagian dari Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.
 - 2) Pasal 2 Ayat 2 menyebutkan: Akreditasi sebagaimana disebutkan pada Ayat 1 bertujuan a) menentukan kelayakan Program Studi dan Perguruan Tinggi berdasarkan kriteria yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan b) menjamin mutu Program Studi dan Perguruan Tinggi secara eksternal, baik bidang akademik maupun nonakademik, untuk melindungi kepentingan mahasiswa dan masyarakat.

Secara umum, sistem penjaminan mutu pendidikan dikembangkan dengan tujuan sebagai berikut:

- 1) Sebagai acuan dalam memetakan mutu pengelolaan pendidikan pada tingkat nasional, provinsi, kabupaten/kota, sekolah, dan pembelajaran;
- 2) Proses dan produk dari SPMP dapat meyakinkan bahwa pendidikan dan pembelajaran diupayakan secara terus-menerus untuk memuaskan peserta didik, orang tua, masyarakat, dan pemangku kepentingan dalam bidang pendidikan.
- 3) Menentukan model fasilitasi peningkatan kinerja sekolah yang meliputi sistem pembelajaran, MBS, dan pemberdayaan masyarakat Pendidikan, serta masyarakat luas dalam pengelolaan pendidikan di sekolah.¹⁹

Sistem penjaminan mutu pendidikan ini ada dua, yaitu sistem penjaminan mutu internal dan sistem penjaminan mutu eksternal. Berikut merupakan penjelasan dari kedua sistem tersebut.

¹⁹ Barnawi dan M. Arifin. 2017. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: Teori dan Praktik*, ... hlm. 28–29.

a. Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI)

Sistem penjaminan mutu internal dilakukan oleh masing-masing satuan pendidikan dengan memperhatikan masukan dari unsur eksternal. Meskipun demikian, keputusan untuk mempertimbangkan tetap ada pada satuan pendidikan yang bersangkutan. Penjaminan mutu pendidikan akan dapat dilaksanakan dengan baik bila sekolah terbiasa melaksanakan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) dalam implementasi manajemen di sekolah/madrasah.²⁰

Implementasi SPMP terdiri dari rangkaian tahapan, yaitu pengumpulan data, analisis data, pelaporan/pemetaan, penyusunan rekomendasi, dan upaya pelaksanaan rekomendasi dalam bentuk program peningkatan mutu pendidikan.²¹ SPMP tidak akan dapat terlaksana dengan baik tanpa pelibatan dan pemberdayaan berbagai *stakeholder* sekolah. Melalui SPMP, sekolah dapat melaksanakan program manajemen yang berbasis data. Data yang valid secara empirik dan akurat akan selalu menjadi landasan utama dalam pengambilan keputusan dan penyusunan berbagai rencana peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.

Implementasi tahapan-tahapan SPMP ini kemudian diharapkan menjadi budaya peningkatan mutu di sekolah/madrasah. Dari berbagai data valid yang dapat dikumpulkan sekolah (data dari hasil akreditasi sekolah, sertifikasi guru, ujian nasional, profil sekolah, dan lain-lain), Evaluasi Diri Sekolah (EDS) merupakan salah satu instrumen implementasi SPMP yang wajib dilaksanakan oleh setiap satuan pendidikan sebagai salah satu program akseleratif dalam peningkatan kualitas pengelolaan dan layanan pendidikan. Hal ini sesuai dengan Instruksi Presiden Republik Indonesia No. 1 Tahun 2010: Prioritas Nomor 2 Pendidikan di mana instrumen utama dalam pelaksanaan SPMP adalah Evaluasi Diri Sekolah (EDS).

²⁰ Arbangi, Dakir dan Umiarso, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Depok: Prenadamedia Group, 2018), hlm. 55.

²¹ Uchtiawati, S. dan Zawawi I., "Penerapan Penjaminan Mutu Pendidikan pada Sekolah Menengah Atas Berstandar Internasional", *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, Vol. 2, No. 1, 2014, hlm. 52.

Dengan demikian, SPMP yang diimplementasikan dalam kegiatan EDS akan menjadi komponen utama dalam lingkup implementasi MBS sebagai upaya pembudayaan peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang berkelanjutan.

Pelaksanaan penjaminan mutu oleh perguruan tinggi bertujuan untuk memenuhi dan/atau melampaui Standar Nasional Pendidikan agar mampu mengembangkan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

b. Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME)

Penjaminan mutu eksternal adalah kegiatan penjaminan mutu melalui akreditasi karena dilakukan oleh lembaga di luar yang independen, memiliki kredibilitas, profesionalitas, dan kewenangan untuk melakukan akreditasi.²² Keberadaan akreditasi dipandang penting karena menunjukkan kepercayaan masyarakat untuk memilih lembaga pendidikan sebagai tempat anak-anak mereka menempuh pendidikan.²³

Dalam proses akreditasi, satuan pendidikan dievaluasi secara mendalam kaitannya dengan dasar filosofi dan tujuannya, serta berdasarkan standar tertentu sebagai gambaran totalitas identitas satuan pendidikan sebagai institusi belajar. Semua satuan pendidikan dievaluasi berdasarkan standar pendidikan yang akan mendorong bagi perkembangan satuan pendidikan dan menjadi arahan untuk evaluasi berkelanjutan untuk mencapai tujuan prestasi yang tinggi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa akreditasi merupakan sistem penilaian yang mendalam terhadap satuan pendidikan dengan menggunakan perangkat dan kriteria dalam rangka untuk memenuhi standar pendidikan untuk menentukan mutu dan peringkat kelayakan institusi pendidikan. Akreditasi dapat dikatakan sebagai janji institusi pendidikan untuk menyediakan layanan pendidikan yang berkualitas. Akreditasi memberikan keyakinan kepada peserta didik khususnya dan

²² Umar Yusuf, *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu* (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), hlm. 39.

²³ Jeffrey W. Alstete, *College Accreditation: Managing Internal Revitalization and Public Respect* (New York: Pallgrave Macmillan, 2007), hlm. 11.

masyarakat pada umumnya bahwa dalam basis pembiayaan pendidikan, institusi pendidikan akan melaksanakan berbagai program dengan sumber daya manusia yang berkualitas, fasilitas dan peralatan yang memadai, serta melaksanakan semua program yang dimiliki dengan sungguh-sungguh.

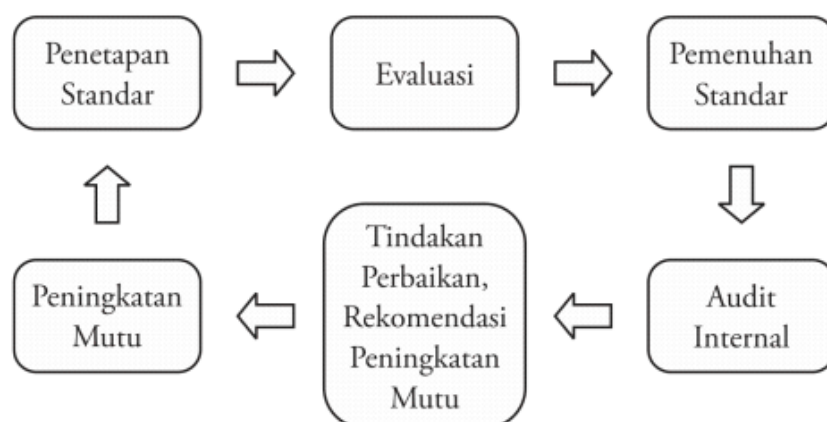
Proses Penjaminan Mutu Sekolah

a. Siklus Penjaminan Mutu Sekolah

Permendiknas No. 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi menjelaskan bahwa tiap satuan pendidikan harus melakukan kegiatan penjaminan mutu. Kegiatan ini dimaksudkan untuk menumbuhkan budaya mutu kepada pihak-pihak penyelenggara pendidikan dalam melaksanakan proses pendidikan untuk menghasilkan *output* yang kompeten. Pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan diperlukan karena mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Mutu pendidikan yang bervariasi antarsekolah/madrasah dan antardaerah.
- 2) Setiap peserta didik memiliki hak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu.
- 3) Perbaikan mutu pendidikan sekolah/madrasah yang berkelanjutan merupakan suatu kebutuhan.
- 4) Mutu pendidikan yang rendah akan menyebabkan daya saing sumber daya manusia (SDM) menjadi rendah pula.

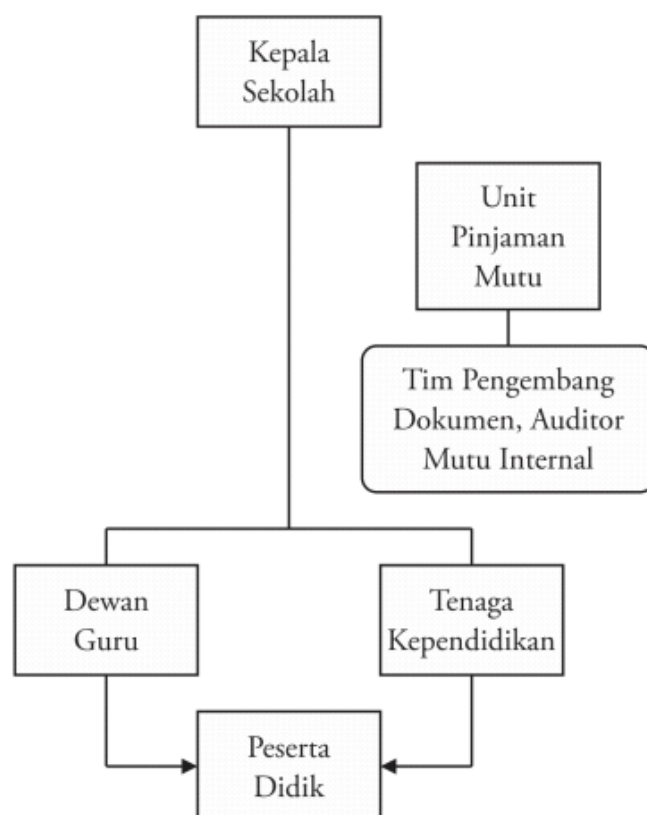
Pada umumnya, kegiatan penjaminan mutu melibatkan pihak eksternal maupun pihak internal. Pihak eksternal di sini misalnya Badan Akreditasi Nasional-Sekolah/Madrasah (BAN-S/M), sedangkan pihak internal yaitu pelaku pendidikan di satuan pendidikan, terutama kepala sekolah. Kegiatan penjaminan mutu pendidikan juga mengandung empat ciri, yaitu penetapan standar, pemenuhan standar, evaluasi secara terus-menerus, dan peningkatan mutu. Berdasarkan ciri tersebut, siklus penjaminan mutu pendidikan dapat dilihat sebagai berikut.



Gambar 1.2: Siklus Penjaminan Mutu

b. Unit Penjaminan Mutu Sekolah

Setiap sekolah harus memiliki unit penjaminan mutu dalam implementasi sistem penjaminan mutu sekolah. Unit penjaminan mutu ini bertugas untuk menilai mutu serta membuat usulan tindakan korektif yang seharusnya dilakukan oleh sekolah. Struktur organisasi Unit Penjaminan Mutu Sekolah (UPMS) dapat berbeda antarsekolah. Berikut adalah struktur organisasi unit penjaminan mutu yang paling sederhana.



Gambar 1.3: Stuktur Organisasi Penjaminan Mutu

Tim mutu sekolah ini diperlukan agar pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan di sebuah satuan pendidikan lebih fokus dan efektif. Unit penjaminan mutu yang dibentuk bertanggung jawab secara langsung kepada kepala sekolah dan bersifat mengikat kepada seluruh warga sekolah. Model struktur organisasi yang digunakan harus disesuaikan dengan sumber daya serta kompleksitas pekerjaan.

c. Perangkat Penjaminan Mutu sekolah

Perangkat adalah alat yang digunakan untuk menjalankan sebuah fungsi dari suatu sistem atau program. Di dalam penjaminan mutu sekolah, perangkat yang digunakan adalah sebagai berikut.

1) Manual Mutu (*Quality Manual*)

Manual mutu merupakan sebuah perangkat dokumen yang berisikan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai sekolah. Manual mutu sebuah sekolah akan berbeda dengan manual mutu dari sekolah lain. Manual mutu merupakan buku panduan bagi seluruh warga sekolah dalam menentukan dan mengembangkan standar mutu, pelaksanaan jaminan mutu, melakukan evaluasi, dan penyusunan rencana peningkatan mutu. Hal ini sangat penting untuk menjaga konsistensi pengelolaan pendidikan di sekolah.

Manual mutu juga memuat pedoman mutu sebagai dasar penyusunan kebijakan dan sasaran mutu sekolah. Kebijakan mutu di sini merupakan wujud formal dan upaya nyata dari komitmen warga sekolah dalam peningkatan mutu. Jika sudah ada, kebijakan mutu yang jelas akan memberikan landasan hukum serta membentuk keterikatan bersama antarwarga sekolah dalam menentukan arah program kegiatan organisasi sekolah dalam rangka mewujudkan mutu atau standar yang telah disepakati.

2) Prosedur Mutu (*Quality Prosedure*)

Prosedur mutu merupakan uraian/penjabaran dan urutan kegiatan yang disusun untuk setiap Standar Nasional Pendidikan (SNP). Dengan demikian, dapat kita ketahui isi dari prosedur mutu itu menjabarkan prosedur yang diharuskan oleh SNP, misalnya prosedur mutu mengenai

pedoman pelaksanaan penilaian. Pedoman pelaksanaan penilaian yang disusun oleh pihak sekolah seharusnya mengacu pada Permendikbud No. 66 Tahun 2013 tentang Standar Penilaian Pendidikan (SNP). Prosedur tersebut meliputi prinsip penilaian, manajemen penilaian, jadwal penilaian, cara melakukan penilaian, cara menganalisis hasil penilaian, dan lain sebagainya. Prosedur mutu ini harus dikembangkan oleh Unit Penjaminan Mutu Sekolah (UPMS) sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan mengacu pada peraturan yang ada.

3) Petunjuk Kerja (*Work Instruction*)

Petunjuk kerja atau disebut juga sebagai instruksi kerja adalah panduan teknis operasional yang secara rinci memuat aktivitas yang harus dilakukan untuk setiap jenis kegiatan, misalnya instruksi kerja untuk pedoman pembuatan instrumen penilaian. Pedoman pembuatan instrumen penilaian tersebut menjelaskan petunjuk tentang cara membuat instrumen penilaian sikap (penilaian diri, observasi), penilaian pengetahuan (tes tulis atau lisan, penugasan), dan penilaian keterampilan (tes praktik, proyek, dan portofolio). Petunjuk kerja/instruksi kerja ini harus dikembangkan oleh Unit Penjaminan Mutu Sekolah (UPMS) sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan mengacu pada peraturan yang ada.

4) Dokumen Pendukung

Dokumen kegiatan yang dilakukan oleh sekolah seperti dokumen kegiatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) atau Rencana Pembelajaran Semester (RPS), instrumen penilaian, dan dokumen lainnya dijadikan sebagai dokumen pendukung dalam pelaksanaan penjaminan mutu. Pemeriksaan Standar Proses tidak terlepas dari pemeriksaan RPP. RPP/RPS dijadikan sebagai dokumen pendukung ketika auditor mengobservasi pelaksanaan RPP/RPS dengan pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Adapun, pemeriksaan standar penilaian tidak terlepas dari instrumen penilaian yang digunakan, baik dilihat dari segi kualitas instrument maupun kesesuaiannya dengan kurikulum yang digunakan. Dokumen pendukung ini harus disiapkan secara baik oleh

masing-masing guru yang kemudian dikumpulkan oleh kepala sekolah guna keperluan penjaminan mutu sekolah.

Proses Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi

Berdasarkan Permendikbud No. 50 Tahun 2014 yang telah diubah dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi pada Pasal 1 Ayat (2) dinyatakan, “Sistem Penjaminan Mutu adalah kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan.”

Proses penjaminan mutu perguruan tinggi dilaksanakan melalui kegiatan Sistem Penjaminan Mutu Internal dan Eksternal (SPMI/E). Adapun, kegiatan SPMI direncanakan, dilaksanakan, dievaluasi, dikendalikan, dan dikembangkan oleh masing-masing perguruan tinggi. Adapun, SPME direncanakan, dievaluasi, dilaksanakan, dikendalikan, dan dikembangkan oleh badan akreditasi perguruan tinggi (BAN-PT) dan/atau lembaga akreditasi mandiri (LAM) melalui akreditasi sesuai dengan kewenangannya masing-masing. Selanjutnya, luaran penerapan SPMI oleh perguruan tinggi digunakan dalam rangka penetapan status dan peringkat terakreditasinya perguruan tinggi atau program studi.

Pengendalian Mutu Terpadu Pendidikan

Definisi Pengendalian Mutu Terpadu Pendidikan

Pengendalian mutu terpadu merupakan suatu pemikiran dasar untuk menilai hasil yang ingin dicapai dalam pelaksanaan proses kegiatan, produk, atau jasa untuk mewujudkan mutu produk atau jasa yang berkesinambungan dalam konteks memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain, pengendalian mutu terpadu adalah suatu pemikiran dasar untuk menilai hasil yang ingin dicapai dalam pelaksanaan proses kegiatan produk atau jasa

(produsen) untuk mewujudkan mutu produk atau jasa yang berkesinambungan dalam konteks memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.²⁴ Adapun, pengendalian kualitas adalah suatu sistem verifikasi dan penjagaan/perawatan dari suatu tingkatan/derajat kualitas produk atau proses yang dikehendaki dengan cara perencanaan yang seksama; pemakaian peralatan yang sesuai; inspeksi yang terus menerus; serta tindakan korektif bilamana diperlukan. Dengan demikian, hasil yang diperoleh dari kegiatan pengendalian kualitas ini benar-benar dapat meningkatkan kualitas dari suatu produk serta memenuhi standar-standar yang telah direncanakan/ditetapkan oleh pelanggan.

1 Pengendalian mutu adalah penggunaan teknik dan kegiatan untuk mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan kualitas dari sebuah produk atau jasa. Adapun, pengendalian mutu terpadu merupakan pengendalian, pemantauan, dan pemeriksaan yang dilakukan untuk memastikan bahwa sistem manajemen mutu berjalan dengan baik dan benar.²⁵ Menurut Suryadi Prawirasentono pengendalian mutu terpadu adalah kegiatan terpadu yang dimulai dari pengendalian standar mutu bahan sampai standar pengiriman produk akhir ke konsumen. Hal ini dilakukan agar barang dan jasa yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi mutu yang telah direncanakan sebelumnya.²⁶

Pada lembaga pendidikan, pengendalian mutu terpadu merupakan filosofi tentang perbaikan yang berkesinambungan yang dapat menyediakan, bagi setiap lembaga pendidikan, seperangkat alat praktis untuk memenuhi dan meningkatkan tuntutan dan harapan seluruh pelanggan masa kini serta masa mendatang. Adapun, menurut Samudi, pengendalian mutu terpadu mempunyai komitmen yang berasal dari dalam organisasi, merupakan sebuah proses yang

²⁴ Sulaeman, "Analisa Pengendalian Kualitas Untuk Mengurangi Produk Cacat Speedometer Mobil dengan Menggunakan Metode QCC Di PT Ins", *Jurnal Pasti*, Vol. VII, No. 01, hlm. 72.

²⁵ Anwar Hadi, *Statiska Pengendalian Mutu Internal* (Bogor: PT Penerbit IPB Press, 2018), hlm. 1.

²⁶ Evi Yulia, *Analisis Total Quality Control Sebagai Upaya Meminimalisasi Resiko Kerusakan Produk Pada CV Anugrah Jaya Lamongan*, *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Akuntansi*, Vol. 2 No. 3, (2017), hlm. 524.

terintegrasi dengan berfokus pada pelanggan dan pimpinan penerima manfaat, namun secara bersamaan mempunyai tujuan untuk melindungi dan meningkatkan kepuasan semua pemangku kepentingan serta menghasilkan nilai yang terbesar dengan biaya yang minimum melalui alat-alat dan teknik yang terus berkembang.²⁷

Pengendalian mutu terpadu dalam pendidikan harus ditujukan pada perbaikan yang berkesinambungan atas pengalaman pembelajaran peserta didik selaku pelanggan eksternal primer pendidikan. Dengan kata lain, perbaikan yang terus-menerus dilakukan mencakup seluruh komponen pembelajaran.²⁸ Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengendalian mutu adalah suatu sistem yang memadukan antara pengembangan, pemeliharaan, dan perbaikan mutu untuk dapat memperoleh mutu yang diinginkan dan dapat memenuhi kepuasan pelanggan. Adapun, pengendalian mutu dalam pendidikan merupakan suatu proses atau usaha berupa pengendalian yang ditujukan untuk perbaikan mutu.

Selain itu, program pengendalian mutu terpadu digunakan untuk memberikan kontribusi yang mendasar pada pembentukan mutu produk atau jasa yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, karena mutu terpadu merupakan bagian terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan bisnis perusahaan yang pada masa sekarang ini berorientasi pada prestasi mutu terpadu.²⁹ Dalam melakukan pengendalian mutu terpadu, lembaga diwajibkan peka terhadap kemauan para konsumen atau pelanggan yang selalu ingin kualitas terbaik dari suatu produk.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengendalian mutu terpadu (*total quality control*) dalam manajemen mutu pendidikan merupakan suatu kegiatan atau teknis yang bersifat

²⁷ Ahmad Darmawi, *Pengaruh Variabel Peningkatan Produktivitas, Penguasaan Teknologi Baru dan Pelatihan Terhadap Pengendalian Mutu Terpadu Karyawan Pada Industri Tekstil dan Garmen di Surakarta*, Jurnal Manajemen Industri dan Logistik, Vol. 2, No. 1, Mei 2018, hlm. 4.

²⁸ Yayat Hayati, "Pengembangan Tenaga Pengajar Sebagai Mata Rantai Manajemen Pengendalian Mutu Terpadu dalam Pendidikan", *Mimbar Pendidikan*, Vol. 21, No. 1, 2002, hlm. 53.

²⁹ Rudy Prihantoro, *Konsep Pengendalian Mutu* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 2.

rutin yang dirancang untuk mengukur dan menilai mutu produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Konsep pengendalian mutu terpadu merupakan langkah atau cara yang tepat yang dilakukan demi tercapainya tujuan perusahaan atau lembaga dalam memberikan yang terbaik.

Sejarah Perkembangan Pengendalian Mutu Terpadu

Kita perlu mengetahui sejarah perkembangan TQC untuk mengenal *total quality control*. Sejarah *total quality control* dari 1920 sampai 1978 terus saja berkembang karena penggunaan TQC memberikan banyak manfaat kepada perusahaan karena dapat meminimalisasi jumlah kerusakan produk. Di bawah ini adalah sejarah perkembangan dari TQC:

- a. Pada 1920 sampai 1940 pengendalian mutu (*quality control*) mulai dilakukan di Amerika Serikat dan hanya terbatas pada produk pabrik, kemudian mulai 1940 dilakukan dengan metode statistik;
- b. Pada 1940 sampai 1950 penerapan pengendalian mutu dilakukan dengan metode statistik dan mulai diadakan penelitian secara kelompok untuk mengendalikan mutu tersebut;
- c. Pada 1950 sampai 1955 pengembangan pengendalian mutu dengan menekankan bagian integral dari pengendalian manajemen;
- d. Pada 1955 sampai 1960 manajemen yang menekankan pada hasil/MBO (*management by objective*) dikembangkan untuk menggarisbawahi perencanaan strategis (*strategic planning*) dan pengembangan manajemen;
- e. Pada 1960 sampai 1965 mulai diperkenalkan *quality control circles* (gugus kendali mutu) sebagai penggalakan pemeriksaan dengan pengendalian mutu, agar seluruh karyawan tertinggi sampai dengan terbawah mempelajari metode statistik dan berpartisipasi aktif dalam pengendalian mutu.
- f. Pada 1965 sampai 1978 QCC (*Quality Control Circle*) gaya Jepang lebih dikenal dengan nama TQC (*Total Quality Control*) yang menekankan PDCA (*Plan-Do-Check and Action*) pada seluruh tingkat organisasi oleh semua orang.

Fungsi dan Tujuan Pengendalian Mutu Terpadu

Fungsi pengendalian mutu terpadu dalam pendidikan, antara lain:

- a. Bagi lembaga pendidikan, dapat mengembangkan perbaikan akumulasi gagasan-gagasan secara tepat;
- b. Meningkatkan mutu peserta didik, dengan menyaring peserta didik yang masuk, dan mengelompokkan sesuai dengan kemampuan ataupun mengacak agar nantinya dapat menumbuhkan daya saing antarsiswa;
- c. Memperbaiki hubungan ketua dengan staf dan karyawan atau guru yang lain, dan selalu menjaga iklim komunikasi yang harmonis;
- d. Menumbuhkan partisipasi semua anggota, di dalam membantu terwujudnya suatu keinginan.

Pengendalian merupakan alat organisasi, dilakukan untuk menghasilkan produk atau jasa yang bermutu sehingga pelanggan maupun yang memproduksi merasa puas. Adapun, tujuan dari pengendalian mutu terpadu dalam pendidikan adalah, sebagai berikut:

- a. Pengendalian mutu terpadu merupakan suatu tindakan berisi kegiatan yang bertujuan pengukuran atau penilaian dan perbaikan.
- b. Hal ini, bertujuan untuk melakukan suatu proses yang terdiri dari merencanakan (menyusun tujuan dan standar performansi), pengukuran performansi nyata, membandingkan performansi, dan melakukan perbaikan.
- c. Pengendalian mutu terpadu dalam pendidikan ditujukan pada aspek kurikulum pembelajaran, pembinaan murid, dan aspek manajemen. Ketiga bidang sasaran ini semuanya mengacu pada pengembangan kompetensi siswa secara optimal.
- d. Juga untuk meningkatkan kemampuan memecahkan masalah, mampu menanamkan kesadaran tentang pencegahan masalah.

Adapun, tujuan penerapan pengendalian mutu dimaksudkan sebagai salah satu sarana penunjang utama kegiatan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuannya, agar lebih meningkatkan hasil guna dan daya guna

lembaga pendidikan serta mutu jasa yang dihasilkan. Penerapan pengendalian mutu diharapkan dapat lebih membina komunikasi dan saling pengertian dan lebih meningkatkan motivasi, kemampuan, dan moral pegawai di seluruh tingkat dalam lembaga pendidikan.³⁰ Adapun, Sukmadinata menyatakan bahwa tujuan pengendalian adalah melakukan pengukuran dan perbaikan agar apa yang telah direncanakan dapat dicapai secara optimal.³¹ Pandangan yang sama dikemukakan J.M. Juran yang menyatakan bahwa tujuan utama pengendalian adalah meminimalkan kerusakan ini, dengan tindakan cepat untuk memulihkan *status quo* atau lebih baik lagi. William juga berpendapat bahwa pengendalian mutu terpadu pada dasarnya merupakan suatu alat yang diperlukan dalam mencapai tujuan.

Secara lebih rinci pengendalian mutu dirancang untuk

- a. Memberikan pemeriksaan rutin dan konsisten untuk memastikan integritas, kebenaran, dan kelengkapan data;
- b. Identitas dan alamat kesalahan dan kelalaian; bahan inventaris dokumen dan arsip.

Pengendalian mutu terpadu merupakan sebuah keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu secara total dan sebaik-baiknya dalam pengawasan mutu terpadu dalam pendidikan agar terintegrasi dengan baik secara efektif dan efisien sesuai dengan ketentuan yang telah disusun. Dengan demikian, tujuan yang telah ditetapkan bersama-sama dapat berjalan dengan baik, apabila terdapat kendala dapat diatasi secara tanggap karena telah paham dengan keadaan yang sudah ada.

Pengendalian mutu terpadu tidak dapat menghasilkan suatu fungsi yang optimal sebelum seluruh pihak dalam sebuah lembaga mampu untuk bekerja sama dalam melaksanakan usaha pengendalian mutu tersebut secara terpadu.

³⁰ Erlina Diamastuti, *Penerapan Total Quality Control (TQC): Pengaruh Quality Control Circle (QCC), Plan-Do-Check-Action (PDCA) dan Kesadaran Akan Mutu terhadap Motivasi Kerja Karyawan*, Ekuitas, Vol. 8, No. 4, (2004), hlm. 528.

³¹ Nana, Syaodih Sukmadinata, dkk., *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: PT Refika Aditama, 2006), hlm. 52.

Manfaat Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu

Penerapan pengendalian mutu tentunya memiliki berbagai manfaat, tidak hanya untuk lembaga atau perusahaan saja tetapi juga untuk pegawai dan konsumen. Berikut ini beberapa manfaat dari diterapkannya pengendalian mutu terpadu dalam sebuah lembaga Pendidikan:

- a. Bagi Pegawai
 - 1) Meningkatkan kemampuan pegawai dalam melihat, mengenali permasalahan, dan mencari alternatif penyelesaian masalah;
 - 2) Meningkatkan kemampuan komunikasi dan partisipasi di dalam kegiatan kelompok kerja;
 - 3) Membiasakan diri berpikir secara analitis dengan menggunakan teknik-teknik pengendalian mutu;
 - 4) Peningkatan daya kreativitas;
 - 5) Peningkatan kepercayaan diri.
- b. Bagi Lembaga atau Perusahaan
 - 1) Pengembangan perusahaan atau lembaga melalui akumulasi gagasan-gagasan perbaikan;
 - 2) Meningkatkan daya saing barang atau jasa yang dihasilkan;
 - 3) Memperbaiki hubungan suatu lembaga atau perusahaan dengan pegawainya;
 - 4) Partisipasi semua pegawai di dalam membantu terwujudnya tujuan suatu lembaga maupun perusahaan.
- c. Bagi Konsumen
 - 1) Konsumen akan memperoleh barang atau jasa yang bermutu baik;
 - 2) Konsumen akan mendapatkan kepuasan dari barang atau jasa tersebut;
 - 3) Konsumen akan memperoleh barang atau jasa yang memenuhi kriteria mutu yang baik;
 - 4) Konsumen akan menerima barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkannya;
 - 5) Pemerintah akan mendapatkan pajak-pajak.³²

³² Bagus Handoko, "Pengaruh Kualitas Produk dan Merek terhadap Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus Pada PT Indofood CBP Sukses Makmur TBK) Tanjung Morawa", *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol. 15, No. 1, 2015, hlm. 5–6.

Asas-asas Pengendalian Mutu Terpadu

Pengendalian mutu terpadu sangat berkaitan erat dengan sistem. Apabila sistem peduli dan *commit* terhadap hasil yang berkualitas, aspek-aspek tiap komponen yang menyertai proses tersebut akan berkualitas pada waktu yang telah direncanakan. Oleh karena itu, pengendalian mutu terpadu perlu ditopang oleh asas-asas berikut:

a. Komitmen

Semua pemangku kebijakan dan penyelenggara pendidikan hendaknya berkomitmen terhadap mutu pendidikan yang berkualitas. Ujung tombak mutu berada di tangan pendidik. Kesabaran, kejujuran, penuh perhatian kepada peserta didik, profesionalisme, tanggung jawab, dan keberanian bertindak dituntut dari pendidik.

b. Digerakkan dari Dalam

Pengendalian mutu bersumber dari dalam dan bukan dipaksakan dari luar. Apabila seseorang telah berkomitmen pada mutu, segala langkah dan tindakan yang dilakukannya dalam pendidikan tidak akan luntur atau dilunturkan oleh sesuatu yang datang dari luar.

c. Tanggung Jawab

Pengendalian mutu pendidikan menuntut tanggung jawab pemangku, pengelola, dan penyelenggara pendidikan. Pendidik yang baik bersifat sabar, jujur, berani, dan bertanggung jawab. Di pihak lain ia seorang yang profesional, berkepribadian mantap, dan membangun relasi yang luas dengan masyarakat di sekitarnya. Dengan dasar tersebut, sebagai penyelenggara Pendidikan, ia bertanggung jawab atas beban yang diembannya.

d. Kepatuhan pada Rencana

Dalam pengendalian mutu pendidikan kepatuhan pada rencana merupakan sesuatu yang sangat penting untuk dilakukan. Rencana adalah alat yang akan dituju dan sekaligus pengendali dalam pelaksanaan kegiatan. Apabila rencana telah menekankan pada mutu, kualitas pelaksanaan akan bermutu dan hasil produk atau jasa yang dihasilkan juga akan bermutu.

e. *Monitoring*, Asesmen, dan Evaluasi secara Berkelanjutan

Upaya memahami semua kegiatan—apakah berjalan dengan baik dan benar, sesuai dengan rencana awal atau tidak dan dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab atau tidak—hanya bisa dilakukan dengan cara monitoring, asesmen, dan evaluasi secara berkelanjutan. Berdasarkan *monitoring* dan asesmen akan tersedia informasi yang tepat dan akurat yang kemudian dilanjutkan dengan evaluasi yaitu pemberian makna terhadap informasi tersebut dengan jalan membandingkan data dan informasi yang tersedia dengan patokan, standar, atau ukuran kebenaran yang terdapat dalam desain rencana. Selain itu, asesmen juga akan menyediakan informasi kekuatan dan kelemahan, hambatan dan tantangan, serta kemajuan pelaksanaan rencana. *Monitoring*, asesmen, dan evaluasi pelaksanaan kegiatan dilakukan sejak dini dan secara berkelanjutan sampai akhir kegiatan.

f. Peningkatan dan Pengendalian Mutu Berkelanjutan

Peningkatan dan pengendalian mutu tidak bisa sekali jadi, banyak sekali komponen pendidikan yang diperlukan dalam peningkatan dan pengendalian mutu tersebut. Perlu disadari, mutu yang baik hari ini mungkin telah ketinggalan zaman di lima tahun yang akan datang karena dari tahun ke tahun ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni semakin berkembang dengan pesat.³³

Sasaran Pengendalian Mutu Terpadu

Sasaran pengendalian mutu terpadu pendidikan secara operasional ditujukan pada aspek *input* pendidikan, proses, dan *output* hasil pendidikan. Secara substansi, pengawasan pendidikan, meliputi sebagai berikut:

- a. Pengawasan implementasi kurikulum, pengajaran, pemahaman guru terhadap kurikulum, penjabaran guru terhadap teknik penilaian, penjabaran, dan penyesuaian kurikulum.
- b. Pengawasan kegiatan belajar mengajar. Bidang kurikulum berkaitan dengan perumusan tujuan pendidikan, bahan ajar,

³³ Muri Yusuf, *Asesmen dan Evaluasi Pendidikan Pilar Penyedia Informasi dan Kegiatan Pengendalian Mutu Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2017), hlm. 55--57.

proses pengajaran, serta evaluasi, baik secara keseluruhan program pendidikan di sekolah maupun untuk setiap bidang studi. Bidang bimbingan siswa berkaitan dengan program pembinaan siswa dan bimbingan konseling. Bidang manajemen berkaitan dengan upaya pengaturan dan pemanfaatan segala sumber daya dan dana yang ada di sekolah. Bidang ini meliputi manajemen personil, siswa, sarana, dan prasarana, biaya pendidikan, dan hubungan masyarakat.³⁴

- c. Pengawasan evaluasi pembelajaran. Evaluasi pembelajaran yang mencakup aspek penilaian dan pengukuran terhadap hasil belajar perlu dilakukan, sebab nilai yang baik harus berbanding lurus dengan performansi yang ditunjukkan dan tidak sedikit nilai yang tidak mencerminkan kualitas yang sesungguhnya dari proses evaluasi pendidikan.

PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) dalam Pengendalian Mutu Terpadu

Dalam pengendalian mutu, pengolahan data dapat dilakukan menggunakan prinsip Kaizen melalui siklus PDCA. Kaizen merupakan budaya untuk mencapai peningkatan performa proses melalui perbaikan kecil yang dilakukan secara bertahap dan terus-menerus. Terdapat langkah-langkah yang ditempuh dalam siklus PDCA untuk mencapai perbaikan terus menerus:

- a. *Plan*
 - 1) Mengidentifikasi dan memprioritaskan permasalahan kualitas;
 - 2) Menetapkan pernyataan perbaikan kualitas;
 - 3) Mendeskripsikan keadaan proses saat ini;
 - 4) Mengumpulkan data terkait kondisi proses saat ini;
 - 5) Menetapkan target dari perbaikan yang dilakukan;
 - 6) Identifikasi *root cause*;
 - 7) Mengembangkan rencana aktivitas perbaikan.

³⁴ Yusra Jamali, "Konsep Pengendalian Mutu Pendidikan", *Tarbawy: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 1, No. 1, 2019, hlm. 316.

b. *Do*

- 1) Implementasi perbaikan;
- 2) Mengumpulkan dan mendokumentasikan data;
- 3) Mencatat permasalahan, hal-hal yang di luar dugaan dan pengetahuan yang didapatkan selama implementasi.

c. *Check*

- 1) Evaluasi hasil perbaikan;
- 2) Mendokumentasikan hasil yang didapat selama perbaikan.

d. *Action*

Action merupakan tahap akhir dari siklus PDCA dengan menarik kesimpulan dan mengambil alternatif tindak lanjut terkait dengan upaya perbaikan yang dilakukan, meliputi

- 1) Menetapkan standar sesuai hasil perbaikan;
- 2) Mengulang upaya perbaikan yang telah dilakukan dengan melakukan beberapa perubahan untuk menyesuaikan keadaan;
- 3) Mengulang kembali tahap *plan* pada siklus PDCA apabila upaya perbaikan yang dilakukan tidak memberikan hasil yang diharapkan atau tidak terjadi peningkatan pada proses.³⁵

Penetapan Standar Mutu Pendidikan (SNP, BAN-S/M, BAN-PT)

Standar Mutu Pendidikan ditetapkan berdasarkan sasaran mutu pada masing-masing jenjangnya. Pendidikan dasar dan menengah mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP), sedangkan untuk perguruan tinggi mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT). Adapun, terkait dengan lembaga akreditasi juga berbeda yakni untuk pendidikan dasar dan menengah melalui BAN S/M, sedangkan perguruan tinggi melalui BAN-PT. Pemerintah

³⁵ Arga Adyatama dan Naniek Utami Handayani, "Perbaikan Kualitas Menggunakan Prinsip Kaizen dan 5 WHY Analysis: Studi Kasus Pada Painting Shop Karawang Plant 1, PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia", *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 13, No. 3, 2018, hlm. 171.

dalam hal ini menetapkan bahwa lembaga pendidikan boleh membuat standar di atas dari standar minimal yang telah ditetapkan.

Standar Nasional Pendidikan (SNP)

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Bab I Pasal 1 Ayat (1), yang dimaksud dengan standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan kata lain, setiap lembaga pendidikan dituntut untuk memenuhi kriteria minimum yang telah ditentukan. Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Standar Nasional Pendidikan disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global.

Secara nasional standar mutu pendidikan merujuk pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 tentang perubahan kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) meliputi **sebagai berikut:**

a. Standar Kompetensi Lulusan

Standar kompetensi lulusan merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang berkaitan dengan sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Tujuan dari rumusan dalam standar kompetensi lulusan adalah sebagai acuan utama pengembangan standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan. Standar kompetensi lulusan merupakan tujuan akhir dari serangkaian standar dalam SNP lainnya. SKL tentunya harus mengacu pada sumber daya manusia yang seperti apa yang diharapkan setelah mengikuti pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.³⁶

³⁶ Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan PP Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

2

b. Standar Isi

Standar isi merupakan kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu (Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan). Pengaturan mengenai standar isi tertuang dalam Permendikbud Nomor 21 Tahun 2016 tentang Standar Isi Pendidikan Dasar dan Menengah. Standar isi disesuaikan dengan substansi tujuan pendidikan nasional yang dijabarkan dalam domain sikap spiritual dan sikap sosial, pengetahuan, dan keterampilan.

Standar isi dikembangkan untuk menentukan kriteria ruang lingkup dan tingkat kompetensi yang sesuai dengan kompetensi lulusan yang dirumuskan pada standar kompetensi lulusan, yakni sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Ruang lingkup materi dirumuskan berdasarkan kriteria muatan wajib yang ditetapkan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, konsep keilmuan, dan karakteristik satuan pendidikan dan program pendidikan. Standar isi dijabarkan sesuai dengan mata pelajaran dengan mengacu pada standar kompetensi lulusan.

c. Standar Proses

Standar proses merupakan kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai Standar Kompetensi Lulusan (Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan). Ketentuan mengenai standar proses telah tertuang dalam Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah. Dalam standar proses dijelaskan bahwa proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik, serta psikologis peserta didik. Hal ini sejalan dengan prinsip pembelajaran aktif, seperti yang dijelaskan Silberman pembelajaran aktif

merupakan langkah cepat, menyenangkan, mendukung, dan menarik hati karena setiap kali peserta didik tidak hanya terpaku pada tempat-duduk tetapi berpindah dan berpikir.³⁷ Prinsipnya, pembelajaran diarahkan pada siswa karena belajar dan pembelajaran tidak ditentukan oleh keinginan guru tetapi lebih pada siswa. Sanjaya menjelaskan bahwa pembelajaran ditunjukkan dengan beberapa ciri adanya proses berpikir, memanfaatkan potensi otak, dan belajar sepanjang hayat.³⁸

d. **Standar** Penilaian Pendidikan

Standar penilaian pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik (Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan). Pengaturan mengenai standar penilaian diatur dalam Permendikbud Nomor 23 Tahun 2016 tentang Standar Penilaian Pendidikan. Di dalam Permendikbud tersebut disebutkan bahwa penilaian pendidikan pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah terdiri atas pertama, penilaian hasil belajar oleh pendidik yang bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi proses, kemajuan belajar, dan perbaikan hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan.

Bentuk penilaian oleh pendidik dapat berupa penilaian hasil belajar dalam bentuk ulangan, penugasan, dan atau bentuk lain yang hasilnya digunakan untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik, memperbaiki proses pembelajaran, serta menyusun laporan kemajuan siswa. Kedua, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan yang bertujuan untuk menilai pencapaian standar kompetensi lulusan untuk semua mata pelajaran, dilakukan melalui ujian sekolah sebagai penentuan kelulusan dari satuan pendidikan. Selain itu, penilaian oleh satuan pendidikan digunakan untuk penjaminan mutu dengan menetapkan kriteria ketuntasan minimal serta kriteria kenaikan

³⁷ Melvin L Silberman, *Active Learning* (Yogyakarta: Pustaka Insan Madani, 2009), hlm. 21.

³⁸ Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran, Teori dan Praktik Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)* (Jakarta: Kencana, 2008), hlm. 219–222.

kelas. Ketiga, penilaian hasil belajar oleh pemerintah. Penilaian hasil belajar oleh pemerintah bertujuan untuk menilai pencapaian kompetensi lulusan secara nasional pada mata pelajaran tertentu berbentuk ujian nasional atau bentuk lain yang hasilnya digunakan untuk pemetaan mutu, pertimbangan seleksi masuk ke jenjang berikutnya, pembinaan dan pemberian bantuan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

2
e. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria mengenai pendidikan prajabatan dan kelayakan maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan (Perubahan kedua Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 2015 atas Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan). Pendidik adalah guru sebagai pemegang peran penting dalam kegiatan pembelajaran, sedangkan tenaga kependidikan pada tingkat pendidikan dasar dan menengah terdiri dari pengawas sekolah, kepala sekolah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium. Standar pendidik dan tenaga kependidikan tertuang dalam berbagai peraturan berikut:

- 1) Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah yang berisikan mengenai kualifikasi serta standar kompetensi yang harus dimiliki oleh pengawas yaitu kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan, serta kompetensi sosial.
- 2) Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar kepala Sekolah/Madrasah yang berisikan mengenai kualifikasi serta standar kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, serta sosial.
- 3) Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 Standar Guru yang berisikan mengenai kualifikasi serta standar kompetensi yang harus dimiliki oleh guru yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

- 4) Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah yang berisikan mengenai kualifikasi serta standar kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga administrasi sekolah yaitu kompetensi kepribadian, sosial, teknis, dan manajerial.
- 5) Permendiknas Nomor 25 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah yang berisikan kualifikasi serta standar kompetensi yang harus dimiliki tenaga perpustakaan yaitu kompetensi manajerial, pengelolaan informasi, kependidikan, kepribadian, sosial, serta pengembangan profesi.
- 6) Permendiknas Nomor 26 Tahun 2008 Standar Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah tenaga laboratorium harus memiliki kualifikasi akademik yang sesuai serta empat kompetensi utama yaitu kompetensi kepribadian, sosial, administratif, dan profesional.

² Guru sebagai tenaga pendidik memiliki peran penting dalam proses pendidikan—berada di garda terdepan pendidikan karena berhadapan langsung dengan peserta didik. Guru adalah pendidikan profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.³⁹

² Sebagai sebuah profesi terdapat kompetensi yang melekat pada guru. Kompetensi guru merupakan seperangkat penguasaan dan kemampuan yang harus ada dalam diri guru sehingga dapat mewujudkan kinerjanya secara efektif tepat dan efektif. Guru yang memiliki kompetensi akan dengan mudah menjalankan pendidikan, bukan hanya berkualitas melainkan juga tepat. Begitupun dengan tenaga kependidikan adalah bagian penting dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan dalam perannya baik itu dalam hal pengawasan, pengelolaan, administrasi maupun tugas teknis lainnya. Pendidik dan tenaga kependidikan

³⁹ Kusnandar, ² *Guru Profesional, Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Sukses dalam Sertifikasi Guru* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 54.

masing-masing memiliki peran dan tugas yang saling terkait satu dan lainnya serta saling mendukung. Pendidik dan tenaga kependidikan berperan penting dalam menciptakan lingkungan dan masyarakat belajar di satuan pendidikan.

2 f. Standar Sarana dan Prasarana

Standar sarana dan prasarana adalah kriteria mengenai ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi, serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. 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.⁴⁰

2 Setiap tingkat satuan pendidikan memiliki kriteria minimum yang berbeda sesuai dengan kebutuhan setiap jenjang seperti pengaturan mengenai jumlah minimal yang dapat dilayani dari tingkat SD minimal enam rombongan belajar sampai tingkat SMP dan SMA minimal tiga rombongan belajar. Lahan dan bangunan pun harus sesuai dengan standar termasuk standar keselamatan, kesehatan, aksesibilitas, kenyamanan, keamanan, kekuatan bangunan yang harus bisa bertahan paling tidak 20 tahun, sesuai dengan izin penggunaan, serta persyaratan lainnya. Satuan pendidikan setidaknya harus memiliki ruang kelas, perpustakaan, laboratorium IPA, ruang pimpinan, ruang guru, ruang beribadah, ruang UKS, jamban, gudang, ruang sirkulasi, tempat bermain atau berolahraga, ruang konseling, ruang tata usaha, ruang organisasi kesiswaan, laboratorium biologi, fisika, kimia, komputer, bahasa, dan ruang praktik teknis. Masing-masing berbeda kebutuhannya sesuai dengan tingkat pendidikan.

⁴⁰ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

g. Standar Pengelolaan

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 (Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan kedua dari PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan). Pengaturan mengenai standar pengelolaan tertuang dalam Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang meliputi perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan, dan evaluasi, kepemimpinan sekolah/madrasah, sistem informasi manajemen, serta penilaian khusus yaitu keberadaan sekolah/madrasah yang pengelolaannya tidak mengacu pada SNP dapat memperoleh pengakuan pemerintah atas dasar rekomendasi BSNP.

h. Standar Pembiayaan

Standar pembiayaan adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Standar pembiayaan adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Pengaturan mengenai standar biaya operasional tertuang dalam Permendiknas Nomor 69 Tahun 2009 tentang Standar Biaya Operasi Nonpersonalia Tahun 2009 untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), dan Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB).

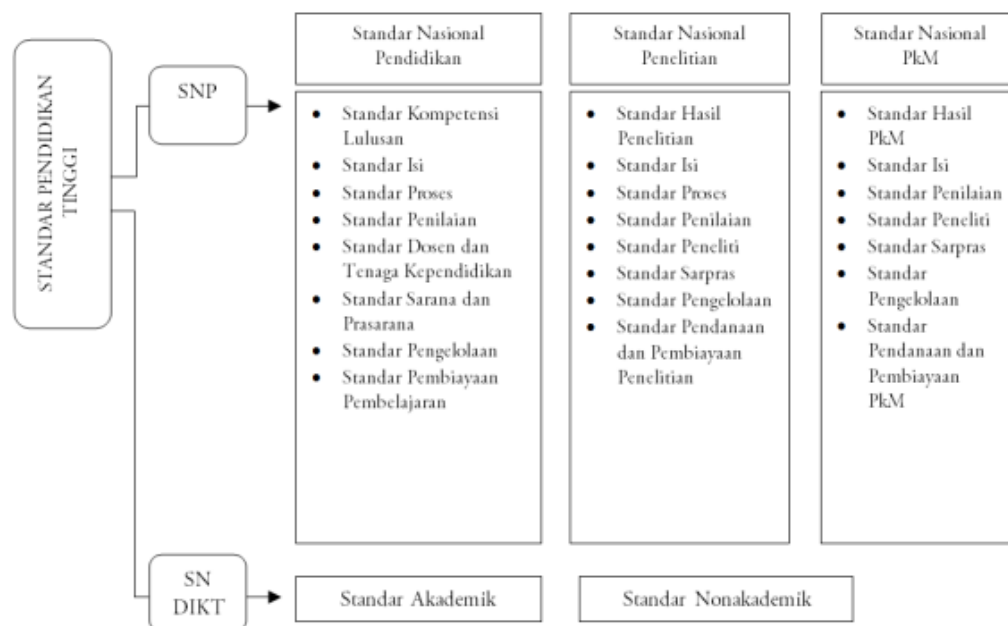
Standar biaya operasi nonpersonalia adalah standar biaya yang diperlukan untuk membiayai kegiatan operasi nonpersonalia selama satu tahun sebagai bagian dari keseluruhan dana pendidikan agar satuan pendidikan dapat melakukan kegiatan pendidikan secara teratur dan berkelanjutan sesuai SNP. Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi satuan pendidikan

sebagaimana dimaksud di atas meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya personal sebagaimana dimaksud di atas meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud di atas, meliputi gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya.

Pembiayaan pendidikan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan. Ada beberapa komponen pembiayaan yang secara langsung berpengaruh terhadap kualitas pendidikan, yaitu gaji dan kesejahteraan, biaya pembinaan guru, pengadaan bahan pelajaran, pembinaan kesiswaan, dan biaya pengelolaan sekolah. Pembiayaan pendidikan harus mampu menjadi insentif dan disinsentif bagi upaya peningkatan akses, mutu, dan tata kelola pendidikan. Pembiayaan pendidikan juga menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Masyarakat meliputi satuan pendidikan yang didirikan masyarakat, peserta didik, orang tua atau wali peserta didik, dan pihak lain yang mempunyai perhatian serta peranan dalam bidang pendidikan.⁴¹

Adapun, untuk perguruan tinggi terdapat standar khusus yakni pada aspek penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Standar pendidikan tinggi merupakan gabungan antara standar nasional dan standar pendidikan tinggi sebagaimana yang dijelaskan dalam Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan tinggi yang telah diubah melalui peraturan menteri riset, teknologi, dan pendidikan tinggi Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2018. Lebih jelasnya dapat dilihat melalui gambar berikut:

⁴¹ Diding Nurdin dan Imam Sibaweh, *Pengelolaan Pendidikan dari Teori Menuju Implementasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hlm. 194.



Gambar 1.4: Penyusunan Standar Mutu Pendidikan Tinggi

1 Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN S/M)

1 Pada Pasal 1 Ayat (2) Permendikbud Nomor 59 dinyatakan bahwa Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah yang juga 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. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XVI bagian kedua Pasal 60 tentang Akreditasi, berbunyi sebagai berikut:

44

- 1 Akreditasi dilakukan untuk melakukan kelayakan program dan satuan pendidikan pada jalur pendidikan formal dan nonformal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan;
- Akreditasi terhadap program dan satuan pendidikan dilakukan oleh lembaga mandiri yang berwenang sebagai bentuk akuntabilitas publik;
- 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:

- a) Pemerintah melakukan akreditasi pada setiap jenjang dan satuan pendidikan untuk menentukan kelayakan program dan/satuan pendidikan;
- b) Kewenangan akreditasi sebagaimana yang dimaksud pada Ayat (1) dapat pula dilakukan oleh lembaga mandiri yang diberi kewenangan oleh pemerintah untuk melakukan akreditasi;
- c) Akreditasi sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) dan Ayat (2) sebagai bentuk akuntabilitas publik dilakukan secara objektif, adil, transparan, dan komprehensif dengan menggunakan instrumen dan kriteria yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan.

1 BAN S/M mempunyai tugas merumuskan kebijakan operasional, melakukan sosialisasi kebijakan, dan melaksanakan akreditasi sekolah/madrasah. Dalam melaksanakan tugas tersebut, BAN S/M mempunyai fungsi berikut:

- 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;
- h) Melaporkan hasil akreditasi sekolah/madrasah;
- i) Melaksanakan ketatausahaan BAN S/M.

1 Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)

Sebuah institusi pendidikan memerlukan akreditasi sebagai bukti penjaminan mutu penyelenggaraan pendidikan mereka. Di Indonesia, proses akreditasi dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). BAN-PT adalah lembaga independen nonstruktural, lembaga akreditasi pendidikan tinggi

yang diakui oleh pemerintah. Lembaga ini diberikan kepercayaan untuk melakukan sistem akreditasi pada institusi pendidikan tinggi seperti Perguruan Tinggi Negeri (PTN), Perguruan Tinggi Swasta (PTS), Perguruan Tinggi Keagamaan (PTK), dan Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK), program pendidikan jarak jauh, dan program kerja sama antara pendidikan tinggi dalam negeri dengan pendidikan tinggi luar negeri. BAN-PT didirikan pada 1994 berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 1994. Dalam bahasa Inggris, BAN-PT secara resmi dikenal dengan nama *National Accreditation Agency for Higher Education* (NAAHE). Di dalam BAN-PT ada dua bagian:

- a) Majelis Akreditasi (MA) yang terdiri dari satu ketua, sekretaris, dan anggota.
- b) Dewan Eksekutif (DE), susunan organisasi DE meliputi direktur, sekretaris, dan anggota (Kepala Divisi Pelaksanaan Akreditasi, Kepala Divisi Pengembangan dan Kerja Sama, Kepala Divisi Sistem Pengelolaan Data dan Publikasi).

Prinsip kerja dan tata kerja yang dianut BAN-PT adalah koordinasi, sinkronisasi, kolektif dan kolegial, transparan, dan akuntabel. Dengan demikian, semua organ dalam BAN-PT menjunjung tinggi prinsip tersebut dalam menjalankan tugasnya. Tugas utama BAN-PT adalah melakukan proses akreditasi perguruan tinggi. Secara lebih rinci, tugas-tugas BAN-PT meliputi

- a) Mengembangkan sistem akreditasi nasional;
- b) Melaksanakan akreditasi institusi;
- c) Menilai kelayakan program studi, fakultas, atau perguruan tinggi baru bersama Ditjen Dikti;
- d) Merekomendasikan dan mengevaluasi Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM);
- e) Melaksanakan program studi yang belum punya LAM serumpun.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, BAN-PT memiliki dua bagian yakni MA dan DE. Keduanya memiliki tugas dan wewenang yang berbeda. Meskipun menjalankan tugas dan wewenang secara garis besar sesuai dengan tugas dan wewenang BAN-PT, keduanya mempunyai tugas pokoknya masing-masing. Tugas dan wewenang

keduanya tetap berorientasi pada sinergi untuk melakukan akreditasi yang kredibel.

Pentingnya Standar Mutu Pendidikan

² Dalam konteks Sisdiknas diperlukan standar yang perlu dicapai dalam mencapai tujuan. Perlunya standar pendidikan dikarenakan beberapa alasan:

- a. ² Standardisasi pendidikan nasional merupakan tuntutan politik untuk menilai sejauh mana warga negara mempunyai visi yang sama serta pengetahuan dan keterampilan dalam mengembangkan negara.
- b. Standardisasi pendidikan nasional merupakan tuntutan globalisasi di mana Indonesia sebagai bagian dari dunia bersaing dan perlunya untuk terus meningkatkan kualitas agar tidak menjadi budak bangsa lain.
- c. Standardisasi pendidikan nasional merupakan tuntutan dari kemajuan di mana Indonesia sebagai negara berkembang akan terus meningkatkan kualitas dalam meningkatkan martabatnya untuk menjadi negara maju dengan kualitas sumber daya manusia yang tinggi dan dapat berpartisipasi dalam meningkatkan mutu kehidupan manusia.

Dalam hal tersebut di atas, standar menjadi patokan dalam menentukan acuan penyelenggaraan pendidikan dalam upaya mencapai tujuan. Penyelenggaraan pendidikan bukan hanya terbatas pada terselenggaranya pendidikan tetapi lebih pada pendidikan yang bermutu.

Terdapat beberapa alasan diperlukannya ² standar nasional pendidikan di Indonesia. *Pertama*, Indonesia sebagai negara berkembang yang komitmen pemerintahnya, baik pusat maupun daerah, dalam mengeluarkan dana pendidikan masih sangat minim. *Kedua*, sebagai negara kesatuan diperlukan suatu penilaian dari sistem kinerja Sisdiknas. *Ketiga*, Indonesia sebagai anggota masyarakat global berada dalam pergaulan bersama negara lainnya agar dapat dilihat kebutuhan akan sumber daya manusia yang dapat bersaing dengan negara lain sehingga kualitas pendidikan menjadi

indikator mutlak yang harus dipenuhi. *Keempat*, fungsi SNP untuk melakukan pengukuran kualitas pendidikan, dengan adanya standar yang bukan merupakan ukuran yang statis akan tetapi akan terus meningkat. *Kelima*, fungsi standar adalah untuk pemetaan masalah pendidikan. *Keenam*, fungsi SNP dalam rangka menyusun strategi dan rencana pengembangan setelah diperoleh data dari evaluasi belajar.⁴²

Pentingnya standar untuk menjadikan acuan dalam penyelenggaraan pendidikan nasional menjadi suatu hal yang harus dipenuhi. SNP berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu, SNP juga bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Dengan adanya SNP, satuan pendidikan dapat menjadikan SNP sebagai tolok ukur penyelenggaraan pendidikan. SNP juga dijadikan landasan untuk melakukan pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan di Indonesia terutama di satuan pendidikan menjadi lebih mudah diukur serta dinilai mutunya.

Pencapaian standar dapat menjadi tolok ukur untuk menentukan langkah perbaikan serta kebijakan yang akan dilakukan dalam meningkatkan mutu pendidikan. SNP disusun oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) yang merupakan lembaga yang dibentuk pemerintah sesuai dengan amanat UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam Pasal 35 Ayat (3) yang berisikan tentang pengembangan SNP serta pemantauan dan pelaporan pencapaian secara nasional dilaksanakan oleh suatu badan standardisasi, penjaminan, dan pengendalian mutu pendidikan. BSNP merupakan lembaga independen dan profesional yang mengemban misi untuk mengembangkan, memantau pelaksanaan, dan mengevaluasi pelaksanaan standar nasional pendidikan. Tugas dan kewenangan BSNP adalah membantu Menteri Pendidikan Nasional dan memiliki kewenangan untuk mengembangkan SNP; menyelenggarakan Ujian Nasional (UN); memberikan rekomendasi kepada pemerintah dan pemerintah daerah dalam penjaminan dan

⁴² Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 62–63.

2 pengendalian mutu pendidikan; merumuskan kriteria kelulusan pada satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah; dan menilai kelayakan isi, bahasa, penyajian, dan kegrafikaan buku teks pelajaran. Standar yang dikembangkan oleh BSNP berlaku efektif dan mengikat semua satuan pendidikan secara nasional. SNP yang disusun harus disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global.

BSNP menjadi lembaga penting dalam memastikan penyelenggaraan pendidikan bermutu. BSNP tentunya perlu terus melakukan kajian dari data yang diperoleh untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan. BSNP perlu diperkuat perannya dalam upaya menyusun kebijakan mutu pendidikan melalui standar-standar yang dibangun sesuai dengan kondisi wilayah Indonesia yang kemudian agar dapat maju bersama berdampingan bersama negara lain dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Strategi Penjaminan Mutu dalam Pendidikan

Strategi dalam penjaminan mutu pendidikan jika digambarkan adalah seperti mata uang yang memiliki dua sisi. Dalam konteks yang lebih luas istilah strategi berkembang mulai dari strategi sebagai teknik (taktik) dalam peperangan sampai dengan istilah manajemen strategik, yakni strategi dimaknai sebagai sebuah pengetahuan atau seni tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi.

Evaluasi diri sekolah harus dilaksanakan tiap tahun oleh sekolah dengan dukungan pengawas sekolah untuk pendidikan dasar dan menengah. Dengan menerapkan strategi EDS sekolah diharapkan dapat meninjau kesesuaian kinerja mereka dengan menggunakan standar nasional pendidikan untuk menguji mutu kinerja mereka. Aspek yang dikaji dalam EDS yaitu yang terkait dengan pendidikan (*TQM in Class*) yaitu standar isi, standar proses, dan standar penilaian. Standar penilaian yang berikutnya

adalah aspek pendidikan secara umum meliputi wilayah kognitif, afektif, dan psikomotorik. Informasi yang dihasilkan dalam EDS ini akan digunakan sekolah untuk :

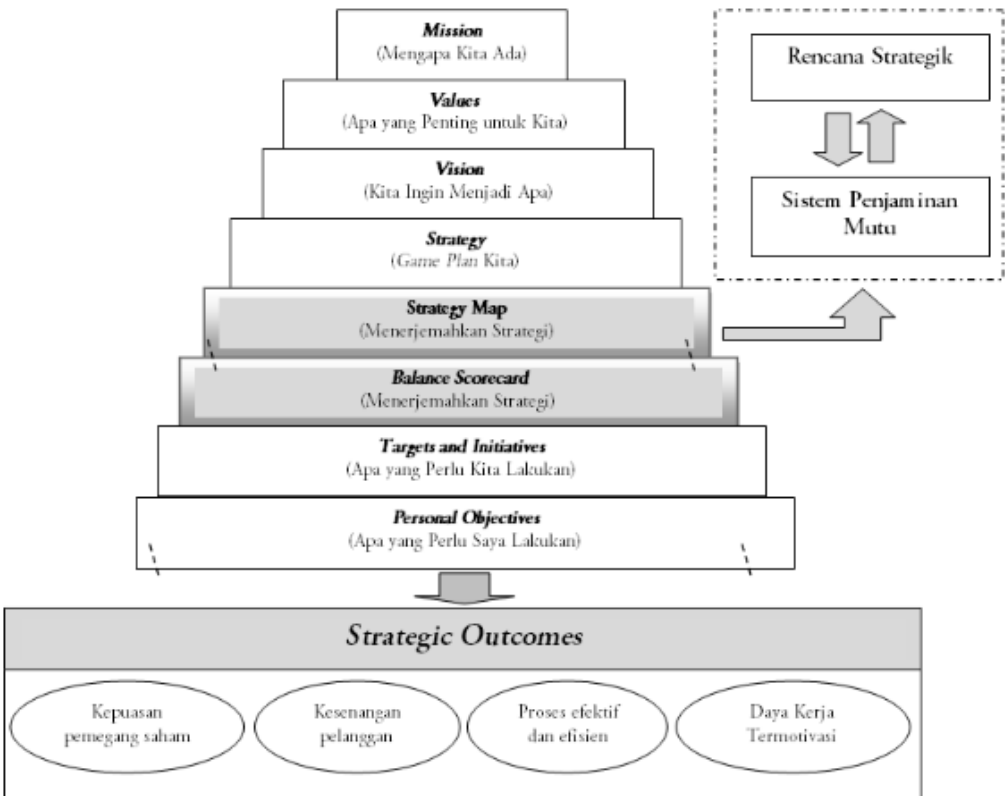
- 1) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan;
- 2) Menyiapkan rencana pengembangan sekolah ke depan;
- 3) Melaksanakan progam pengembangan;
- 4) Melaporkan kinerja mereka dalam hal-hal yang perlu diperbaiki kepada masyarakat dan pemerintah.

Konsep manajemen mutu yang ideal adalah menempatkan “Manajemen Strategik” dan “Penjaminan Mutu” sebagai dua aspek yang tidak dapat dipisahkan. Semua keinginan, tujuan, dan harapan organisasi tergambar di dalam manajemen strategik, sedangkan penjaminan mutu berfungsi untuk memastikan dan menjamin bahwa keinginan, tujuan, dan harapan tersebut dapat tercapai secara efektif dan efisien. Aspek tersebut penting untuk diperhatikan oleh lembaga/organisasi sebelum memutuskan untuk mengimplementasikan sistem penjaminan mutu. Mereka harus mampu membangun nilai-nilai dasar. Organisasi yang dibangun tanpa dilandasi nilai akan bergerak sangat lambat bahkan sulit untuk dikendalikan, karena belum ada nilai bersama yang menjadi *driving force* yang mendorong semua komponen untuk mencapai visi dan misi organisasi secara benar.

Sering kali organisasi mampu membangun visi akan tetapi tahap-tahap dan proses untuk merumuskannya sering kali tidak mengikuti prosedur yang benar.⁴³ Kaplan menggambarkan strategi sebagai suatu kesatuan dalam suatu organisasi. Pada organisasi yang sudah memiliki sistem yang baik, perlu ada sinkronisasi antara Rencana Strategis (Renstra) lembaga yang diwujudkan dalam bentuk tahapan pencapaian visi dan misi organisasi dengan sistem yang mengawal proses tersebut. Salah satu sistem yang dapat menjamin tercapainya suatu target dan sasaran organisasi yakni melalui sistem penjaminan mutu.

⁴³ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2004), hlm. 32.

Renstra hanya sebagai arah organisasi mencapai keunggulan masa depannya, namun hal ini tidak bisa menjamin jika tidak ada sistem yang mengawalinya. Dengan demikian rencana strategis harus dibangun secara sinergis rencana pengembangan sistem penjaminan mutu yang baik dan berkelanjutan. Selain itu, agar masa depan organisasi bisa tercapai, organisasi perlu melakukan suatu kegiatan yang disebut dengan pengukuran keseimbangan melalui *balance scorecard* (BSC). Melalui sistem ini lembaga akan dapat dilihat kestabilannya dalam menjalankan organisasinya. Terdapat empat aspek yang diukur: 1) *Financial Perspective* (Perspektif Keuangan); 2). *Customer Perspective* (Perspektif Pelanggan); 3) *Internal Process Perspective* (Perspektif Proses Bisnis Internal); dan 4) *Learning and Growth Perspective* (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan). Hal ini dapat penulis ilustrasikan melalui gambar berikut:



Gambar 3.10: Pemetaan Strategi dalam Penjaminan Mutu
(Adaptasi: Norton & Kaplan, 2004)

Berdasarkan gambar 1.5 di atas dapat penulis jelaskan bahwa misi menyeluruh organisasi adalah menyediakan *starting point* dengan penentuan alasan mengapa organisasi ada dan bagaimana unit bisnis sesuai dengan arsitektur lembaga secara luas. Misi dan nilai-nilai inti membuat organisasi stabil sepanjang masa. Visi organisasi melukiskan potret masa depan yang memperjelas arah organisasi dan membantu individu untuk memahami mengapa dan bagaimana mereka harus mendukung lembaga. Lebih lanjut, visi mengatur organisasi dalam gerakan (cara berjalan) dari kestabilan misi dan nilai-nilai inti menuju strategi yang dinamis. Strategi ditumbuhkembangkan sepanjang waktu agar sesuai dengan perubahan kondisi yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan kemampuan internal.

Posisi Penjaminan Mutu dalam Manajemen Mutu Terpadu

Penjaminan mutu merupakan tahapan dari sistem manajemen mutu terpadu. Tahapan manajemen mutu terpadu diawali dengan inpeksi, pengendalian mutu terpadu, penjaminan mutu terpadu, dan ketika perbaikan mutu dilakukan mutu secara terus menerus maka akan terwujudlah manajemen mutu terpadu. Tujuan dari manajemen mutu terpadu dalam pendidikan adalah untuk mencapai keunggulan pendidikan secara menyeluruh. Upaya mencapai keunggulan pada lembaga pendidikan tidak akan bisa dilakukan apabila proses yang dilakukan tidak mengarah pada pemenuhan standar dan perbaikan berkelanjutan dengan menggunakan mekanisme PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

Agar mencapai penjaminan mutu yang terpadu, sangat diperlukan tim kerja yang baik dan komitmen sehingga setiap orang dalam organisasi merupakan penentu dari mutu. Dalam upaya mencapai mutu yang benar-benar tidak ada cacat (*zero defect*), tindak pencegahan (*preventive action*) merupakan tindakan yang lebih utama dibandingkan dengan tindak perbaikan (*corrective action*).

Selanjutnya, untuk memastikan bahwa keunggulan yang direncanakan tersebut dapat dicapai, diperlukan suatu pendekatan tertentu. Pendekatan tersebut yaitu penjaminan mutu. Penjaminan mutu merupakan pendekatan yang dikembangkan oleh manajemen mutu terpadu dalam kaitan dengan proses, dengan asumsi jika suatu proses dilaksanakan dengan baik maka akan menghasilkan hasil yang baik. Untuk mengatakan bahwa suatu proses tersebut baik, harus dibuatkan ukuran-ukuran proses yang baik. Ukuran-ukuran tersebut kemudian disebut dengan standar. Lembaga dapat mengembangkan standar sendiri dan dapat pula mengadopsi standar lainya yang lebih tinggi.

Diperlukan proses pengukuran dari lembaga pemilik standar tersebut untuk mendapatkan pengakuan bahwa lembaga tersebut sudah sesuai dengan standar. Proses pengukuran dari luar lembaga untuk mendapatkan pengakuan tersebut disebut dengan proses audit eksternal. Adanya standar tersebut akan menjadi dasar dalam berbagai proses di suatu lembaga. Akan tetapi, adanya berbagai standar tersebut hanya akan menjadi tulisan di atas kertas jika tidak ditopang oleh nilai-nilai bersama dalam organisasi, kepedulian dan integritas untuk mencapainya, pelatihan-pelatihan agar selalu dapat sesuai dengan standar yang ditetapkan, serta proses pengendalian yang baik. Mendasarkan pada standar tersebut itulah kemudian kehidupan organisasi bertumpu yang tujuan akhirnya adalah untuk mencapai kepuasan *stakeholders*.

02

...

-
-
-

Filosofi Sistem
Penjaminan Mutu
Pendidikan

Filosofi Mutu dalam Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Dasar dari filosofi mutu, baik produk maupun layanan, mempunyai perspektif yang berbeda-beda. Filosofi mutu didasari atas konsep berpikir yang memengaruhi pada proses yang menyertainya. Mutu dipandangan berbeda-beda: mutu sebagai kepuasan pelanggan bisa berbeda dengan kesesuaian dengan standar/persyaratan (*conformance to requirement*). Pun demikian pula dengan mutu yang dipandang sebagai *zero defect* maupun *fit for use*. Perbedaan konsep itu akhirnya memengaruhi setiap individu, kelompok, maupun lembaga dalam mengarahkan upaya pencapaian mutu baik perusahaan maupun lembaga pendidikan. Terlebih lembaga pendidikan memiliki konsep yang berbeda dengan perusahaan, baik dari aspek filosofis, paradigmatis, tujuan, maupun konsep penyelenggaraannya.

Tidak ada pendekatan tunggal untuk memecahkan masalah mutu produk/layanan dalam organisasi dan produk bermutu prima hanya dihasilkan oleh organisasi yang mempunyai struktur organisasi yang baik, proses produksi yang andal, dan manajemen pembelian bahan baku yang juga sangat baik.¹

Filosofi Mutu Menurut Joseph M. Juran

Joseph M. Juran adalah seorang pelopor revolusi mutu di Jepang. Dia adalah penulis dan editor sejumlah buku di antaranya, *Juran's Quality Control Handbook*, *Juran on Planning for Quality*, dan *Juran on Leadership for Quality*. Dia terkenal dengan ide nya, yaitu “kesesuaian dengan tujuan dan manfaat”. Ide ini menunjukkan bahwa produk atau jasa yang sudah dihasilkan mungkin sudah memenuhi spesifikasinya, namun belum tentu sesuai dengan tujuannya. Juran adalah seorang guru manajemen pertama dalam menghadapi isu-isu manajemen mutu yang lebih luas. Menurutnya, mutu atau kualitas adalah kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*). Ini berarti suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan

¹ Muhammad Kristiawan, Dian Safitri, Rena Lestari, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2017), hlm. 143.

¹ apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna.² Dia yakin, seperti Deming, bahwa kebanyakan masalah mutu dapat dikembalikan pada masalah keputusan manajemen. Dengan demikian, menurut dia, 85% masalah merupakan tanggung jawab manajemen, karena mereka memiliki 85% kontrol terhadap sistem organisasi.³

¹ Juran mendefinisikan kualitas sebagai suatu yang cocok untuk digunakan (*fitness for use*) yang mengandung pengertian bahwa suatu barang atau jasa juga harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh pemakainya.⁴ Dalam bukunya, *Juran on Leadership for Quality*, ia mengungkapkan Trilogi Juran sebagai berikut:

- 1) *Quality Planning* (perencanaan mutu), yakni suatu proses yang mengidentifikasi pelanggan, persyaratan pelanggan, fitur produk, dan jasa yang diharapkan pelanggan, dan proses untuk menyampaikan produk atau jasa dengan atribut yang benar dan memberikan fasilitas untuk mentransfer pengetahuan ini kepada bagian produksi.
- 2) *Quality Control* (kendali mutu), yakni suatu proses produksi diuji dan dievaluasi terhadap persyaratan-persyaratan asalnya yang diminta oleh pelanggan. Masalah-masalah dideteksi untuk kemudian diperbaiki.
- 3) *Quality Improvement* (peningkatan mutu), yang meliputi alokasi sumber daya, memberikan tugas kepada seseorang untuk mendorong suatu proyek, pelatihan yang digunakan untuk mendorong suatu proyek, dan membuat suatu struktur umum yang permanen untuk meningkatkan mutu dan mempertahankan yang telah dicapai.

Kegiatan tersebut dapat dilakukan dengan:

- 1) mengidentifikasi proyek;
- 2) membangun infrastruktur;
- 3) membentuk tim;

² Abd. Muhith. 2017. *Dasar-dasar Manajemen Mutu Terpadu* hlm. 12.

³ Aryadi Nursalim, Devi Aswinda, Ecit Pratiwi, *Definisi dan Sejarah Mutu* (Palembang: UIN Raden Fatah, 2018), hlm. 6.

⁴ Teguh Sriwidadi, "Manajemen Mutu Terpadu", *Journal The WINNERS*, Vol. 2. No. 2 (2002). hlm. 107--115.

- 4) melakukan pelatihan yang relevan;
- 5) diagnosa sebab-akibat;
- 6) cara penanggulangan masalah;
- 7) cara mencapai target sasaran.

Menurut Juran ada tiga langkah yang harus diambil pihak dinas pendidikan atau lembaga yang terlibat di dalamnya.⁵ Ketiga kualitas tersebut di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Mencapai perbaikan struktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan mendesak;
- 2) Mengadakan program latihan secara khusus;
- 3) Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Ketiga langkah di atas merupakan hal wajib yang harus diambil oleh dinas pendidikan atau lembaga yang terlibat di dalamnya guna mencapai kualitas mutu dunia. Karena berhasil tidaknya sebuah lembaga tentu tidak terlepas dari peran penting *stakeholder* yang ada di dalamnya. Jika tim mampu bekerja sama dengan baik, tingkat keberhasilan dalam mencapai mutu akan tinggi. Sebaliknya, apabila tim kurang diajak bekerja sama, tidak akan mencapai sesuai yang diharapkan.

Selain itu, Juran memberikan langkah-langkah untuk memperbaiki kualitas dengan menggunakan sepuluh langkah:⁶

- 1) Membentuk kesadaran akan kebutuhan atas perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan;
- 2) Menetapkan tujuan;
- 3) Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan;
- 4) Menyediakan pelatihan;
- 5) Melaksanakan proyek-proyek yang bertujuan untuk memecahkan masalah;

⁵ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 157.

⁶ Aan Komariah dan Cepi Tiratta, *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 5.

- 6) Melaporkan perkembangan;
- 7) Memberikan penghargaan;
- 8) Mengomunikasikan hasil-hasil yang dicapai;
- 9) Menyimpan dan mempertahankan hasil yang telah dicapai;
- 10) Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem regular perusahaan.

Keberhasilan peningkatan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan mensyaratkan komitmen dan dukungan manajemen atau kepemimpinan.⁷ Manajemen bertanggung jawab untuk menciptakan dan mengomunikasikan visi untuk mengerakkan organisasi ke arah peningkatan berkelanjutan.

Filosofi Mutu Menurut William Edwards Deming

Mutu berarti tidak ada cacat atau tanpa cacat (*zero defect*). Mutu dapat disebut sesuatu yang dianggap sangat penting karena dapat menunjukkan keunggulannya sendiri. W. Edward Deming menyebutkan bahwa mutu merupakan kesesuaian kebutuhan pasar sehingga dapat memenuhi kepuasan pelanggan atau konsumen. William Edwards Deming lahir pada 14 Oktober 1900 dan wafat pada 20 Desember 1993 M. W. Edwards Deming merupakan seorang ahli statistik, profesor, penulis, dosen, dan konsultan. Sejak 1950 Deming mengajar manajemen tentang cara memperbaiki desain atau layanan, kualitas produk, pengujian, penjualan, serta penerapan metode statistik. Edward Deming selama ini dikenal sebagai *The Father of Quality* karena kontribusinya yang besar terhadap bidang manajemen mutu. Menurut W. Edward Deming, mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.

Mutu dalam bidang pendidikan yakni sekolah merupakan perusahaan, sedangkan *output*/barangnya adalah siswa lulusan dan lingkungan masyarakat merupakan konsumen itu sendiri. Mutu yang baik ketika sekolah/ perguruan tinggi tersebut memiliki proses pendidikan dan pembelajaran yang baik sehingga menghasilkan

⁷ Taufiqur Rahman, "Paradoks Manajemen Mutu Standarisasi Pendidikan di Indonesia", *Jurnal Lisan Al-Hal*, Vol. 6, No. 2, Desember 2012, hlm. 239.

lulusan terbaik yang mampu memberikan kepuasan bagi lingkup masyarakat.

Pada pendekatan manajemen mutu pendidikan, W. Edwards Deming mengemukakan beberapa poin pendekatan:

- 1) Menciptakan tujuan untuk perbaikan produk dan jasa
Sekolah harus membimbing peserta didik agar mempunyai tujuan ke depannya. Tidak hanya menjadikan pandai dalam teori saja, namun juga pada praktiknya agar bermanfaat dan berguna di lingkup masyarakat.
- 2) Melakukan evaluasi
Sekolah melaksanakan evaluasi secara terus menerus, tidak hanya pada akhir ujian tetapi juga saat proses pembelajaran masih berlangsung.
- 3) Membuat strategi pembelajaran
Sekolah membentuk siswa menjadi siswa yang unggul dan guru agar melaksanakan proses belajar mengajar dengan baik.
- 4) Membentuk pelatihan kerja
Sekolah memanfaatkan teknologi supaya memiliki *skill* dan pemahaman yang sama agar proses kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan nyaman.
- 5) Membentuk kepemimpinan
Kepemimpinan sangat diperlukan oleh suatu kelompok atau organisasi, bahkan lembaga pendidikan, untuk dapat mencapai tujuan bersama.
- 6) Menghilangkan rasa takut
Timbal balik antara seluruh masyarakat sekolah satu dengan yang lainnya agar setiap orang dapat bekerja secara efektif serta menghasilkan kinerja yang maksimal.
- 7) Sifat keterbukaan
Kerja sama setiap anggota sangat penting guna menguraikan kendala-kendala yang dialami antardepartemen.

Adapun, penghambat peningkatan mutu meliputi

- 1) Tujuan yang kurang konsisten, dikarenakan tujuan sekolah yang masih berubah-ubah;

- 2) Pola pikir jangka pendek, sekolah kurang mengikuti perkembangan dan pertumbuhan pendidikan di setiap tahunnya;
- 3) Rotasi kerja yang tinggi, dikarenakan pergantian, pemindahan guru dan staf sehingga sulit mempertahankan konsistensi tujuan jangka panjang;
- 4) Bangunan dan atribut sekolah yang kurang layak pakai dan lingkungan serta jadwal kerja yang buruk;
- 5) Prosedur dan aturan yang tidak diikuti atau tidak ditaati;
- 6) Guru atau staf belum mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni.

Penerapan konsep mutu pendidikan tidaklah mudah karena dalam merealisasikannya perlu komitmen, dikarenakan terjadinya perubahan-perubahan. Proses dan cara berpikir di lembaga pendidikan harus bertolak ukur pada tujuan untuk perbaikan secara terus menerus di sekolah agar terlaksana pelayanan terbaik bagi para siswa. Standarisasi dari berbagai perlakuan bermutu sangat dibutuhkan untuk proses evaluasi kerjasama tim agar dapat dijalankan oleh semua *stakeholder* yang ada di sekolah.

Filosofi Mutu Menurut Philip B. Crosby

Philip B. Crosby lahir di *Wheeling Virginia Barat* pada 18 Juni 1926. Kehidupan kerja Mr. Crosby dimulai, setelah masa tugas selama Perang Dunia II dan konflik Korea, dengan pendidikan di sekolah kedokteran. Ia mulai bekerja untuk Crosley dari 1952–1955; untuk Bendix Mishawaka dari 1955–1957; dan Martin Marietta 1957–1965. Ia menerima Medali layanan sipil dari Departemen Angkatan Darat pada 1964 untuk pengakuan tentang pengembangan konsep *zero defects*. Ia menjabat di bawah CEO ITT Harold Geneen sebagai Wakil Presiden Corporate Mutu mulai dari 1965–1979, ketika ia mendirikan perusahaan konsultasi sendiri.

Ia mendirikan *Philip Crosby Associates, Inc (PCA)* pada 1979 dan selama sepuluh tahun tumbuh menjadi sebuah organisasi publik dengan 300 karyawan di seluruh dunia dan dengan pendapatan \$100 juta dollar. Melalui *PCA Quality Collage*, manajemen mempelajari cara membangun budaya preventif untuk mendapatkan

sesuatu yang dilakukan dengan benar pertama kalinya. GM, Chrysler, Motorola, Xerox, banyak rumah sakit dan beberapa perusahaan di seluruh dunia datang pada PCA untuk memahami manajemen mutu. Filosofinya telah mendarah daging ke dalam serat dari perusahaan-perusahaan ini baik besar maupun kecil.

Crosby telah menulis 13 buku tentang kualitas yang telah diterjemahkan ke dalam 17 bahasa dan telah terjual jutaan *copy*, keduanya *hard cover* dan *soft cover*. Beberapa buku yang telah ditulisnya antara lain:

- 1) *Cutting the Cost of Quality*, 1967.
- 2) *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, 1979.
- 3) *Quality Without Tears: The art of Hassle-Free Management*, 1984.
- 4) *Running Things: The Art of Making Things Happen*, 1986.
- 5) *The Eternally Succesfull Organization*, 1988.
- 6) *Let's Talk Quality*, 1989.
- 7) *Leading: The art of Becoming an Excecutive*, 1990.
- 8) *Completeness: Quality for the 21st Century*, 1992.
- 9) *Reflections on Quality*, 1995.
- 10) *Quality Is Still Free*, 1996.
- 11) *The Absolutes of Leadership*, 1997.
- 12) *Quality and Me: Lessons of an Evolving Life*, 1999.⁸

Philip B. Crosby mendapatkan gelar sarjana dari *Ohio Collage of Podiatric Medicine*, gelar kehormatan *Doctor of Corporate Management* dari University of Findlay. Ia adalah seorang filsuf yang memiliki lebih dari 40 tahun pengalaman dalam manajemen. Dia mengajarkan manajemen tentang cara organisasi mereka, karyawan mereka, pemasok mereka, dan diri mereka sendiri untuk menjadi sukses. Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa mutu adalah kesesuaian terhadap persyaratan atau keunggulan yang dipublikasikannya, seperti jam, sepatu yang awet, atau dokter yang ahli. Mutu (kualitas) pendidikan bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya, melainkan

⁸ Rahman, Marita Laila, "Model Pengembangan Mutu dalam Perspektif Philip B. Crosby", *Journal of Islamic Elementary Education*, Vol. 2, No. 1, Maret 2020, hlm. 44.

merupakan hasil dari suatu proses pendidikan. Jika suatu proses pendidikan berjalan dengan baik, efektif, dan efisien, akan terbuka peluang yang sangat besar memperoleh hasil pendidikan yang bermutu.

Crosby dalam bukunya *Quality is Free* mengungkapkan Empat Dalil Mutu berikut:

- 1) Definisi mutu adalah kesesuaian dengan persyaratan;
- 2) Sistem mutu adalah pencegahan;
- 3) Standar kerja adalah tanpa cacat (*Zero Defect*);
- 4) Pengukuran mutu adalah biaya mutu.

Crosby menjabarkan proses perbaikan mutu ke dalam 14 elemen:

- 1) Komitmen Manajemen;
- 2) Tim Perbaikan Mutu;
- 3) Pengukuran Mutu;
- 4) Evaluasi Biaya Mutu;
- 5) Kesadaran Mutu;
- 6) Tindakan Perbaikan;
- 7) Komite *Ad Hoc* untuk program *Zero Defect*;
- 8) Pelatihan penyelia;
- 9) Hari *Zero Defect*;
- 10) Penentuan Sasaran;
- 11) Penghapusan Penyebab Kesalahan;
- 12) Penghargaan atau Pengakuan;
- 13) Dewan Mutu;
- 14) Lakukan berulang kali (*Do it Over again*).⁹

Filosofi Mutu Menurut Kaoru Ishikawa

Ishikawa merupakan pelopor dalam pengembangan konsep-konsep aktivitas pengendalian mutu di Jepang. Pada 1943 Ishikawa mengembangkan suatu diagram yang dikenal dengan diagram *cause-and-effect* dan memublikasikan beberapa konsep pendukung

⁹ Teguh Sriwidadi. Manajemen Mutu Terpadu, *Jurnal The Winner...*, hlm. 111.

dari teorinya tersebut, termasuk *Total Quality Control Circle at Work*, *The Japanese Way*, dan *Guide to Quality Control*.¹⁰ Kaoru Ishikawa, seorang pakar kendali mutu terkemuka di dunia berasal dari Jepang, mengidentifikasi 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 pada kepuasan pelanggan dan dalam hal pendidikan berarti pelayanan yang dapat memuaskan peserta didik. Ishikawa percaya bahwa inisiatif untuk mencapai peningkatan kualitas yang berkesinambungan haruslah berasal dari organisasi secara keseluruhan.¹¹

Kontribusi filosofi dan konsep-konsep serta teori-teori Ishikawa yang masih banyak dipergunakan pada masa sekarang terangkum dalam 11 poin:

- 1) Kualitas bermula dan berakhir dengan edukasi;
- 2) Langkah pertama dalam kualitas adalah memahami apa yang menjadi kebutuhan konsumen;
- 3) Status pengendalian mutu yang ideal adalah ketika inspeksi pada kualitas sudah tidak dibutuhkan lagi;
- 4) Mengatasi dan mengeliminasi penyebab-penyebab utama, bukan pada gejala-gejalanya;
- 5) Pengendalian kualitas adalah tanggung jawab semua personil/karyawan dan divisi;
- 6) Jangan mengacaukan tujuan utama dengan sasaran hasil;
- 7) Dengan meletakkan kualitas sebagai tujuan utama dan menetapkan sinyal-sinyal tujuan jangka panjang;
- 8) Pemasaran adalah pintu masuk dan jalan keluar dari masalah-masalah kualitas;
- 9) Manajemen puncak seharusnya tidak menunjukkan sikap arogansi ketika fakta berpihak pada sub-subordinat (staf, karyawan);

¹⁰ Anang Hidayat, *Strategi Six Sigma Peta Pengembangan Kualitas dan Kinerja Bisnis* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2007), hlm. 20.

¹¹ Abdul Hadis, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 54–55.

10) 95% dari permasalahan yang timbul dalam organisasional kerja dapat dipecahkan dengan *The Seven Tools Quality (Ishikawa mainstream)*;

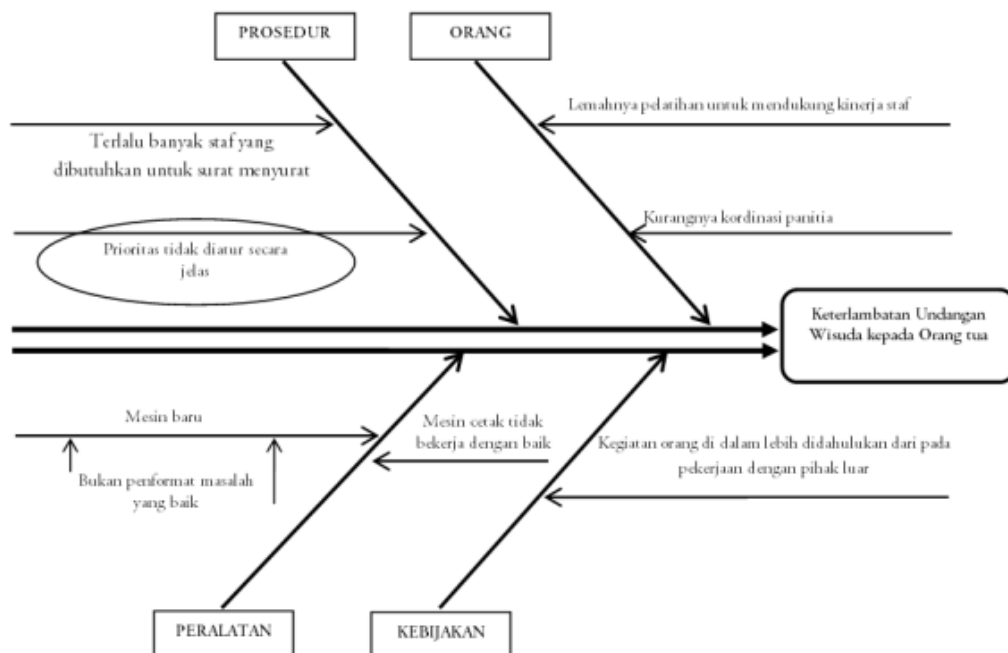
11) Data tanpa informasi adalah data yang tidak valid.

Selain itu, Ishikawa juga merupakan pencetus Fishbone Diagram, atau dikenal juga sebagai Ishikawa “*the business process and its effectiveness*”. Fishbone analisis merupakan alat untuk menganalisis proses dan efektivitas suatu bisnis.

Diagram *Cause and Effect* digunakan untuk menganalisis persoalan dan faktor-faktor yang menimbulkan persoalan tersebut. Dengan demikian, diagram tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan sebab-sebab dan persoalan. *Cause and Effect Diagram* juga disebut *Ishikawa Diagram* karena dikembangkan oleh Kaoru Ishikawa. Diagram tersebut seperti kerangka ikan.

Diagram tersebut 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. Setiap penyebab masalah adalah sumber variasi. Penyebab-penyebab ini umumnya dibagi menjadi lima kategori, yaitu manusia, metode, material, pengukuran, dan lingkungan. Diagram *Cause and Effect* ini dapat digunakan untuk hal-hal seperti di bawah ini:

- 1) Menyimpulkan sebab-sebab variasi dalam proses;
- 2) Mengidentifikasi kategori dan subkategori sebab-sebab yang memengaruhi suatu karakteristik kualitas tertentu;
- 3) Memberikan petunjuk mengenai macam-macam data yang perlu dikumpulkan.



Gambar 2.1: Diagram *Cause and Effect*

Dalam hal melakukan analisis *Fishbone*, ada beberapa tahapan yang harus dilakukan:

- 1) Menyiapkan sesi analisis tulang ikan;
- 2) Mengidentifikasi akibat atau masalah;
- 3) Mengidentifikasi berbagai kategori sebab utama;
- 4) Menemukan sebab-sebab potensial dengan cara memberikan saran;
- 5) Menelaah kembali setiap kategori sebab utama;
- 6) Mencapai kesepakatan atas pemecahan problem.

¹ Ishikawa melakukan pergerakan signifikan dan spesifik di bidang *quality improvement* melalui *fishbone* tersebut. Dengan menggunakan diagram ini, pengguna bisa melihat semua penyebab yang mungkin dari suatu hasil dan diharapkan bisa menemukan akar masalah. ¹ Diagram ini menjadi salah satu solusi peningkatan kualitas mulai dari akar hingga ke permukaan.

Filosofi Mutu Menurut Armand V. Feigenbaum

Armand Vallin Feigenbaum adalah tokoh pencetus *Total Quality*. Pada 1969 istilah *Total Quality* pertama kali ditemukan di Jepang dan kemudian berkembang menjadi *Total Quality Management*

(TQM). TQM menjadi sangat populer pada 1980–1990, karena Jepang menerapkan pemikiran tersebut dan menuai hasil yang sangat sukses tentang kualitas mutu terhadap perusahaannya. Di dunia bisnis, TQM telah menghasilkan sesuatu yang sangat signifikan sehingga menjadikan daya tarik untuk dapat pula diimplementasikan pada objek lain seperti pendidikan.

Kontribusinya dalam perkembangan konsep *quality control* yaitu dengan mengembangkan konsep pemikirannya dalam ide-ide yang sangat menjanjikan dalam mengoreksi kesalahan secara efektif. Menurutnya, pengertian mutu adalah tentang memberi kepuasan penuh kepada pelanggan. Ia mengatakan bahwa kualitas adalah gabungan karakteristik produk dan jasa yang meliputi kegiatan pemasaran, rekayasa teknik, produksi, dan perawatan yang membuat produk dan jasa tersebut dapat memenuhi keinginan pelanggan.

Feigenbaum juga 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, produksi, dan jasa dapat berada pada tingkatan yang paling ekonomis sehingga pelanggan mendapatkan kepuasan penuh.¹² 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, mutu adalah dinamis. Kualitas produk dan jasa ialah 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.¹³

¹² Amin, Muhammad Fahrizal, “Mutu dalam Perspektif Feigenbaum dan Implementasinya dalam Lembaga Pendidikan”, *Managere: Indonesian Journal of Education Management*. Vol. 01, No. 01, September–Desember 2019, hlm. 89.

¹³ Komaria, *Menuju Sekolah Efektif*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 59–60.

Feigenbaum juga memperkenalkan dua konsep dari pemikiran *quality control*, yaitu membangun sistem dan yang kedua yakni akuntabilitas ekonomi. Sesuai dengan perkembangan mutu, ada lima tahapan. Pertama, *Inspeksi* yaitu menjaga mutu dengan mengandalkan kecermatan kepengawasan; Kedua, *Quality Control* (QC), yaitu menjaga mutu dengan cara pendeteksian; Ketiga, *Quality Assurance* (QA), yaitu menjaga mutu dengan pencegahan. *Total Quality Management* (TQM), yaitu menjaga mutu secara berkesinambungan yang bersifat kontinu; Kelima, *Wide Quality Management* (WQM), yaitu menyelesaikan permasalahan mutu.

Isyarat-isyarat Mutu dalam Al-Qur'an dan Hadis

Konsep Mutu dalam Konsep Al-Qur'an dan Hadis

Mutu secara bahasa berarti berkualitas, sesuai dengan standar. Manajemen mutu mempunyai relasi yang sangat kuat dengan apa yang diajarkan Islam di dalam Al-Qur'an dan hadis. Namun dalam penerapannya, umat Islam kalah jauh dengan orang-orang nonmuslim yang justru tidak mengetahui seluk beluk isi kandungan Al-Qur'an dan hadis.

Islam mengajarkan agar setiap manusia ketika mengerjakan segala sesuatu harus "*itqan*" artinya bersungguh-sungguh, teliti, tidak setengah-setengah, dan sepenuh hati sehingga pekerjaan menjadi rapi, indah, tertib, serta sesuai dengan yang diperintahkan atau yang seharusnya terjadi. Maksud dari hal tersebut yaitu agar dapat memberikan kebaikan dalam artian mampu memuaskan pelanggan.¹⁴

Mutu merupakan realisasi dari ajaran ihsan, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan oleh Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apa pun. Ihsan berasal dari kata *husn*, yang artinya menunjuk pada kualitas sesuatu yang baik dan indah.

¹⁴ Basyit dan Mahmuddin dalam Anisa Dian Wahyuni, *Jurnal Idaarah*, Vol. III, No. 2, Desember 2019.

Dalam kamus bahasa Arab, kata *husn*, dalam pengertian yang umum, bermakna setiap kualitas yang positif. Selain itu, bisa dikatakan bahwa *ihsan* (إحسان) berarti seseorang menyembah Allah seolah-olah ia melihat-Nya, dan jika ia tidak mampu membayangkan melihat-Nya, orang tersebut membayangkan bahwa sesungguhnya Allah melihat perbuatannya. Dengan kata lain, ikhlas dalam menjalankan ibadah atau ikhlas dalam melaksanakan Islam dan iman. Jadi ihsan merupakan satu kondisi kejiwaan manusia, berupa penghayatan bahwa dirinya senantiasa diawasi oleh Allah. Perasaan tersebut akan melahirkan sikap hati-hati, waspada, dan terkendalinya 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 konkret, sekalipun sesuatu tersebut tidak indah dan tidak bersifat memikat. Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa *husn* lebih dari sekadar *khayr* (baik).¹⁵

Adapun, kata *ihsan* adalah sebuah kata kerja yang berarti berbuat atau menegakkan sesuatu yang baik atau indah. Al-Qur'an menggunakan kata ini dengan bentuk aktifnya, (*fa'il*) *Muhsin* (orang yang mengerjakan sesuatu yang indah) dalam 70 ayat. Secara menonjol kata *Muhsin* sering menunjuk pada Tuhan sebagai pelaku sesuatu yang indah sehingga merupakan salah satu dari nama-nama ketuhanan. 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 الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ
اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

¹⁵ Candra Wijaya dan Rahmat Hidayat, *Ayat-ayat Alquran tentang Manajemen Pendidikan Islam* (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, 2017), hlm. 184.

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).

Maka dari itu, dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan Islam, sesuatu dikatakan bermutu jika memberikan kebaikan, baik kepada dirinya sendiri (lembaga pendidikan itu sendiri) maupun kepada orang lain (*stakeholder* dan pelanggan). Maksud dari memberikan kebaikan tersebut adalah mampu memuaskan pelanggan.

Salah satu hal yang menjadi dasar inspirasi konsep manajemen mutu dalam Islam ialah filsafat hidup Rasulullah, “Tiada hari tanpa peningkatan kualitas hidup”. Filsafat hidup Rasulullah tersebut menganjurkan dan mengarahkan pendidikan Islam untuk berbuat secara total dalam rangka mencapai kebaikan dan kualitas terbaik sebagai seorang hamba Allah dan sebagai khalifah di dunia ini; ini berkaitan dengan konsep manajemen mutu serta prinsip-prinsip yang ada di dalamnya, terutama masalah kualitas dan totalitas.

Dasar filosofi manajemen mutu adalah ide pencegahan kecacatan (*defect*). Elemen terpenting dari filosofi ini adalah pencegahan kecacatan dan penekanan pada mutu. Manajemen yang bermutu menganut konsep *zero defect* (kerusakan nol) yaitu dengan melakukan pekerjaan secara benar dari awal. Allah SWT. adalah Sang Pencipta yang Maha Sempurna. Kesempurnaan ini membentuk sebuah sistem yang tanpa cacat. Isyarat tanpa cacat yang memberikan inspirasi ini tertera dalam Firman-Nya pada surah Al-Mulk/67: 3–4:

الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ طِبَاقًا مَا تَرَى فِي خَلْقِ الرَّحْمَنِ مِنْ تَفَافُوتٍ فَارْجِعِ الْبَصَرَ هَلْ تَرَى مِنْ فُطُورٍ (3-4). ثُمَّ ارْجِعِ الْبَصَرَ كَرَّتَيْنِ يَنْقَلِبْ إِلَيْكَ الْبَصَرُ خَاسِئًا وَهُوَ حَسِيرٌ

Yang menciptakan tujuh langit berlapis-lapis. Tidak akan kamu lihat sesuatu yang tidak seimbang pada ciptaan Tuhan Yang Maha Pengasih.

Sejalan dengan konsep manajemen mutu terpadu yang menganut konsep *zero defect* yang menuntut tanpa kecacatan pada produk, seharusnya dengan adanya konsep manajemen mutu dalam ayat tersebut, pendidikan Islam tidak akan melakukan kesalahan selama proses pendidikan. Dalam industri layanan seperti pendidikan Islam, “tanpa cacat” memang merupakan konsep yang sangat ideal, walaupun kenyataannya sulit sekali menjaminkannya dengan besarnya peluang terjadinya *human error*.

Dengan demikian, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa konsep mutu dalam Islam adalah realisasi dari ajaran *ihسان* yakni berbuat baik terhadap semua orang. Dari segi maknanya *ihسان* berasal dari kata berbahasa Arab (*husn*) yang artinya kesempurnaan, terbaik, atau kualitas yang positif (kebaikan, kejujuran, keindahan, dan lain-lain). *Ihsan* adalah kualitas beragama seorang muslim yakni merasa senantiasa diawasi oleh Allah SWT. sehingga menimbulkan kehati-hatian dan kewaspadaan dalam berbuat. Dengan mengamalkan *ihسان* manusia akan senantiasa ikhlas dalam beribadah dan beramal saleh. Diperkuat dengan filsafat hidup Rasulullah yakni “Tiada hari tanpa peningkatan kualitas hidup”. Rasulullah menganjurkan berbuat secara total dan istiqomah memperbaiki diri dalam mencapai kebaikan dan kualitas terbaik sebagai hamba Allah dan khalifah di bumi. Mutu menganut konsep tanpa kecacatan/kecacatan nol yang merupakan inspirasi dari Allah SWT. pencipta yang Maha Sempurna.

Manajemen Mutu Terpadu dalam konsep Al-Qur'an

Mengenai manajemen mutu terpadu, Edward Sallis mengatakan bahwa manajemen mutu terpadu adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangka alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Dalam pendidikan Islam terdapat ajaran yang dapat dijadikan landasan munculnya konsep manajemen mutu terpadu, sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-Baqarah/2: 208:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السَّلَامِ كَافَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُواتِ
الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ ﴿٢٠٨﴾

Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam secara keseluruhan.

Selain itu juga terdapat dalam Surah Al-Baqarah ayat 168:

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ كُلُّوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُواتِ
الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ ﴿١٦٨﴾

Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu.

Dalam ayat tersebut terdapat dua konsep yang berkaitan dengan manajemen mutu terpadu, pertama lafaz “السَّلَام” dan lafaz “كَافَّةً”. Kata “*silm*”, selama ini diartikan “Islam” dalam konteks agama, namun sebenarnya dapat diartikan lebih luas lagi meliputi “kesejahteraan, keselamatan, kemakmuran, kualitas” dan seterusnya yang mengarahkan pada sebuah kebaikan tingkat tinggi. Adapun, kata “*kaffah*”, sudah jelas memiliki arti total dan totalitas. Terjemahan yang lebih luas dari ayat tersebut “berbuatlah dan bertindaklah kamu untuk meraih kebaikan dan kesejahteraan secara menyeluruh”.¹⁶

Konsep manajemen mutu terpadu saat ini telah banyak dikenal orang. Filosofi mendahulukan kepentingan pelanggan sudah menjadi hal yang akrab di kalangan pelaku bisnis saat ini. Dasar filosofi manajemen mutu terpadu adalah ide pencegahan kecacatan konsep *zero defect*.¹⁷ Oleh karna itu, ada program Crosby tentang

¹⁶ Muhammad Fathurrohman, “Quality dalam Perspektif Islam”, *Alwijdan: Journal of Education Studies*. Vol. 3 No. 2 (2018).

¹⁷ Muh Hambali dan Mualimin, *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2020), hlm. 191.

“kerusakan nol” yang merupakan suatu standar kerja yang harus digunakan, yang terdiri dari sebelas langkah:

- 1) *Management Commitment*; inisiatif kualitas harus disetujui oleh manajemen senior.
- 2) *Quality Improvement* (pengukuran kualitas); di dalam pengukuran kualitas terdapat data dari hasil inspeksi dan laporan tes, data statistic, dan data umpan balik dari pelanggan.
- 3) *Cost of Quality*; biaya kualitas terdiri dari hal-hal yang berkaitan dengan biaya kesalahan, pekerjaan ulang, pembatalan, inspeksi, dan pengujian.
- 4) *Quality Awareness*; upaya menumbuhkan kesadaran pada setiap orang di dalam organisasi tentang kebutuhan program peningkatan kualitas.
- 5) *Corrective Action*; *supervisor* memerlukan kerja sama dengan stafnya guna mengurangi kualitas yang buruk.
- 6) *Zero Defects Planning*; program ini diperkenalkan dan dibimbing oleh *Quality Improvement Team*. Tim tersebut bertanggung jawab atas implementasi program ini.
- 7) *Zero Defects Day*; ini merupakan ide untuk menetapkan setiap hari adalah hari tanpa kesalahan dalam bekerja.
- 8) *Error-Cause Removal*; dengan menetapkan standar maka komunikasi sampai pada garis manajer yang tepat.
- 9) *Recognition* (pengakuan); orang bekerja sesungguhnya bukan untuk uang, ada hal penting dari sekadar memperoleh gaji yang besar yaitu adanya pengakuan atas prestasi serta kontribusi mereka.
- 10) *Quality Councils* (Dewan Kualitas); menetapkan adanya dewan kualitas yang berperan dalam memonitoring efektivitas program dan menyakinkan peningkatan agar terus berlanjut.
- 11) *Do it Over Again* (kerjakan secara terus menerus); program kualitas senantiasa tidak pernah berakhir. Satu tujuan tercapai maka perlu mencapai program lain dan seterusnya.¹⁸

¹⁸ Asep Tapip Yani, *Pembaharuan Pendidikan* (Bandung: Humaniora, 2012), hlm. 24–25.

Dalam Al-Qur'an juga ada penjelasan tentang konsep tersebut, Allah SWT. adalah Sang Pencipta yang Maha sempurna. Kesempurnaan ini membentuk sebuah sistem yang tanpa cacat. Isyarat tanpa cacat yang memberikan inspirasi ini tertera dalam Firman-Nya pada surah Al-Mulk yang berbunyi:

الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَوَاتٍ طِبَاقًا ۚ مَا تَرَىٰ فِي خَلْقِ الرَّحْمَنِ مِن تَفَوتٍ ۚ فَإِذْ جِئَ الْبَصَرُ هَلْ تَرَىٰ مِن فُطُورٍ ﴿٣﴾ ثُمَّ أَرْجِعْ الْبَصَرَ كَرَّتَيْنِ يَنقَلِبْ إِلَيْكَ الْبَصَرُ خَاسِئًا وَهُوَ حَسِيرٌ ﴿٤﴾

Yang menciptakan tujuh langit berlapis-lapis. Tidak akan kamu lihat sesuatu yang tidak seimbang pada ciptaan Tuhan Yang Maha Pengasih. Maka lihatlah sekali lagi, adakah kamu lihat sesuatu yang cacat? Kemudian ulangi pandangan (mu) sekali lagi (dan) sekali lagi, niscaya pandanganmu akan kembali kepadamu tanpa menemukan cacat dan ia (pandanganmu) dalam keadaan letih (QS. Al-Mulk: 67: 34).

Sejalan dengan konsep manajemen mutu terpadu yang menganut konsep *zero defect*, menuntut tanpa kecacatan pada produk, seharusnya dengan adanya konsep manajemen mutu terpadu dalam ayat tersebut, pendidikan Islam tidak akan melakukan kesalahan selama proses pendidikan. Dalam industri layanan seperti pendidikan Islam, “tanpa cacat” memang merupakan konsep yang sangat ideal, walaupun kenyataannya sulit sekali menjaminnya dengan besarnya peluang terjadinya *human error*. Yang terpenting, konsep ini menginginkan agar seluruh pelajar dan murid dapat memperoleh kesuksesan dan mengembangkan potensi mereka.

Indikator Mutu dalam Al-Qur'an dan Hadis

Manajemen mutu merupakan aspek keseluruhan dari fungsi manajemen yang menentukan dan mengimplementasikan kebijakan mutu. Terdapat delapan hal kunci keberhasilan perbaikan kinerja berbasis mutu yang juga dijelaskan dalam pendidikan Islam dengan berlandaskan Al-Qur'an dan Sunah.

a. Komitmen

Komitmen adalah suatu tindakan untuk melakukan sesuatu. Dengan kata lain, komitmen adalah bentuk dedikasi atau kewajiban yang mengikat orang lain, hal tertentu, atau tindakan tertentu. Sesuatu yang mengikat orang lain dapat berupa janji yang telah disepakati. Isyarat tentang pentingnya komitmen tersirat dalam firman Allah SWT. pada Surat Al-Isra 34 sebagai berikut:

... وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَاتِبٌ مَسْئُولٌ ﴿٣٤﴾

Penuhilah janji; sesungguhnya janji itu pasti diminta pertanggungjawaban.

Pada ayat lain juga disebutkan bahwa orang-orang yang beriman harus melaksanakan janji komitmen yang telah dinyatakan, sebagaimana tersirat pada Al-Qur'an surah Al-Maidah Ayat 1:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ ... ﴿١﴾

Wahai orang-orang yang beriman! Penuhilah janji-janji (QS. Al-Maidah: 2).

b. Fokus pada Pelanggan

Allah SWT. berfirman:

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

Sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu termasuk orang-orang yang merugikan dan timbanglah dengan timbangan yang lurus. Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan (QS. Al-Syu'ara/26: 181-183).

Ayat ini menjelaskan bahwa orang yang beriman diperintahkan mencukupkan takaran dan menimbang dengan benar. Dilarang mengambil hak orang lain serta dilarang membuat kerusakan di muka bumi. Artinya, pelanggan akan puas jika perusahaan tidak melakukan sesuatu yang merugikan pelanggan. Salah satunya adalah dengan meningkatkan jasa/ pelayanan atau produk yang menyamai atau melebihi kebutuhan dan harapan pelanggan.¹⁹ Dengan demikian, pelanggan dapat merasakan dua jenis kepuasan, yaitu kepuasan saat proses pembelian dan kepuasan menggunakan produk. Dalam konsep Islam, menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya dan orang lain merupakan penerapan nilai-nilai keimanan agar bernilai ibadah di sisi Allah SWT. dan mencari rahmat serta ridho-Nya.

c. Kepemimpinan

Tujuan kepemimpinan dalam manajemen mutu adalah meningkatkan kinerja manusia, *output*, dan produktivitas, serta secara simultan menciptakan kebanggaan bagi bawahannya.²⁰ Dalam pendidikan Islam, kepemimpinan yang ideal adalah seperti apa yang dicontohkan oleh Rasulullah Saw. yang terdapat dalam firman Allah SWT. Surat Al-Ahzab/33: 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.

Ayat ini menggambarkan bahwa Rasulullah Saw. adalah suri tauladan bagi manusia karena beliau adalah seorang yang kuat imannya, berani, sabar, tabah menghadapi segala cobaan,

¹⁹ Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat-ayat Alquran tentang Manajemen Pendidikan Islam* (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia), hlm. 188.

²⁰ Widiyarti dan Suranto, *Konsep Mutu dalam Pendidikan Vokasi* (Semarang: Sindur Press, 2009), hlm. 28.

percaya dengan segala ketentuan Allah dan berakhlak mulia. Jika pemimpin ingin kepemimpinannya baik, berbahagia hidup di dunia dan akhirat, mereka harus mencontoh dan mengikuti nabi.²¹

d. Keterlibatan Semua Orang

Orang di semua tingkatan adalah inti dari keberhasilan dan keterlibatan penuh mereka memungkinkan untuk digunakan bagi kemanfaatan. Setiap orang pasti membutuhkan antarsatu sama lain. Begitu pula, dalam semua organisasi harus sudah menyadari bahwa mereka saling memiliki keterkaitan antarsatu dengan yang lain, namun semuanya mempunyai tanggung jawab masing-masing. Rasulullah SAW. bersabda:

عَنِ ابْنِ عُمَرَ عَنِ النَّبِيِّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - أَنَّهُ
قَالَ « أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ
الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ
عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ
بَغْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ
سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ
عَنْ رَعِيَّتِهِ » (رَوَاهُ مُسْلِمٌ)

Dari Ibnu Umar r.a dari Nabi saw. sesungguhnya bersabda: sesungguhnya Rasulullah saw. bersabda: setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara adalah pemimpin atas rakyatnya dan akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami adalah pemimpin atas anggota keluarganya dan akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang istri adalah pemimpin atas rumah tangga

²¹ Muhammad Fathurrohman, *Quality dalam Perspektif Islam...*, hlm. 12.

dan anak-anaknya dan akan ditanya perihal tanggung jawabnya. Seorang pembantu rumah tangga adalah bertugas memelihara barang milik majikannya dan akan ditanya atas pertanggungjawabannya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya atas pertanggungjawabannya (HR. Muslim).²²

Semua orang yang ada dalam pendidikan tersebut harus terlibat sepenuhnya berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai pendidikan Islam yang bermutu. Semua orang dalam lembaga pendidikan Islam harus terlibat dalam transformasi mutu, manajemen harus berkomitmen dan terfokus pada peningkatan mutu.

e. Pendekatan Proses

Hasil yang diharapkan dapat dicapai secara lebih efisien ketika aktivitas dan sumber daya dikelola sebagai suatu proses. Allah SWT. berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-Insyiqaq/84: 19:

لَتَرْكَبُنَّ طَبَقًا عَنْ طَبَقٍ ﴿١٩﴾

Sesungguhnya kamu melalui tingkat demi tingkat (dalam kehidupan)

Pendekatan proses merupakan pendekatan yang berorientasi pada proses bukan hasil. Tujuannya yaitu untuk memudahkan fokus pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Hal itu sejalan dengan konsep yang ada dalam pendidikan Islam karena pendidikan dalam Islam pun dilakukan secara bertahap, segala sesuatu butuh proses melalui keadaan demi keadaan.

Proses yang bermutu ini dimulai dengan pemahaman bahwa upaya melakukan sesuatu yang berkualitas tersebut tidak boleh dilakukan dengan santai dan harus dengan sungguh-sungguh. Seorang praktisi pendidikan tidak boleh bekerja secara acuh tak acuh dan seenaknya, sebab akan berarti merendahkan makna demi rido Allah atau merendahkan Allah. Dalam surah Kahfi 18: 110 disebutkan:

²² Yovenska L. Man dan Olan Darmadi, "Karakteristik Pemimpin dalam Islam", *Jurnal Al-Imarah* Vol. 4, No. 2 2019.

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمْ إِلَهٌ وَاحِدٌ
فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ
بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا ﴿١١٠﴾

Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: “Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa”. Barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorang pun dalam beribadat kepada Tuhannya.

¹ Maksud dari kata “mengerjakan amal saleh” dalam ayat di atas adalah bekerja dengan baik (bermutu dan berkualitas), sedangkan kata “janganlah ia mempersekutukan seorang pun 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 prosesnya adalah dalam hal melakukan amal saleh, sedangkan pelanggannya adalah Allah. Allah diibaratkan pelanggan, karena Ia-lah yang menentukan apakah manusia ini baik (bermutu) atau tidak. Hadis di bawah ini juga memperkuat anjuran bahwa supaya mutu tersebut dapat diwujudkan dengan baik, maka proses yang dilakukan harus bermutu.

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

¹ Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan tepat, terarah, dan tuntas (H.R Al-Thabrani).

¹ Maksudnya adalah proses apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, hasilnya juga akan baik.²³ Dengan demikian, untuk mencapai mutu, proses juga harus *dilakukan* secara terarah dan teratur *itqan* (teliti). Kemudian, hadis tersebut diperkuat oleh hadis berikut. Dari Syaddad bin Aus radhiyallahu ‘anhu, Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ ...

¹ *Sesungguhnya Allah mewajibkan kita berbuat optimal dalam segala sesuatu....*(H.R Muslim).

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

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

¹ *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).

Tentu saja, keoptimalan dalam melaksanakan proses harus disertai dengan komitmen dalam melaksanakan proses tersebut. Tanpa komitmen yang baik dari anggota suatu lembaga pendidikan Islam, tidak mungkin proses yang bermutu akan terbentuk.

¹ Oleh sebab itu, motivasi kepada seluruh anggota lembaga pendidikan Islam supaya melakukan proses yang sebaik-baiknya tersebut merupakan hal yang urgen. Tampaknya, ayat-ayat berikut ini menjelaskan motivasi kepada seseorang untuk mempunyai

²³ Harmonedi, “Pendelegasian Tugas dan Wewenang dalam Pendidikan Islam”, *Murabbi: Jurnal Pendidikan Islam*. Vol. 2 No. 1 2019. hlm. 80--88.

nilai guna. Seseorang harus bekerja 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 ﴿٧﴾

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

f. Pendekatan Sistem pada Manajemen

Pendekatan sistem pada manajemen mengidentifikasi, mengerti, dan mengelola proses sehingga saling berhubungan sebagai sistem yang memberi sumbangan pada keefektifan dan efisiensi dalam mencapai sasarannya, sebagaimana sistem manajemen alam semesta. Allah SWT. menciptakan segala sesuatu yang ada, baik di langit maupun di bumi dan Allah pula yang mengurus segala yang ada. Allah SWT. berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Zumar/39: 62:

اللَّهُ خَالِقُ كُلِّ شَيْءٍ ۖ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ وَكِيلٌ ﴿٦٢﴾

Allah menciptakan segala sesuatu dan Dia memelihara segala sesuatu.

Para profesional pendidikan Islam harus belajar mengelola mutu pendidikannya. Pendidikan sebagai sistem memiliki sejumlah komponen, seperti siswa, guru, kurikulum, sarana-prasarana, media, sumber belajar, orang tua, dan lingkungan. Di antara komponen-komponen tersebut harus terjalin hubungan yang berkesinambungan dan keterpaduan dalam pelaksanaan sistem.

g. Perbaikan Terus-menerus

Perbaikan berkelanjutan merupakan hal penting bagi setiap organisasi mutu. Perbaikan dapat dicapai apabila setiap orang

di sekolah atau wilayah bekerja bersama-sama.²⁴ Aktivitas manajemen mutu menurut Islam merupakan sesuatu yang berulang-ulang, menyerupai siklus yang membentuk lingkaran ulir atau spiral maju ke depan yang selalu mengarah pada perbaikan. Hal ini terdapat dalam Surah Al-Insyirah 94: 5–7:

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾
فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾

Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain (QS. Al-Insyirah, 94: 5–7).

Pilihan kita tidak ada yang lain kecuali tidak ada hari tanpa peningkatan kualitas hidup. Sebagai umat Islam, kedisiplinan, dedikasi, kepandaian, kecerdasan, dan keterampilan harus kita tingkatkan agar kita termasuk orang yang beruntung.

Isyarat yang terdapat di atas adalah bahwa manusia harus senantiasa meningkatkan kualitas pribadi dan kehidupannya secara terus menerus dan berkesinambungan dari waktu ke waktu. Filsafat mutu menganut prinsip bahwa setiap proses perlu diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna, perlu selalu diperbaiki dan disempurnakan. Ini merupakan proses yang berkelanjutan dalam rangka pencapaian kualitas yang diharapkan. Itu merupakan salah satu konsep manajemen mutu terpadu yang terdapat dalam pendidikan Islam.

Firman Allah SWT. dalam Al-Qur'an surat An-Nahl/16: 97:

مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْشَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ
حَيَاةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا
يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

²⁴ Widiyarti dan Suranto. 2009. *Konsep Mutu ...*, hlm. 25.

Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

Ayat ini menjelaskan bahwa setiap perbuatan yang baik/bermutu yang dilakukan oleh setiap orang akan memperoleh ganjaran yang lebih baik. Untuk itu perlu adanya perbaikan yang berkelanjutan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

h. Pendekatan Proses Pengambilan Keputusan

Keputusan-keputusan efektif didasarkan pada analisis data dan informasi. Umat Islam tidak boleh ceroboh dalam mengambil sesuatu keputusan atau urusan/masalah apa pun, dan apabila mengambil keputusan, harus menempuh langkah musyawarah, selain masalah-masalah hukum yang telah ditentukan oleh Allah.²⁵ Sebagaimana firman Allah Swt. dalam Al-Qur'an surat. AlSyura/42: 38:

... وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ﴿٣٨﴾

Sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka.

i. Hubungan dengan Pemasok dengan Prinsip yang saling Menguntungkan

Hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan antara sekolah dengan pemasoknya (masyarakat) untuk menciptakan nilai. Organisasi manajemen mutu yang sukses menjalin hubungan yang kuat dengan pemasoknya atau pelanggan untuk menjamin terjadinya keberhasilan mutu.²⁶ Seperti firman Allah SWT. dalam Al-Qur'an surat An-Nisa'/4: 29:

²⁵ Ava Swastika Fahriana, "Pengambilan Keputusan Secara Musyawarah dalam Pendidikan Islam", *Jurnal Al-Hayat* Vol. 02 No. 01 Juni 2018.

²⁶ Aldo Redho Syam, "Konsep Kepemimpinan Bermutu dalam Pendidikan Islam", *Jurnal At-Ta'dib* Vol. 12 No. 2 Oktober 2017.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا
 أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ ۚ وَلَا تَقْتُلُوا
 أَنْفُسَكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴿٢٩﴾

Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil (tidak benar), kecuali dalam perdagangan yang berlaku atas dasar suka sama suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu. Sungguh, Allah Maha Penyayang kepadamu.

j. Informasi Terdokumentasi

Sistem penjaminan mutu yang baik selalu mendokumentasikan proses implementasi yang telah dilakukan. Prinsip penjaminan mutu adalah *speak with data* (bicara dengan data) dan *write what you do* (tuliskan/dokumentasikan apa yang telah dilakukan). Hal ini sebagaimana diisyaratkan di dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah Ayat 282 berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى
 فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ ... ﴿٢٨٢﴾

84

Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar.

k. Evaluasi Performa

Tindakan dalam proses jaminan mutu perlu dilakukan pengecekan melalui tahap evaluasi untuk mengetahui tingkat performansinya. Hal ini sebagaimana diisyaratkan di dalam Al-Qur'an surat al-Mulk Ayat 2 berikut:

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ
الْعَزِيزُ الْغَفُورُ ﴿١٠﴾

Yang menciptakan mati dan hidup, untuk menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Mahaperkasa, Maha Pengampun.

Ayat di atas menunjukkan bahwa fungsi dari evaluasi salah satunya adalah untuk mengetahui performa yang sesuai dan tidak sesuai. Di situlah pentingnya adanya tindakan pencegahan dan perbaikan dalam sistem penjaminan mutu.

أَحْسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴿١٠﴾
وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ ^ط فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا
وَلَيَعْلَمَنَّ الْكَاذِبِينَ ﴿١١﴾

Apakah manusia itu mengira bahwa mereka dibiarkan (saja) mengatakan: “Kami Telah beriman”, sedang mereka tidak diuji lagi? (2) Dan Sesungguhnya kami Telah menguji orang-orang yang sebelum mereka, maka sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan Sesungguhnya dia mengetahui orang-orang yang dusta (3) (QS. Al-Ankabut: 2–3).

Filsafat Manajemen Penjaminan Mutu Pendidikan

Filsafat adalah berpikir kritis dan mendalam (radikal) secara sistematis tentang hakikat dunia, hakikat kehidupan, dan makna kehidupan yang melahirkan kebijaksanaan dan kebebasan. Berfilsafat merupakan salah satu kegiatan atau pemikiran manusia yang memiliki peran penting dalam menentukan dan menemukan eksistensinya. Berfilsafat berarti berpikir, namun tidak semua

berpikir dikategorikan berfilsafat. Berpikir dikategorikan berfilsafat apabila mengandung tiga ciri, yaitu radikal, sistematis, dan universal. Adapun, manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur (mengelola).²⁷ Manajemen adalah suatu proses penyelenggaraan kegiatan dalam penerapan tujuan yang diinginkan sebagai kemampuan untuk memperoleh suatu hasil dalam pencapaian tujuan secara efektif dan efisien melalui proses *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* (POAC).²⁸

Manajemen menjadi alat pelaksanaan utama administrasi. Dengan kata lain, manajemen dan administrasi tidak dapat dipisahkan, hanya kegiatannya yang dapat dibedakan. Orang yang menjalankan proses manajemen disebut sebagai manajer. Dengan kata lain, orang yang memegang jabatan tertentu dalam suatu organisasi dan memiliki hak dan wewenang dalam mengelola dan mengambil keputusan serta melaksanakan seluruh tugas manajemen yang ada. Manajemen berarti mengatur:

1. *Apa yang diatur?*

Semua unsur manajemen yang diatur terdiri dari 7-M (*Men, Money, Methods, Materials, Machines, Market, dan Milieu*) yakni semua aktivitas yang ditimbulkannya dalam proses manajemen.

2. *Mengapa harus diatur?*

Agar 7M itu lebih berdaya guna, berhasil guna, terintegrasi, dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang optimal.

3. *Siapa yang mengatur?*

Pemimpin dengan wewenang kepemimpinannya yang mengatur melalui instruksi atau persuasi sehingga 7M dan semua proses manajemen tertuju serta terarah kepada tujuan yang diinginkannya.

4. *Bagaimana mengaturnya?*

Mengaturnya yaitu melalui proses dari urutan fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian=*planning, organizing, directing, and controlling*)

²⁷ Feriyanto Andri, Shyta Endang Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1) untuk Mahasiswa dan Umum* (Kebumen: Mediatara, 2015), hlm. 1.

²⁸ Hasibuan Malayu S.P. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 1.

5. *Di mana harus diatur?*

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena organisasi merupakan “alat” dan “wadah” (tempat) untuk mengatur 7M dan semua aktivitas proses manajemen dalam mencapai tujuannya. Tegasnya, pengaturan hanya dapat dilakukan di dalam satu organisasi (wadah/tempat), sebab dalam wadah (organisasi) ini adalah tempat kerja sama, proses manajemen, pembagian kerja, *delegation of authority*, koordinasi, dan integrasi dilakukan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.²⁹

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa filsafat manajemen yaitu kemampuan berpikir kritis dalam bekerja sama yang saling menguntungkan dalam pencapaian tujuan secara efektif dengan metode kerja yang terbaik untuk memperoleh hasil yang optimal. Dalam filsafat manajemen, manajer akan lebih bertanggung jawab dalam perencanaan dan pengendalian serta dalam menafsirkan kepandaian-kepandaian para pekerja dan mesin-mesin menurut aturan, hukum dan formula, sehingga akan membantu pekerja melakukan pekerjaannya dengan biaya yang rendah bagi majikan dan penghasilan yang lebih besar bagi buruh.

Dengan pemimpin yang inovatif, kreatif, cakap, dan berani mengambil keputusan, aktivitas-aktivitas organisasi yang dipimpinnya semakin dinamis. Sebaliknya, pemimpin yang tidak kreatif, cakap, dan tidak berani mengambil keputusan, aktivitas organisasinya akan statis. Dengan demikian, pemimpin dan wewenang kepemimpinannya merupakan “intisari manajemen”. Manfaat filsafat manajemen:

1. Memberikan suatu dasar dan pedoman bagi pekerjaan manajer;
2. Memberikan kepercayaan dan pegangan bagi manajer dalam proses manajemen untuk mencapai tujuan;
3. Memberikan dasar dan pedoman berpikir efektif bagi manajer;
4. Dapat dipergunakan untuk mendapatkan sokongan dan partisipasi para bawahan, jika mereka mengetahui peranan manajer dan mengerti tindakan-tindakannya, asalkan mereka telah menghayati filsafat manajemen;

²⁹ Hasibuan Malayu S.P. 2014. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah...*, hlm. 1–2.

5. Memberikan pedoman arah pemecahan yang terbaik terhadap masalah yang dihadapi manajer;
6. Menjadi pedoman dasar dan kepercayaan bagi manajer dalam melakukan wewenang kepemimpinannya.

Manajemen pendidikan merupakan suatu cabang ilmu yang usianya relatif masih muda sehingga tidak aneh apabila banyak yang belum mengenal.³⁰ Istilah lama yang sering digunakan adalah adminitrasi. Dalam sebuah organisasi, manajemen merupakan kunci sukses yang sangat menentukan kelancaran kinerja organisasi yang bersangkutan. Manajemen dalam arti luas menunjukkan rangkaian kegiatan dari perencanaan dilaksanakannya kegiatan sampai penilaian. Manajemen dalam arti sempit terbatas dalam inti kegiatan nyata, mengatur dan mengelola kelancaran kegiatan, kecekatan personil, pengaturan sarana pendukung, pengaturan dana, dan lain-lain, namun masih terkait dengan kegiatan nyata yang berlangsung. Dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah rangkaian segala kegiatan yanag menunjuk pada usaha kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Secara fenomenologik manajemen merupakan sebuah keniscayaan dengan pentingnya manajemen tidak hanya sekadar bersifat “perlu atau hanya sebagai kebutuhan komplementer, namun merupakan suatu kewajiban, keharusan, keniscayaan” yang mesti diwujudkan dalam keteraturan dan efektivitas. Manajemen beserta segenap subsistemnya dinilai merupakan hal yang sangat penting dalam memastikan keteraturan, ketertiban, dan keberhasilan sebuah proses pekerjaan.

Urgensi Manajemen dalam Sistem Penjaminan Mutu

Pada dasarnya kemampuan manusia itu terbatas (fisik, pengetahuan, waktu, dan perhatian), sedangkan kebutuhan manusia tidak terbatas.

³⁰ Suharsieni Arikunto dan Lia Yuliana. *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media bekerja sama dengan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, 2008), hlm. 1.

Usaha untuk memenuhi kebutuhan dan terbatasnya kemampuan dalam melakukan pekerjaan mendorong manusia membagi pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab. Dengan adanya pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab, terbentuklah kerjasama dan keterikatan formal dalam suatu organisasi sehingga pekerjaan yang berat dan sulit akan dapat diselesaikan secara baik—tujuan yang diinginkan pun tercapai.

Pada dasarnya manajemen itu penting sebab

1. Pekerjaan itu berat dan sulit untuk dikerjakan sendiri sehingga diperlukan pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab dalam penyelesaiannya;
2. Perusahaan akan dapat berhasil baik jika manajemen diterapkan dengan baik;
3. Manajemen yang baik akan meningkatkan daya guna dan hasil guna semua potensi yang dimiliki;
4. Manajemen yang baik akan mengurangi pemborosan-pemborosan;
5. Manajemen perlu untuk kemajuan dan pertumbuhan. Manajemen mengakibatkan pencapaian tujuan secara teratur. Manajemen merupakan suatu pedoman pikiran dan tindakan. Manajemen selalu dibutuhkan dalam setiap kerja sama sekelompok orang.³¹

Manajemen selalu ada dan sangat penting untuk mengatur semua kegiatan. Dengan manajemen yang baik, pembinaan yang sama akan serasi dan harmonis, saling menghormati dan mencintai sehingga tujuan optimal akan tercapai. Pada dasarnya manajemen sudah memiliki pembagian kerja, tugas, tanggung jawab, dan kerja sama secara formal dari kelompok untuk mencapai tujuan yaitu adanya pemimpin dan bawahan yang diatur untuk mencapai tujuan bersama walaupun masalahnya masih sangat sederhana. Supaya manajemen dapat diterapkan dengan baik, harus terpenuhi syarat-syarat berikut:

1. Ada tujuan bersama dan kepentingan yang sama yang akan dicapai;
2. Ada kerja sama di antara sekelompok orang dalam ikatan formal dan ikatan tata tertib yang baik;

³¹ Hasibuan Malayu S.P. 2014. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah...*, hlm. 3.

3. Ada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur;
4. Ada organisasi (wadah) untuk melakukan kerja sama;
5. Ada wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) dari setiap individu atau anggota;
6. Koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi dari proses manajemen;
7. Ada pemimpin atau pengatur dan bawahan yang diatur;
8. Ada hubungan antara organisasi dan manusia dalam organisasi.

Landasan Hukum Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Sistem penjaminan mutu secara operasional mengacu pada perundang-undangan dilihat dari beberapa kata kunci yang tertuang di dalam pasal-pasal dan ayat-ayat Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah serta Peraturan Menteri sebagai berikut:

1. Undang-Undang Sisdiknas No. 20/2003 secara tegas menyebutkan bahwa pengendalian dan evaluasi mutu pendidikan harus dilakukan, baik terhadap program studi maupun terhadap institusi pendidikan secara berkelanjutan. Adapun, Pasal 1 Ayat 21, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan, “Evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan.”
2. Pasal 2 Ayat 1, Peraturan Pemerintah (PP) No. 13 Tahun 2015, perubahan kedua atas PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, menyatakan, “Untuk penjaminan mutu dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan dilakukan evaluasi, akreditasi, sertifikasi. Adapun, Pasal 96 menyatakan, “BAN-PT memberikan rekomendasi penjaminan mutu pendidikan kepada program dan/atau satuan pendidikan yang diakreditasi, dan kepada pemerintah dan Pemda.”

3. Pasal 1, Peraturan Menteri No. 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan menyatakan, “Penjaminan Mutu Pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, pemerintah, dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan.
4. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.
5. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

***Core Values* dan Etika dalam Penjaminan Mutu Pendidikan**

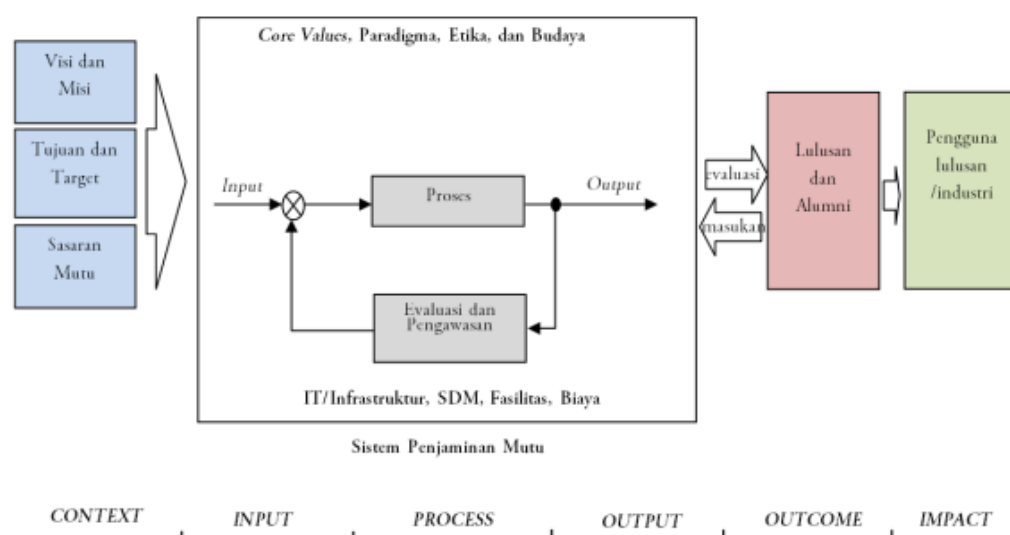
Collin and Porras mendefinisikan *core values* sebagai tata nilai yang memengaruhi cara orang dan kelompok. “*Core values is a set of beliefs that influence the way people and groups behave.*”³² *Core values* juga diartikan sebagai seperangkat prinsip dasar organisasi yang tak lekang oleh waktu yang membimbing arah langkah suatu organisasi. Nilai-nilai organisasi akan mencerminkan budaya organisasi. Nilai-nilai organisasi adalah ruh dari praktik operasional. Menurut Dale Besterfeld, *core values* dapat membantu perkembangan TQM dan menetapkan suatu budaya. “...*core values foster TQM and define culture.*”³³ Nilai-nilai inti mendorong kesuksesan TQM dan menentukan budaya. Sanusi menjelaskan lima nilai dasar yang menjadi acuan tindakan, pikiran, dan perilaku organisasinya, yaitu (a) nilai teologis (*ilahiyah*); (b) nilai guna/

³² Collins, J.C. & Porras, J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (3rd edition) (London: Random House Business Books, 2000), hlm. 12.

³³ Besterfield, D. H., *Total Quality Management* (Prentice Hall: United States of America, 1999), hlm. 39.

teleologis; (c) nilai logis (*scientific*); (d) nilai etik; dan (e) nilai estetika, kemudian ditambah dengan nilai fisiologis yang juga perlu diperhatikan.³⁴

Secara konseptual, penjaminan mutu berbasis *core* sebagai sebuah sistem ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Gambar 2.2: Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Dari gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa visi, misi, tujuan, target, dan sasaran mutu merupakan input masukan dasar yang melandasi setiap proses yang hendak dijamin mutunya yang ditetapkan oleh perguruan tinggi dan jurusan, unit dapat menyesuaikan. Proses Tridharma pendidikan selanjutnya disusun dan dirancang melalui manajemen strategik dan dijamin melalui sistem penjaminan mutu perguruan tinggi dengan memperhatikan *core values*, paradigma dan budaya organisasi merupakan ruh organisasi yang menjadi *driving force* untuk menjalankan visi dan misinya.

Teknologi informasi, infrastuktur, keuangan, dan SDM merupakan aspek pendukung utama proses tersebut. Dengan demikian fungsi dari penjaminan mutu adalah menjalankan seluruh proses mulai dari *input*, *process*, *output*, *outcome*, dan *impact*. Bagian akhir dari keberhasilan di atas merupakan bagian yang

³⁴ Sanusi dalam Yosai Iriantara, *Manajemen Strategis Public Relations* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 49.

senantiasa diperhatikan ketika segenap pimpinan dan manajemen hendak mengambil suatu kebijakan/keputusan yang diambil sebaiknya berdasarkan fakta dan data agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

Selain *core values* di atas, terdapat aspek lain pula yang perlu diperhatikan, yaitu *ethic*, karena etika merupakan “*body of principle*” yang mengarahkan manusia (individu dan organisasi) untuk melakukan sesuatu yang benar dan sesuai dengan nilai norma. Secara khusus, *ethics* didefinisikan Bottorff sebagai berikut:

*Ethics is body of principles or standards of human conduct that govern the behavior of individuals and organizations. It is knowing what is the right thing to do and is learned when one is growing up or at a later date during an organization's ethics training program. Because individual have different concept of what is right, the organization will need to develop the standards or code of ethics for organization.*³⁵

Setiap organisasi dapat menetapkan *core values* masing-masing. Mereka juga dapat menggunakannya sebagai *starting point* untuk membangun organisasinya, seperti berikut ini:

1. Kualitas yang Didorong oleh pelanggan

Mutu ditentukan oleh pelanggan. Semua produk dan layanan yang memberikan kontribusi nilai pada kepuasan pelanggan, pilihan, dan penyimpanan harus menjadi fokus sistem manajemen organisasi. Nilai dan kepuasan dipengaruhi oleh berbagai faktor, mencakup hubungan organisasi dengan pelanggan yang dapat memantau terbangunnya *trust*, *confidence*, dan loyalitas. Konsep tentang mutu tidak hanya mencakup aspek karakteristik produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan dasar pelanggan, tetapi juga mencakup keunggulan dan karakteristik yang membedakannya dengan tawaran yang kompetitif.

2. Kepemimpinan

Senior leader pada suatu organisasi perlu memberikan arahan dan menciptakan orientasi pada pelanggan, nilai-nilai mutu yang

³⁵ Bottorff, D. L., *How Ethics Can Improve Business Success* (American Society for Quality, 1997), hlm. 59.

jelas, dan harapan yang tinggi. Nilai-nilai, arahan-arahan, dan harapan-harapan perlu dialamatkan pada semua *stakeholder*. Para pemimpin perlu menjamin penciptaan strategi, sistem, dan metode untuk mencapai *excellence*.

3. Perbaikan Terus-menerus dan Belajar

Perbaikan secara terus menerus dan belajar harus dilekatkan pada fungsi-fungsi organisasi, yang mencakup a) peningkatan nilai pelanggan melalui peningkatan produk dan layanan baru; b) pengembangan peluang-peluang baru; c) mengurangi galat, cacat, sia-sia, dan biaya yang terkait; d) responsivitas dan performansi; e) produktivitas dan keefektifan dalam penggunaan semua sumber daya; dan f) performa organisasi.

4. Menghargai Karyawan

Kesuksesan organisasi tergantung pada meningkatnya *skill* dan motivasi dari tenaga kerjanya. Kesuksesan pekerja tergantung pada meningkatnya peluang-peluang untuk belajar dan praktik keterampilan baru. Organisasi perlu menanamkan pengembangan tenaga kerja melalui pendidikan, pelatihan, dan peluang-peluang untuk melanjutkan pertumbuhan dan perkembangan.

5. Respons Cepat

Kesuksesan dalam pasar yang kompetitif sangat berkaitan erat dengan improvisasi produk dan layanan, dan juga kecepatan serta fleksibilitas respons pada pelanggan.

6. Desain Kualitas dan Pencegahan

Organisasi perlu menekankan pada masalah desain mutu dan pencegahan yang ada melalui pembangunan mutu pada suatu produk dan layanan.

7. Pandangan Jangka Panjang Masa Depan

Seorang pimpinan organisasi perlu memiliki orientasi dan cita-cita yang kuat dan keinginan untuk membangun komitmen jangka panjang kepada semua *stakeholder-customer*, pekerja, pemasok, dan masyarakat.

8. Manajemen Berdasarkan Fakta

Organisasi modern ¹ bergantung pada pengukuran dan analisis performan. Pengukuran harus diperoleh dari strategi organisasi

dan menyediakan data penting serta informasi tentang *key processes, output, dan result*.

9. Pengembangan Kemitraan

Organisasi perlu membangun kemitraan internal dan eksternal untuk mencapai tujuannya secara lebih baik.

10. Tanggung Jawab Perusahaan dan Kewarganegaraan

Kepemimpinan organisasi perlu menekankan tanggung jawabnya pada masyarakat. Tanggung jawab ini berpedoman pada harapan-harapan dasar etika bisnis organisasi dan perlindungan terhadap kesehatan, keamanan, dan lingkungan.

11. Fokus pada Hasil

Pengukuran performansi organisasi perlu difokuskan pada *key results*.

Karakteristik *core values* yang efektif menurut *People Process Culture* (PPC), yaitu:

1. Jelas dan ringkas;
2. Biasanya tidak lebih dari enam dan tidak kurang dari dua;
3. Banyak dipikirkan dan diulang-ulang;
4. Mereka tetap sama sepanjang waktu, mereka suci;
5. Dikomunikasikan secara luas dan sering;
6. Memberikan panduan substansial;
7. Profitabilitas bukanlah bahan utama.

Selain membangun *core values* agar berfungsi secara efektif, perlu juga memperhatikan aspek etik dalam organisasi agar nilai-nilai tersebut dapat diimplementasikan dengan baik.

Sistem Penjaminan Mutu dalam Manajemen Mutu Terpadu (MMT)

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau lebih dikenal dengan istilah *Total Quality Management* (TQM) merupakan ilmu yang mendasari *Quality Assurance* (QA). Tujuan dari TQM dalam konteks pendidikan adalah untuk mencapai keunggulan pendidikan (*education excellence*). Diperlukan kepemimpinan yang berwibawa untuk menjalankan manajemen ini. Lembaga yang menerapkan MMT sebagai sistem harus menjadikan SDM sebagai aset yang paling berharga, mendasarkan berbagai kebijakan pada fakta dan data, berorientasi kepada pelanggan (*customer focus*), dan selalu melakukan proses pengembangan.

Berbagai dasar tersebut tidak akan dapat mencapai keunggulan jika proses yang dilakukan tidak mengarah pada pemenuhan kepuasan pelanggan; perbaikan berkelanjutan dengan menggunakan mekanisme PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), menggunakan pendekatan sistem sehingga tim kerja merupakan suatu keharusan, komitmen dari seluruh sumber daya, sehingga setiap orang dalam organisasi merupakan penentu dari mutu; dan proses yang selalu dilakukan pengukuran sehingga tindak pencegahan merupakan tindakan yang lebih utama dibandingkan dengan tindak perbaikan.

Demi memastikan bahwa keunggulan yang direncanakan tersebut dapat dicapai, MMT memiliki sebuah pendekatan untuk mencapainya. Pendekatan tersebut disebut dengan jaminan mutu. Jaminan mutu merupakan pendekatan yang dikembangkan oleh MMT dalam kaitan dengan proses, dengan asumsi jika suatu proses dilaksanakan dengan baik, akan menghasilkan hasil yang baik. Proses tersebut, agar dapat dikatakan baik, harus dibuatkan ukuran-ukuran proses yang baik. Ukuran-ukuran tersebut kemudian disebut dengan standar. Lembaga dapat mengembangkan standar sendiri dan dapat pula mengadopsi standar-standar dari lembaga standarisasi di luar lembaga sendiri. Standar lembaga standarisasi yang diakui secara internasional, misalnya ISO 9001, Six Sigma, Malcolm Baldrige, British Standar, dan berbagai standar lainnya.

Diperlukan proses pengukuran dari lembaga pemilik standar tersebut untuk mendapatkan pengakuan bahwa lembaga tersebut sudah sesuai dengan standar. Proses pengukuran dari luar lembaga untuk mendapatkan pengakuan tersebut disebut dengan proses audit eksternal.

Adanya standar tersebut akan menjadi dasar dalam berbagai proses di suatu lembaga. Akan tetapi, adanya berbagai standar tersebut hanya akan menjadi tulisan di atas kertas jika tidak ditopang oleh nilai-nilai bersama dalam organisasi, kepedulian dan integritas untuk mencapainya, pelatihan-pelatihan agar selalu sesuai dengan standar yang ditetapkan, serta proses pengendalian yang baik. Pada standar itulah kehidupan organisasi bertumpu. Tujuan akhirnya adalah untuk mencapai kepuasan *stakeholders*.

03

...

-
-
-

Komponen Sistem
Penjaminan Mutu
Pendidikan

Komponen dalam Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Sistem penjaminan mutu pendidikan terdiri atas dua komponen: 1) sistem penjaminan mutu internal (SPMI), dan 2) sistem penjaminan mutu eksternal (SPME). SPMI adalah sistem penjaminan mutu yang dilaksanakan oleh seluruh komponen satuan pendidikan, baik pendidikan dasar, menengah, maupun tinggi. Adapun, SPME adalah sistem penjaminan mutu yang dilaksanakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, lembaga akreditasi, maupun lembaga standarisasi, baik nasional maupun internasional.

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah

Sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah mengacu pada Permendikbud Nomor 28 Tahun 2016. Pada Pasal 1 Ayat (2) dinyatakan, “Penjaminan mutu pendidikan adalah suatu mekanisme sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu.” Adapun, pada Ayat (3) dijelaskan:

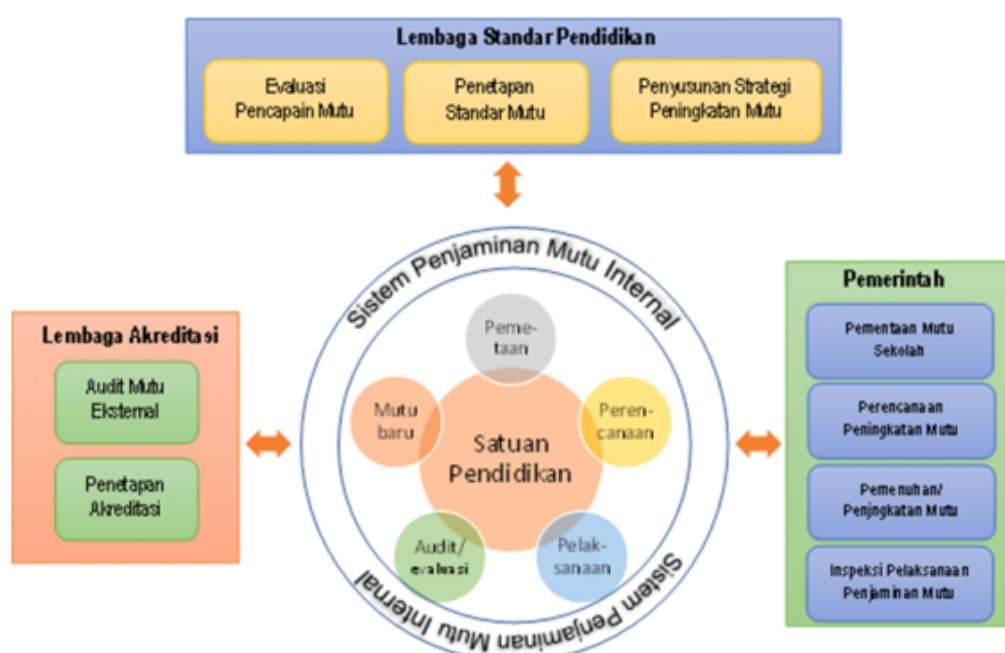
Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah adalah suatu kesatuan unsur yang terdiri atas organisasi, kebijakan, dan proses terpadu yang mengatur segala kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan dasar dan menengah yang saling berinteraksi secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan.

Terkait dengan komponen sistem penjaminan mutu, Ayat (4) menyebutkan:

Sistem Penjaminan Mutu Internal Pendidikan Dasar dan Menengah, yang selanjutnya disingkat SPMI-Dikdasmen adalah suatu kesatuan unsur yang terdiri atas kebijakan dan proses yang terkait untuk melakukan penjaminan mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh setiap satuan pendidikan dasar dan satuan pendidikan menengah untuk menjamin terwujudnya pendidikan bermutu yang memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan.

Adapun, pada Ayat (5) disebutkan:

Sistem Penjaminan Mutu Eksternal Pendidikan Dasar dan Menengah, yang selanjutnya disingkat SPME-Dikdasmen adalah suatu kesatuan unsur yang terdiri atas organisasi, kebijakan, dan proses yang terkait untuk melakukan fasilitasi dan penilaian melalui akreditasi untuk menentukan kelayakan dan tingkat pencapaian mutu satuan pendidikan dasar dan pendidikan menengah.¹



Gambar 3.1. Sistem Penjaminan Mutu Internal

Dalam implementasinya, sistem penjaminan mutu pendidikan mengikuti siklus kegiatan sesuai dengan komponen masing-masing. Siklus SPMI terdiri atas

- a. pemetaan mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan berdasarkan standar nasional pendidikan (SNP);
- b. pembuatan rencana peningkatan mutu yang dituangkan dalam rencana kerja yang dituangkan dalam rencana kerja sekolah;
- c. pelaksanaan pemenuhan mutu baik dalam pengelolaan satu pendidikan maupun poses pembelajaran;

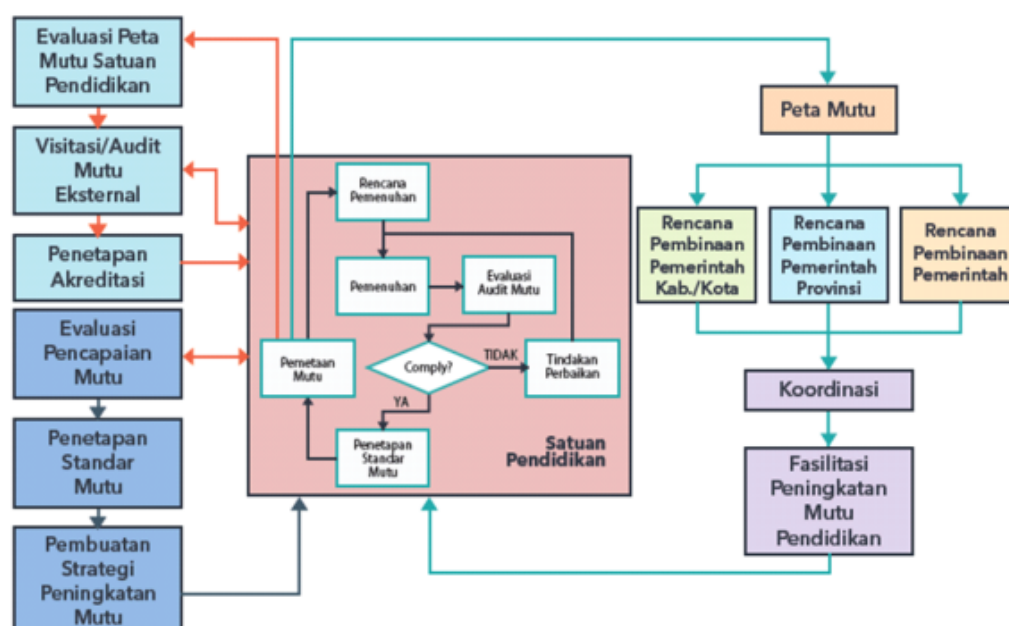
¹ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 28 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah.

- d. monitoring dan evaluasi proses pelaksanaan pemenuhan sasaran mutu yang telah dilakukan;
- e. penetapan standar baru dan penyusunan strategi peningkatan mutu berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi.

Seluruh siklus kegiatan dalam SPMI dilaksanakan oleh satuan pendidikan. Adapun, siklus SPME terdiri atas

- a. pemetaan mutu pendidikan berdasarkan SNP bagi pendidikan dasar dan menengah;
- b. pembuatan rencana peningkatan mutu yang dituangkan dalam rencana strategis (renstra) pendidikan;
- c. fasilitasi pemenuhan mutu pada masing-masing satuan pendidikan;
- d. monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan pemenuhan mutu;
- e. pelaksanaan evaluasi dan penetapan standar nasional pendidikan dan penyusunan strategi peningkatan mutu;
- f. pelaksanaan akreditasi pendidikan/program studi/program keahlian.

Siklus SPME dilaksanakan oleh pemerintah melalui Badan Akreditasi Sekolah/Madrasah (BAN S/M) untuk pendidikan dasar dan menengah. Hal ini sebagaimana dijelaskan pada Permendikbud Nomor 28 Tahun 2016. Pada Pasal 3 Ayat (3) yang dinyatakan bahwa SPME-Dikdasmen sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) huruf b direncanakan, dilaksanakan, dikendalikan, dan dikembangkan oleh Pemerintah dan Pemerintah Daerah, BSNP, dan BAN-S/M sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.



Gambar 3.2 Siklus Sistem Penjaminan Mutu Eksternal Sekolah Dasar dan Menengah

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

Sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi (SPM-PT) dilaksanakan dengan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi. Pada Pasal 1 Ayat (2) disebutkan, “Sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan.” Kemudian terkait dengan sistem penjaminan mutu Internal dinyatakan pada Ayat (3) bahwa SPMI adalah, “Kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi secara otonom untuk mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan.” Adapun, terkait SPME selanjutnya dijelaskan pada Ayat (4), “Sistem penjaminan mutu eksternal adalah kegiatan penilaian melalui akreditasi untuk menentukan kelayakan dan tingkat pencapaian mutu program studi dan perguruan tinggi.”

Tujuan dari sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah untuk menjamin pemenuhan standar pendidikan tinggi secara sistemik dan berkelanjutan sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu. Fungsi dari sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah untuk mengendalikan penyelenggaraan pendidikan tinggi dalam rangka mewujudkan pendidikan tinggi yang bermutu.

Siklus kegiatan SPMI terdiri atas

- a. penetapan Standar Pendidikan Tinggi yang ditetapkan oleh Perguruan Tinggi merupakan kegiatan penentuan standar;
- b. pelaksanaan Standar Pendidikan Tinggi ditetapkan oleh Perguruan Tinggi merupakan kegiatan penentuan standar;
- c. evaluasi Standar Pendidikan Tinggi ditetapkan oleh Perguruan Tinggi merupakan kegiatan pembandingan antara luaran kegiatan pemenuhan standar yang telah ditetapkan;
- d. pengendalian pelaksanaan Standar Pendidikan Tinggi yang ditetapkan oleh Perguruan Tinggi merupakan kegiatan analisis penyebab standar yang tidak tercapai untuk dilakukan tindakan koreksi;
- e. peningkatan Standar Pendidikan Tinggi yang ditetapkan oleh Perguruan Tinggi merupakan kegiatan perbaikan standar agar lebih tinggi dari standar yang telah ditetapkan.

Adapun, siklus SPME terdiri atas

- a. evaluasi data dan informasi perguruan tinggi/perguruan tinggi (*desk evalution*) yang disimpan pada Pangkalan Data Pendidikan Tinggi merupakan kegiatan mengukur pemenuhan Standar Pendidikan Tinggi;
- b. visitasi ke perguruan tinggi merupakan kegiatan memeriksa kesesuaian data dan informasi tentang pemenuhan standar Pendidikan Tinggi yang disimpan dalam Pangkatan Data Pendidikan Tinggi sebagai fakta yang terdapat pada perguruan tinggi atau program studi.

Perguruan tinggi mempunyai wewenang atas

- a. merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, dan mengembangkan SPMI;
- b. menyusun dokumen SPMI yang terdiri atas
 - 1) dokumen kebijakan SPMI
 - 2) dokumen manual SPMI
 - 3) dokumen standar dalam SPMI
 - 4) dokumen formular yang digunakan dalam SPMI

- c. membentuk unit penjaminan mutu atau mengintegrasikan SPMI pada manajemen perguruan tinggi;
- d. mengelola pangkalan data pendidikan tinggi pada tinggi perguruan tinggi.

1 Manajemen SPMI, sebagaimana dijelaskan pada Pasal 52 Ayat (2) UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, dilakukan melalui penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar pendidikan tinggi.



Gambar 3.3 Siklus Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

Standar pendidikan tinggi **ditetapkan** oleh perguruan tinggi dengan mengacu pada standar nasional Dikti. Perguruan tinggi dapat **dilampaui** oleh perguruan tinggi baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Contoh penjabatan Standar Dikti ke standar turunan (dosen) dapat dilihat dari bagan berikut:



Gambar 3.4 Penjabaran Standar Dikti ke Standar Turunan (Dosen)

Teknik dalam perumusan standar dapat menggunakan rumuan ABCD (*Audience, Behaviour, Competence, Degree*). Misalnya, Pimpinan perguruan tinggi (A) harus melakukan rekrutasi, pembinaan, dan pengembangan dosen tetap (B) agar tercapai rasio dosen dan mahasiswa sebesar 1:25 (C) paling lambat pada 2025 (D).

Pelaksanaan standar pendidikan tinggi dilakukan dengan tahap penyusunan dan pemenuhan dokumen Kebijakan SPMI, Manual Mutu SPMI, Standar SPMI, dan Formulir SPMI, dilanjutkan dengan Penerapan SPMI, Evaluasi dan Pengendalian SPMI, serta Peningkatan SPMI.

Adapun, garis besar isi dokumen kebijakan SPMI mencakup

1. Visi, misi, tujuan perguruan tinggi;
2. Latar belakang perguruan tinggi melaksanakan spmi;
3. *Scope* (lingkup) kebijakan SPMI (akademik & nonakademik);
4. Daftar dan istilah dalam dokumen SPMI;
5. Garis besar kebijakan SPMI antara lain
 - a. tujuan dan strategi SPMI;
 - b. azas dan prinsip pelaksanaan SPMI;
 - c. manajemen SPMI (PPEPP);

- d. penanggung jawab dan stuktur organisasi;
- e. nama standar dan jumlahnya dalam SPMI;
- 6. Informasi pendukung dengan dokumen SPMI (seperti: manual SPMI, standar SPMI, dan formulir SPMI);
- 7. Hubungan kebijakan SPMI dengan dokumen lainnya (seperti: statuta, renstra, renop dan lainnya),

Evaluasi standar pendidikan tinggi dilakukan dengan menyelenggarakan Audit Mutu Internal (AMI), yaitu memeriksa pemenuhan Standar Dikti pada tahap pelaksanaan standar Dikti. Adapun, hasil AMI dapat terdiri atas

- a. Pelaksanaan Standar Dikti **mencapai** standar yang telah ditetapkan;
- b. Pelaksanaan Standar Dikti **melampaui** standar yang telah ditetapkan;
- c. Pelaksanaan Standar Dikti **belum mencapai** standar yang telah ditetapkan;
- d. Pelaksanaan Standar Dikti **menyimpang** standar yang telah ditetapkan.

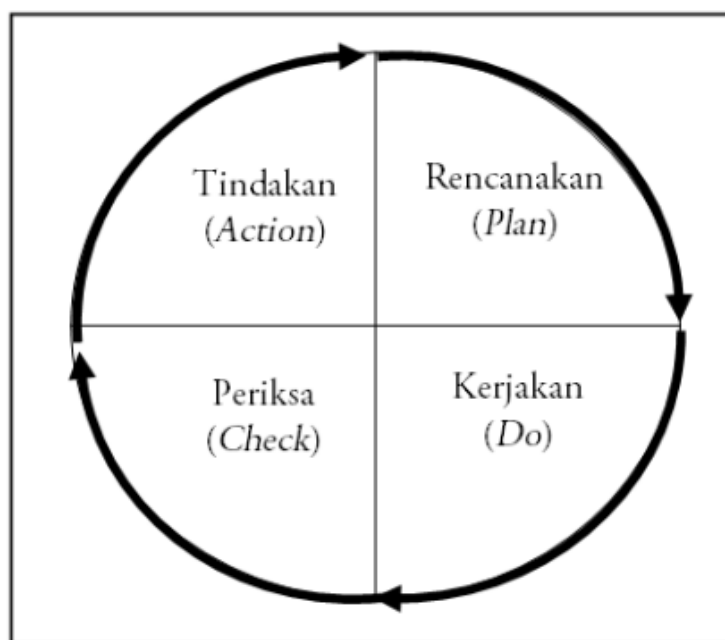
Apapun hasil AMI dari pelaksanaan Standar Dikti, baik mencapai, melampaui, belum mencapai, maupun menyimpang dari standar, perguruan tinggi harus melakukan tindakan **Pengendalian Standar Dikti**.

Pengendalian standar pendidikan tinggi merupakan kegiatan kontrol terhadap standar yang telah diimplementasikan. Jika perguruan tinggi telah **mencapai** atau **melampaui** Standar Dikti, perguruan tinggi **mempertahankan pencapaian** dan berupaya meningkatkan Standar Dikti. Apabila belum mencapai atau menyimpang dari Standar Dikti, perguruan tinggi melakukan **tindakan koreksi pelaksanaan** Standar Dikti agar Standar Dikti dapat dicapai, atau agar pelaksanaan Standar Dikti kembali pada Standar Dikti.

Peningkatan standar pendidikan tinggi merupakan proses untuk menaikkan standar yang telah dicapai, misalnya menaikkan nilai akhir (NA) IPK mahasiswa pada proses pembelajaran di perguruan tinggi.

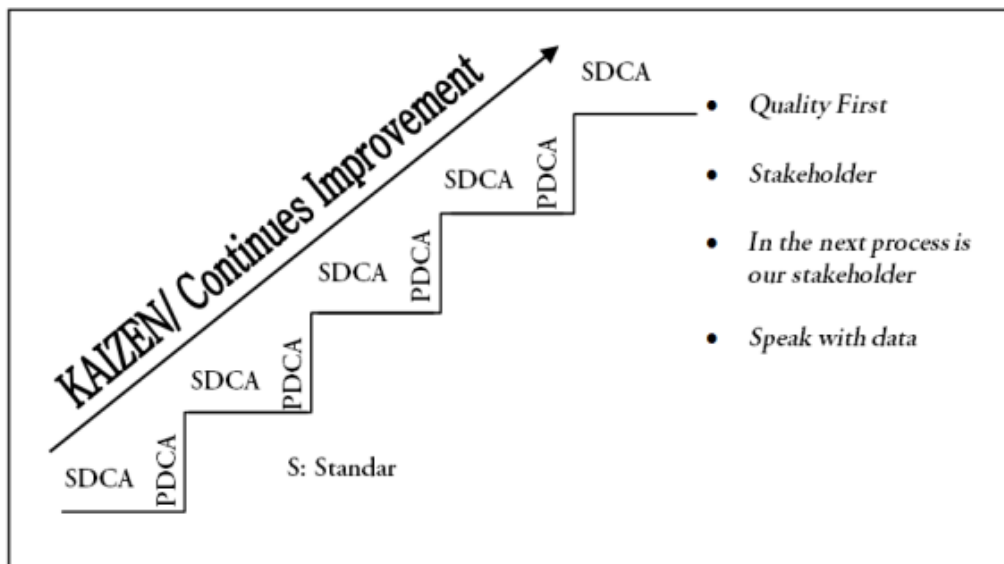
Model-model Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Penjaminan mutu bisa dilakukan, baik secara menyeluruh maupun dalam bentuk berjenjang. Yang dimaksud dengan menyeluruh berarti seluruh proses yang terkait di dalam lembaga tersebut seperti penerimaan mahasiswa baru, perkuliahan, hingga proses meluluskan mahasiswa dijamin mutunya. Adapun, yang dimaksud dengan bertahap yakni lembaga bisa melakukan penjaminan bukan seluruh proses yang dilakukan, melainkan hanya aspek yang menjadi *core business*-nya. Beberapa model praktik penjaminan mutu dapat dilihat pada gambar berikut ini:



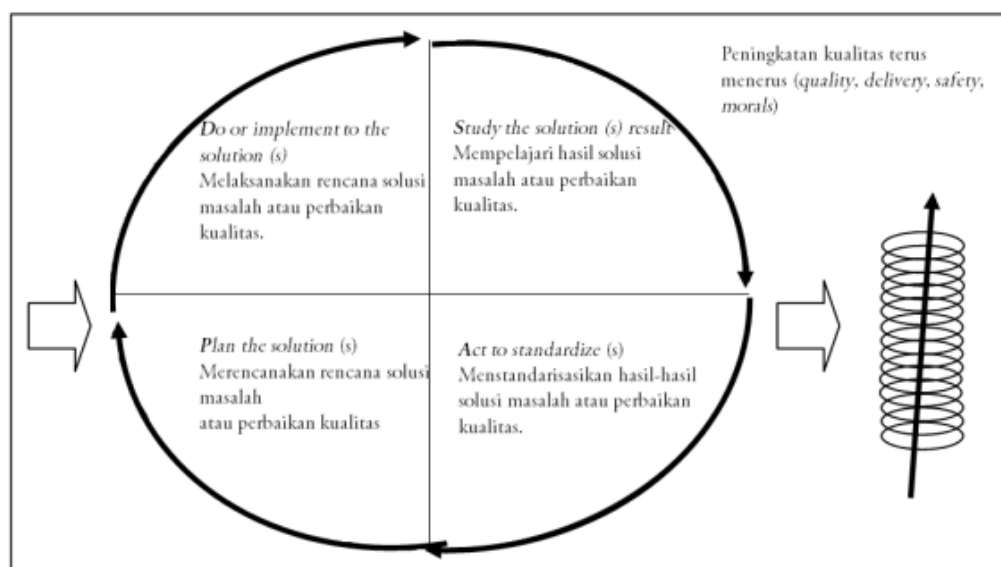
Gambar 3.5 Model PDCA (*Plan, Do, Check, Action*)

Penetapan standar dan mekanisme penjaminan mutu adalah otoritas perguruan tinggi, yang penting adalah upaya *benchmarking* mutu pendidikan tinggi berkelanjutan. Apabila dicermati secara mendalam, dapat dicatat beberapa kata kunci: (1) evaluasi; (2) standar, penetapan mutu; (3) kegiatan pengendalian; dan (4) *benchmarking*.



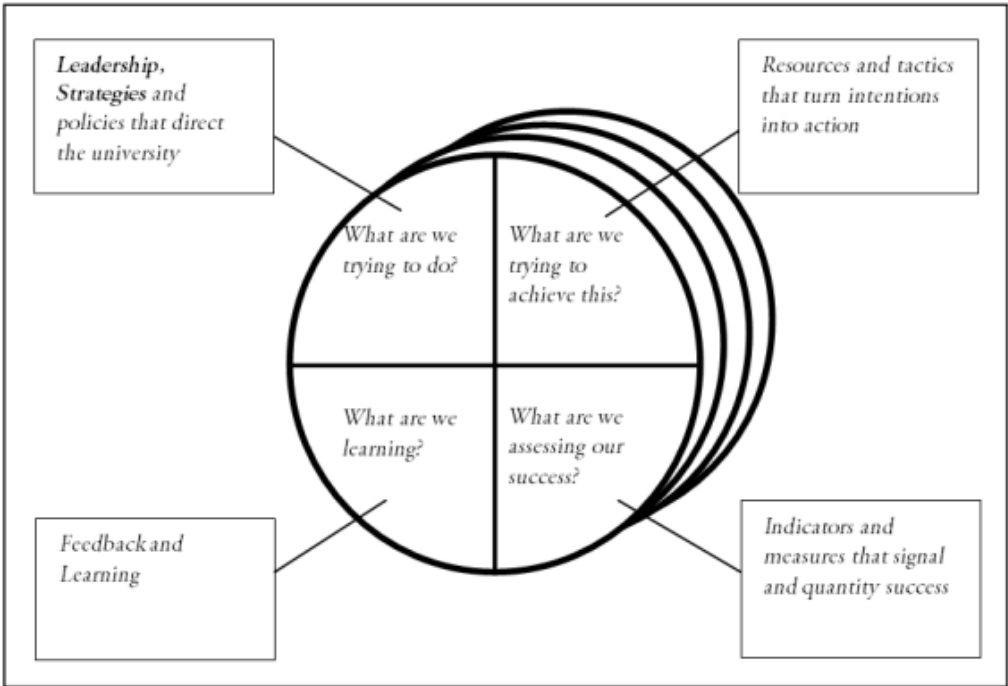
Gambar 3.6 Model Kaizen

Siklus Kaizen diawali dengan penetapan Standar (*Standard*), pelaksanaan (*Do*), Evaluasi (*Check*), dan Tindakan (*Action*). Setelah standar awal dicapai, dilakukan penetapan standar berikutnya yang lebih tinggi. Siklus penjaminan mutu dimulai dengan penetapan standar mutu yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu dan selanjutnya standar ini dilaksanakan dengan upaya semaksimal mungkin agar dapat terpenuhi. Perlu dilakukan *monitoring* dan evaluasi untuk melihat kemajuan pelaksanaan standar tadi dan untuk memastikan bahwa arah pelaksanaan ini sesuai dengan rencana. Evaluasi diri dilakukan terutama untuk melihat kekuatan dan kelemahan satuan pendidikan kaitannya dengan upaya pemenuhan standar. Tahapan selanjutnya adalah Audit Mutu Akademik Internal untuk melihat kepatuhan terhadap standar mutu yang telah ditetapkan. Hasil-hasil yang diperoleh dari tahapan *monitoring* dan evaluasi, evaluasi diri, dan audit mutu internal, serta ditambah dengan masukan dari seluruh *stakeholders*, digunakan sebagai pertimbangan di dalam melakukan peningkatan mutu.



Gambar 3.7 Model ISO 9001

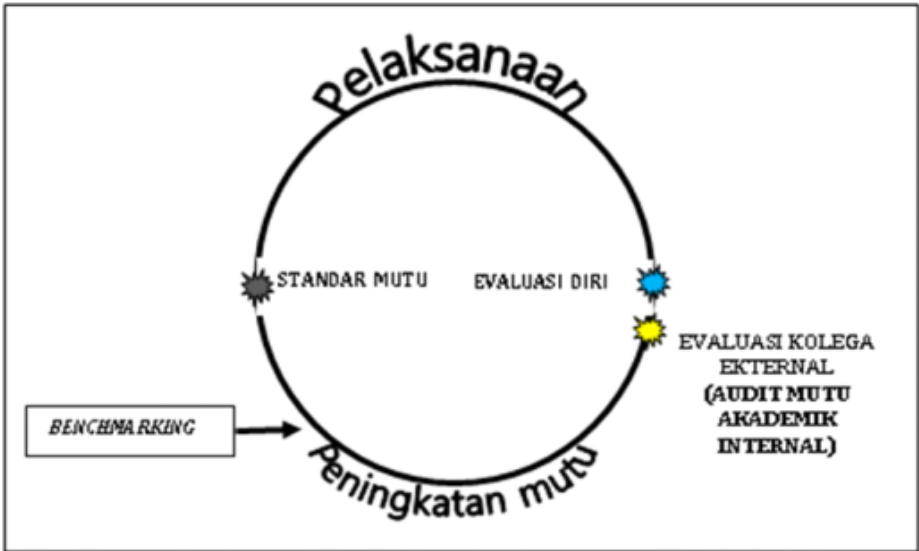
Ada dua macam peningkatan mutu, yaitu peningkatan mutu untuk mencapai standar mutu yang ditetapkan dan peningkatan mutu dalam konteks peningkatan standar mutu yang telah dicapai melalui penetapan standar (*benchmarking*). Apabila hasil evaluasi diri dan audit menunjukkan bahwa standar mutu yang telah ditetapkan belum tercapai, harus segera dilakukan tindakan perbaikan untuk mencapai standar tersebut. Sebaliknya, apabila hasil evaluasi diri dan audit menyatakan bahwa standar mutu yang ditetapkan telah tercapai, pada proses perencanaan berikutnya standar mutu tersebut ditingkatkan melalui *benchmarking*. **Benchmarking** adalah upaya pembandingan standar, baik antarbagian internal organisasi maupun dengan standar eksternal secara berkelanjutan dengan tujuan untuk peningkatan mutu.



Gambar 3.8 Model QAFU, *National University of Singapore*

Model dasar SPM-PT dapat dirumuskan berdasarkan kata kunci yang dapat dicatat dari segi perundang-undangan maupun *best practice* perguruan tinggi.

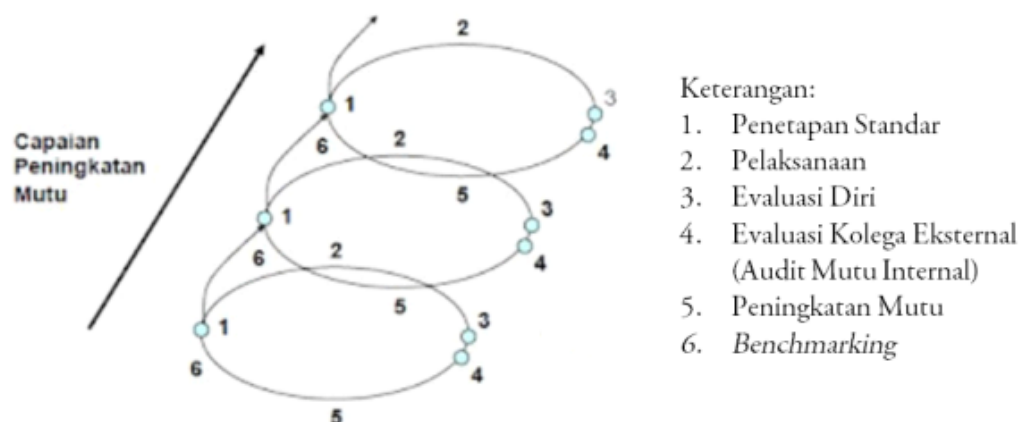
Agar mudah melaksanakan model dasar SPM-PT tersebut, diperlukan pemahaman dan pengetahuan tentang siklus komponen dan kegiatannya, antara lain (1) penetapan standar; (2) pelaksanaan (termasuk *monitoring*); (3) evaluasi diri; (4) evaluasi kolega eksternal (audit mutu akademik internal); dan (5) peningkatan mutu (termasuk *benchmarking*).



Gambar 3.9: Model SPM-PT

Agar mudah melaksanakan model dasar SPM-PT tersebut diperlukan pemahaman dan pengetahuan tentang siklus komponen dan kegiatan sebagai berikut:

1. Penetapan Standar;
2. Pelaksanaan;
3. Evaluasi Diri;
4. Evaluasi Kolega Eksternal (Audit Mutu Akademik Internal);
5. Peningkatan Mutu (termasuk *benchmarking*).



Gambar 3.10 Siklus Peningkatan Mutu

Penjaminan mutu juga bisa dilakukan hanya pada satu fakultas/ jurusan/program studi/unit saja, namun kemudian terus ditingkatkan hingga seluruh proses kegiatan dilakukan penjaminan mutu.

Jika dilakukan secara bertahap, penentuan mana yang terlebih dahulu hendak dijaminan tergantung pada kesepakatan dari pimpinan lembaga. Pengendalian senantiasa dilakukan pada proses bukan pada sisi masukan maupun keluaran. Namun demikian, hasil yang dikeluarkan proses senantiasa diamati dan dievaluasi secara berkala oleh tim *monitoring* dan evaluasi internal (MonEvin) dengan melakukan kegiatan audit, asses, dan evaluasi. Hasil evaluasi akan senantiasa digunakan untuk mengimprovisasi proses tersebut. Sering kali audit dikonotasikan dengan mencari-cari kesalahan sementara sistem audit yang dilakukan dalam model ini adalah untuk mencari perbaikan dan penyempurnaan proses. Sistem audit juga dijadikan pembelajaran mengenai ketidaksesuaian yang mungkin dapat terjadi di dalam proses serta membuka wawasan auditor mengenai hal-hal yang diperiksa apabila dirinya menjadi auditor.

Visi, misi, sasaran mutu, dan kompetensi merupakan masukan dasar yang melandasi setiap proses yang hendak dijamin mutu. Semua proses tersebut sebaiknya menunjang visi, misi, dan sasaran mutu yang telah ditetapkan PT dan bukan hanya yang ditetapkan oleh Fakultas/Jurusan/Program Studi/Unit tertentu walaupun penjaminannya mungkin hanya pada area tersebut. Adapun, untuk kompetensi, dapat disesuaikan dengan kompetensi inti dari Fakultas/Jurusan/Program Studi/Unit pada sebuah perguruan tinggi atau sekolah.

Visi, misi, sasaran mutu, dan kompetensi akan berdampak secara langsung maupun tidak langsung kepada mahasiswa dan mahasiswa memiliki kepentingan yang sebaiknya dijamin mutunya. Selama masa studi, mahasiswa mungkin saja memberikan banyak masukan, baik berupa keluhan maupun saran. Setiap masukan yang diberikan ini juga menjadi masukan besar bagi proses.

Keseluruhan proses akan menghasilkan alumni lembaga pendidikan dan diharapkan alumni tersebut banyak dipekerjakan oleh industri. Masukan dari pengguna lulusan atau dunia industri bahkan dari alumni sendiri sangat diharapkan. Disarankan, agar masukan tersebut langsung diumpanbalikkan ke proses sehingga perubahan untuk perbaikan dapat dilakukan seketika.

Visi, misi, dan sasaran mutu biasanya ditetapkan untuk jangka waktu tertentu, misalnya empat hingga lima tahun. *Stakeholder* dapat melakukan evaluasi terhadap visi, misi, dan sasaran mutu tersebut; hanya apabila evaluasi berpengaruh terhadap visi, misi, dan sasaran mutu, hal ini tidak mungkin dilakukan seketika. Oleh karenanya, hasil masukan dan evaluasi tersebut sebaiknya langsung dijadikan masukan proses.

Teknologi informasi, infrastuktur, keuangan, sumber daya manusia, nilai dan budaya pada lembaga pendidikan merupakan sumber pendukung utama proses tersebut. Posisi pusat/biro/unit/kantor penjaminan mutu berada di atas proses. Dengan demikian, tugas dan fungsi dari pusat/biro/unit/kantor penjaminan mutu adalah

1. Menjaga seluruh proses yang dijamin mutunya;
2. Melihat bagaimana proses itu memengaruhi satu unit dengan unit lainnya;

3. Mengoordinasikan rapat tinjauan manajemen untuk membahas jalannya jaminan mutu di unit terkait;
4. Melaporkan setiap kemajuan dan hambatan yang terjadi dalam implementasi penjaminan mutu;
5. Mencari kemungkinan penyimpangan yang akan terjadi terhadap suatu proses bersama panel auditor atau MonevIn;
6. Melakukan evaluasi yang berpengaruh terhadap mutu;
7. Menerima masukan dari *stakeholder* untuk ditindak lanjuti.

Dengan demikian, di dalam struktur organisasi disarankan agar pusat/biro/unit/kantor penjaminan mutu berada langsung di bawah garis rektor apabila lingkup penjaminan mutu adalah di tingkat universitas, atau garis di bawah garis dekan apabila lingkup penjaminan mutu adalah di tingkat fakultas. Manajer atau kepala dari pusat/biro/unit/kantor penjaminan mutu sebaiknya bukanlah personil yang menjabat atau berdiri sendiri.

Model ini dapat diaplikasikan baik untuk perguruan tinggi negeri maupun swasta, baik yang menggunakan sistem Desentralisasi Administrasi dengan Sentralisasi Akademik (DASA) maupun sistem Sentralisasi Administrasi Desentralisasi Akademik (SADA). Jika diaplikasikan untuk sistem DASA yaitu administrasi yang berada di tingkat fakultas terpisah, pusat/biro/unit/kantor.

Penjaminan mutu sebaiknya berada di bawah garis dekan. Apabila dalam satu fakultas hanya ada satu jurusan/program studi yang siap untuk menjamin mutunya, disarankan agar pusat/biro/unit/kantor penjaminan mutu tetap di bawah dekan. Sistem DASA juga dapat menempatkan pusat/biro/unit/kantor penjaminan Mutu di bawah kendali rektor langsung sejauh pusat/biro/unit/kantor penjaminan mutu ini mendapat wewenang dan tanggung jawab yang jelas sehingga dapat memainkan perannya dengan baik pada setiap fakultas.

Pada perguruan tinggi yang menerapkan sistem SADA, maka diusulkan agar pusat/biro/unit/kantor penjaminan mutu berada di bawah rektor sehingga pengendalian sentralisasi administrasi dapat dilakukan dengan baik. Dengan meletakkan posisi pusat/biro/unit/kantor penjaminan mutu di bawah rektor akan

memungkinkan sistem melakukan tugas yang bersifat lintas unit, bahkan lintas fakultas.

Hal lain yang dapat menjadi kunci dari penerapan sistem penjaminan mutu di PT ini di antaranya adalah

1. Komitmen segenap pimpinan lembaga;
2. Komitmen manajemen lembaga;
3. Komitmen setiap individu yang akan menjalankan sistem mutu ini;
4. Konsistensi senantiasa dipelihara dalam setiap melakukan kegiatan maupun pengambilan keputusan/sikap;
5. Ketersediaan basis data akurat yang digunakan setiap kali pengambilan keputusan.

Bagian akhir dari kunci keberhasilan di atas merupakan bagian yang perlu senantiasa diperhatikan ketika segenap pimpinan dan manajemen hendak mengambil suatu kebijakan/keputusan yang diambil sebaiknya selalu berbasiskan data dan fakta. Karena begitu pentingnya data, disarankan agar lembaga yang menerapkan penjaminan mutu dapat menyediakan fasilitas atau infrastruktur untuk mendukung pengumpulan data tersebut. Pencapaian sasaran mutu dilaporkan setiap semester pada pimpinan dengan menggunakan data tersebut.

Kebijakan Mutu Pendidikan

Kebijakan pendidikan ini merupakan jawaban atas dinamika perkembangan pendidikan di berbagai tingkatan mulai dasar, menengah, dan tinggi—selain memerlukan kematangan akademik dari segenap civitas akademika, juga moral, etika, dan budaya yang menyentuh nilai-nilai jati diri institusi pendidikan. Pada lembaga pendidikan kebijakan, akademik ini disusun berdasarkan masukan dari pengguna lulusan (contoh: dunia usaha dan industri), alumni, pemangku, dan penentu kebijakan lembaga.

Kebijakan akademik merupakan salah satu dokumen akademik yang berfungsi sebagai pedoman bagi penentu kebijakan dalam

menyusun perencanaan dan pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, dalam rangka meningkatkan mutu akademik secara berkelanjutan. Sebagai acuan dalam penyusunan kebijakan akademik ini, digunakan berbagai peraturan perundang-undangan yang terkait dengan penyelenggaraan Tridharma bagi Perguruan Tinggi dan keputusan-keputusan terkait mutu pendidikan yang akan dijalankan oleh lembaga pendidikan.

Dokumen kebijakan mutu pendidikan akademik ini terdiri atas pendahuluan, falsafah dasar, visi dan misi, tujuan, sasaran, prinsip, dan aktivitas organisasi, bidang pendidikan, penelitian bidang pengabdian kepada masyarakat, bidang kerja sama, azas penyelenggaraan dan penutup. Berikut adalah contoh garis besar dokumen dari kebijakan mutu perguruan tinggi.

- A. *Pendahuluan*
- B. *Visi, Misi dan Tujuan*
- C. *Kedudukan, Tugas, dan Fungsi*
- D. *Bidang Pendidikan*
 - 1. *Asas, Tujuan, dan Prinsip*
 - 2. *Program*
 - 3. *Sumber Daya*
 - 4. *Evaluasi Program*
- E. *Bidang Penelitian*
 - 1. *Asas, Tujuan, dan Prinsip*
 - 2. *Program*
 - 3. *Sumber Daya*
 - 4. *Evaluasi Program*
- F. *Bidang Pengabdian pada Masyarakat*
 - 1. *Asas, Tujuan, dan Prinsip*
 - 2. *Program*
 - 3. *Sumber Daya*
 - 4. *Evaluasi Program*
- G. *Bidang Kerja Sama*
- H. *Azas Penyelenggaraan*
- I. *Penutup*

Gambar 3.11 Garis Besar Dokumen Kebijakan Mutu Pendidikan

Kebijakan **akademik**, standar mutu, manual mutu, manual prosedur, formulir, dan dokumen-dokumen penunjang lainnya, berlaku bagi kegiatan akademik secara menyeluruh yang harus dikembangkan secara berkesinambungan untuk panduan langkah-langkah akademik selanjutnya.

Standar Mutu Pendidikan

Standar akademik ini merupakan penjabaran dan turunan dari kebijakan akademik pada level institusi. Standar akademik ini memuat pernyataan sebagai acuan penyusunan visi, misi, tujuan pendidikan; tata kelola; sumber daya manusia; prasarana dan sarana; keuangan; sistem informasi; kemahasiswaan; kurikulum; sistem pembelajaran; penelitian; pengabdian kepada masyarakat (PkM); Sistem penjaminan mutu; suasana akademik; sistem pengelolaan; lulusan; dan mutu program studi. Sebagai suatu dokumen akademik yang akan dijadikan acuan, standar akademik ini merupakan hasil pembahasan mendalam di tingkat pimpinan yang ditetapkan melalui senat.

Standar dibutuhkan oleh lembaga sebagai acuan dasar dalam rangka mewujudkan visi dan menjalankan misinya. Acuan dasar tersebut antara lain meliputi kriteria dan kriteria minimal dari berbagai aspek yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan. Selain itu, standar juga dimaksudkan memacu lembaga agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan layanan yang bermutu dan sebagai perangkat untuk mendorong terwujudnya transparansi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan tugas pokoknya. Standar mutu juga merupakan kompetensi/kualitas minimum yang dituntut dari lulusan yang dapat diukur dan dapat diuraikan menjadi parameter dan indikator.

Dalam siklus peningkatan mutu yang berkelanjutan, standar perlu dievaluasi dan direvisi/ditingkatkan melalui *benchmarking* secara berkelanjutan. Standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) diatur seminimal mungkin untuk memberikan keleluasaan kepada masing masing

lembaga pendidikan untuk mengembangkan mutu layanannya sesuai dengan program studi dan keahlian masing masing.

1 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SNP) Bab IX Pasal 35 dan PP No 19 Tahun 2005 yang telah dilakukan perubahan kedua melalui PP 13 Tahun 2015 tentang SNP Bab II Pasal 2 hanya menetapkan 8 lingkup standar nasional pendidikan. Akan tetapi, dinyatakan juga bahwa 2 SNP disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global. Oleh sebab itu, lembaga wajib menambah lingkup standar agar dapat meningkatkan kualitasnya dan meningkatkan daya saing bangsa. Penetapan standar ini, dirumuskan pada tingkat institusi, fakultas, dan jurusan/prodi, lembaga, maupun unit-unit yang ada.

Penetapan standar mutu merupakan kegiatan keberlanjutan dan komitmen pimpinan dalam menjalankan sistem penjaminan mutu pendidikan. Standar manajemen mutu akademik berpedoman bahwa penyelenggaraan kegiatan akademik dilakukan secara mandiri, efisien, efektif, dan akuntabel untuk memenuhi standar permintaan dan kepuasan *stakeholders*. Organisasi dan manajemen pendidikan tinggi di institusi diterapkan secara profesional, menyeluruh, terpadu, dan taat asas dengan mengacu pada standar nasional dan standar yang dikembangkan secara mandiri oleh lembaga.

Standar mutu berkaitan erat dengan hal-hal berikut:

118

- 1) Standar identitas;
- 2) Standar kompetensi lulusan;
- 3) Standar isi;
- 4) Standar proses pembelajaran;
- 5) Standar penilaian pendidikan;
- 6) Standar penelitian;
- 7) Standar pengabdian kepada masyarakat (PkM);
- 8) Standar pendidik (guru/dosen) dan tenaga kependidikan;
- 9) Standar mahasiswa dan pengelolaan alumni;
- 10) Standar prasarana dan sarana;

- 11) Standar pengelolaan;
- 12) Standar pembiayaan;
- 13) Standar sistem informasi;
- 14) Standar kerja sama.

Manual Mutu Pendidikan

Manual mutu pendidikan adalah dokumen yang menjadi panduan implementasi manajemen mutu yang isinya berdasarkan Standar Nasional, Sistem Manajemen Mutu ISO 9001, ISO 21001 dan lainnya. Berdasarkan UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan Permendikbud No. 50 Tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi dijelaskan bahwa garis besar isi dokumen/buku Manual SPMI terdiri atas

- 1) Tujuan dan Maksud Manual Mutu SPMI;
- 2) Luas Lingkup Manual;
 - a. Manual Penetapan Standar;
 - b. Manual Pelaksanaan Standar;
 - c. Manual Pengendalian Pelaksanaan Standar;
 - d. Manual Peningkatan Standar;
- 3) Rincian tentang hal yang harus dikerjakan;
- 4) Pihak yang bertanggung jawab mengerjakan sesuatu;
- 5) Uraian tentang pekerjaan yang harus dilaksanakan sesuai Manual SPMI;
- 6) Uraian tentang bagaimana dan bilamana pekerjaan itu harus dilaksanakan;
- 7) Rincian formulir yang harus dibuat dan digunakan sebagai rincian dari Manual SPMI;
- 8) Rincian sarana yang digunakan sesuai petunjuk dalam manual SPMI.

Agar manual SPMI dapat diimplementasikan dengan baik, diperlukan standar operasional prosedur (SOP). Adapun, rincian pelaksanaan dari SOP dijabarkan melalui formulir mutu.

Standar Operasional Prosedur (SOP) Pendidikan

Definisi SOP Pendidikan

Standar operasional prosedur (SOP) pendidikan merupakan sistem yang dirancang untuk memudahkan dan menertibkan suatu pekerjaan dalam pendidikan. SOP berbentuk dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk membentuk menyelesaikan pekerjaan agar memperoleh hasil yang efektif dan efisien dari pekerjaan. SOP harus dimiliki oleh sebuah lembaga bisnis, namun institusi pendidikan yang menerapkan prinsip manajemen modern juga penting menjadikan SOP sebagai panduan untuk menjalankan tugas dan fungsi dari setiap bagian yang ada.

Adanya SOP dapat memudahkan dan menertibkan pekerjaan yang akan dijalankan. Peran dari SOP membuat pelaku pekerjaan mengetahui terkait tujuan dan fungsi dari SOP itu sendiri.

SOP juga diartikan sebagai seperangkat instruksi tertulis yang mendokumentasikan aktivitas rutin atau berulang yang diikuti oleh organisasi. SOP adalah dokumen yang meningkatkan kinerja proses yang ditentukan sehingga membantu terwujudnya proses yang meningkatkan kualitas. SOP harus direvisi terus menerus untuk mengelola kualitas yang sama. Standar prosedur operasi memiliki peran penting dalam proses yang tidak dapat diketahui sebelumnya sehingga dengan SOP, kelompok manajemen akan mengelola pekerjaan yang lebih bermanfaat dengan waktu yang lebih sedikit.

Memiliki prosedur memang bukan solusi terhadap semua masalah dan tidak menjamin kinerja yang sangat baik. Akan tetapi, tujuan pembuatan SOP adalah memastikan bahwa Anda memiliki sistem kualitas yang terukur, pegawai yang berkualitas, dan budaya organisasi yang memotivasi setiap individu. SOP dalam bentuk paling dasar mendukung orang yang tepat di lingkungan yang tepat. SOP membantu organisasi untuk maju. Misalnya, untuk laboratorium pendidikan yang baru dengan alat-alat yang baru, SOP memberikan

petunjuk tentang cara para pendidik/tenaga kependidikan menggunakan alat-alat yang ada dan bagaimana hal itu dapat memengaruhi mereka.

Fungsi SOP

Jika lembaga memiliki SOP yang menyeluruh, dapat digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan. SOP adalah alat bisnis yang bermanfaat karena mengomunikasikan cara yang benar dalam menjalankan suatu kegiatan dalam organisasi. Adapun, fungsi dari SOP bagi lembaga adalah sebagai berikut:

- a. *Konsistensi*: alasan pertama untuk memberlakukan SOP adalah konsistensi dalam cara seseorang melakukan tugas atau kegiatan tertentu. Semakin konsisten suatu proses dari orang ke orang, semakin kecil kemungkinan terjadinya masalah pada kualitas.
- b. *Kejelasan Tugas*: SOP dirancang agar setiap pelaksana/petugas/pegawai mengetahui dengan jelas peran dan fungsinya dalam organisasi.
- c. *Kejelasan Alur*: SOP dapat memperjelas alur tugas, tanggung jawab, dan wewenang masing-masing pelaksana tugas.
- d. *Reduksi Kesalahan*: prosedur tertulis mampu merinci serangkaian instruksi untuk melakukan tugas. Selama setiap individu dalam tim melakukan tugas seperti tertulis, ada peluang lebih besar untuk mengurangi kesalahan.
- e. *Melindungi Organisasi*: SOP secara tidak langsung dibuat untuk melindungi organisasi dari tindakan mal praktik atau kesalahan yang bersumber dari administrasi dan faktor lainnya yang dapat berdampak besar terhadap organisasi.
- f. *Komunikasi*: alasan penting membuat SOP dalam organisasi adalah untuk *kepentingan* komunikasi. Setiap perbaikan pada proses dan pembaruan pada prosedur operasi memerlukan pelatihan baru. Memperbarui SOP menyediakan metode untuk mengomunikasikan perubahan proses pada pegawai/karyawan.

Manfaat Memiliki SOP

Ada banyak manfaat yang diperoleh dengan membawa proses standarisasi dan mendokumentasikan SOP formal pada organisasi. Berikut adalah beberapa manfaat yang bisa didapatkan jika memberlakukan SOP pada organisasi:

- a. *Keterbukaan Informasi*: SOP akan memastikan bahwa kegiatan dilakukan secara konsisten untuk menjadi kontrol mutu, baik proses maupun produk. Pelanggan, dari individu organisasi, menginginkan kualitasnya terjaga secara konsisten. SOP menentukan langkah-langkah pekerjaan yang membantu menstandarkan produk dan kualitas.
- b. *Penyesuaian Jadwal*: SOP memastikan bahwa suatu proses berlanjut tanpa gangguan dan diselesaikan sesuai jadwal yang ditentukan. Mengikuti SOP berarti ikut membantu menghindari pemahaman proses yang disebabkan oleh kegagalan peralatan atau kerusakan fasilitas lainnya.
- c. *Mereduksi Kegagalan*: untuk memastikan bahwa tidak ada kegagalan yang terjadi dalam pembuatan dan proses lain yang akan membahayakan siapapun di komunitas sekitar, SOP perlu dibuat. Mengikuti langkah-langkah yang benar akan memastikan terhadap risiko yang mengancam lingkungan sekitar dan membuat kemarahan masyarakat.
- d. *Kejelasan Produr*: memberikan penjelasan tentang prosedur kegiatan. Kita juga dapat menuliskan dengan jelas dan detail mengenai prosedur yang seharusnya dilakukan dalam pelaksanaan tugas.
- e. *Kepatuhan pada Aturan Sistem*: SOP memastikan bahwa prosedur yang disetujui diikuti sesuai dengan peraturan lembaga dan pemerintah. SOP yang ditulis dengan baik berkontribusi untuk memastikan bahwa peraturan pemerintah dipenuhi. Standarisasi juga menunjukkan niat baik lembaga untuk beroperasi dengan benar. Kegagalan untuk menulis dan menggunakan SOP yang tepat hanya akan memberi sinyal kepada pemerintah bahwa lembaga tidak serius tentang kepatuhan.

- f. Standar Pelatihan:* SOP juga berfungsi sebagai dokumen pelatihan untuk manajemen lain dalam mengetahui proses pembuatan SOP. SOP menyeluruh dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan pelatihan standar bagi karyawan yang baru dalam pekerjaan tertentu dan bagi mereka yang membutuhkan pelatihan ulang.
- g. Mempertahankan Kualitas:* membantu lembaga untuk mengontrol agar kualitas perusahaan dapat dipertahankan. Melalui konsistensi dalam bekerja, otomatis perusahaan memiliki sistem kerja yang sudah jelas dan terstruktur secara sistematis. Hal tersebut berdampak pada hasil produktivitas yang dapat dipertahankan, baik secara kualitas maupun kuantitas.
- h. Peningkatan Keterampilan Kerja:* standarisasi berfungsi sebagai daftar periksa untuk rekan kerja yang mengamati kinerja untuk memperkuat kinerja yang tepat. Proses memerhatikan sesama pekerja secara aktif melibatkan satu pekerja yang lain dalam semua aspek kinerja pekerjaan yang baik. Saat menjabarkan prosedur yang benar dalam SOP yang baik, rekan kerja manapun dapat menggunakan SOP itu untuk melatih yang lain dan membantu meningkatkan keterampilan kerja.
- i. Membantu Auditor:* SOP nantinya juga berfungsi sebagai daftar periksa untuk auditor. Penilaian kinerja adalah proses yang mirip dengan pengamatan yang disebutkan sebelumnya, hanya saja biasanya melibatkan pencatatan. SOP harus berfungsi sebagai dasar yang kuat ketika mengembangkan daftar periksa audit terperinci.
- j. Improvisasi Alur Kerja:* SOP bertindak sebagai catatan (dokumentasi) tentang bagaimana, mengapa, dan kapan langkah-langkah dalam proses yang ada. Ini memberikan dasar faktual untuk merevisi langkah-langkah tersebut ketika suatu proses atau peralatan diubah. Ketika orang berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain di dalam dan di antara lembaga, pengetahuan, dan keterampilan yang tidak tertulis menghilang dari tempat kerja. SOP tertulis yang dikelola dengan benar dapat menceritakan pengalaman terbaik yang dapat melayani pekerja baru.

- k. *Pertimbangan Perbaikan Kondisi*: SOP juga bertindak sebagai penjelasan tentang langkah-langkah dalam proses peninjauan dalam investigasi kecelakaan. Meskipun kecelakaan tidak pernah menguntungkan, anggap itu sebagai peluang untuk belajar cara memperbaiki kondisi. SOP yang baik memberi dasar untuk mulai menyelidiki kecelakaan.

Kriteria Penyusunan SOP

Ada beberapa kriteria yang diperlukan sebagai fondasi dalam penyusunan SOP, dengan begitu SOP yang disusun akan sangat berguna bagi organisasi apapun yang berkomitmen untuk menerapkannya. Ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi agar dokumen SOP yang dihasilkan benar-benar baik, dapat dipercaya, serta sejauh mungkin berguna bagi perusahaan yang menerapkannya:

- a. Penyusunan kalimat dengan bahasa sederhana dan mudah dimengerti;
- b. Mudah untuk diterapkan;
- c. Mudah dikendalikan;
- d. Mudah diaudit;
- e. Mudah diubah disesuaikan perkembangan.

Dengan beberapa kriteria di atas, hasil dokumen SOP yang disusun diyakini akan dapat menghasilkan prosedur standar yang dapat dipercaya, terutama bagi para pelaksana kerja di lapangan. Bagi atasan dari para pelaksana, SOP dapat bermanfaat sebagai alat kendali yang juga dapat dipercaya. Mengingat semua pekerjaan yang dilaksanakan sudah dioperasikan dengan prosedur standar baku yang sudah ditetapkan sehingga jauh lebih mudah dalam melakukan kontrol, kondisi seperti ini tentu sangat berguna bagi para pimpinan lembaga, terutama sebagai landasan dalam penyusunan rencana kerja untuk periode berikutnya.

Metode dan Teknik Menyusun SOP

Beragam metode dan teknik berikut dapat digunakan untuk menyusun SOP agar mencapai standar yang baik:

- a. *Pilih orang yang tepat dalam menulis SOP:* Untuk menyusun proses yang komprehensif dan disajikan dengan baik yang mungkin bukan ahlinya, a kita dapat mengidentifikasi pegawai/karyawan yang memiliki keterampilan menulis yang diperlukan dan pengalaman dengan proses yang akan diuraikan.
- b. *Susun SOP secara visual:* Tidak semua orang menyimpan informasi dengan cara yang sama. Beberapa orang adalah pembelajar visual sementara yang lain lebih suka membaca. Inilah sebabnya mengapa menambahkan gambar, video, dan diagram alur ke SOP sangat disarankan. Dalam kebanyakan kasus, ini akan membuat proses lebih mudah dibaca dan disimpan untuk semua jenis karyawan.
- c. *Tulis SOP untuk Audien:* Kesalahan yang umum terjadi adalah membuat catatan proses yang ditulis dalam gaya/bahasa yang tidak sesuai dengan alur kerja dari setiap divisi lembaga, contoh kita tidak bisa menyamakan SOP untuk bagian akuntan dengan bagian produksi. Kegagalan untuk menulis untuk audiens target mungkin merupakan alasan SOP gagal mencapai sasaran.
- d. *Gunakan penilaian lapangan:* Saat membuat SOP agat tidak hanya mencatat proses yang terjadi selama ini. Gunakan SOP sebagai waktu untuk menganalisis perubahan yang diperlukan kedepannya. Pertanyakan setiap langkah dan nilai jika masih perlu melakukan improvisasi untuk hal yang tidak baik selama ini. Mungkin ada langkah-langkah yang dapat dihapus atau informasi yang memerlukan pembaruan.
- e. *Uji SOP yang diluncurkan:* Bergantung pada seberapa penting suatu proses, bagikan SOP yang baru melalui panggilan telepon, obrolan video, atau lakukan sesi pelatihan langsung. Ini adalah cara yang bagus untuk menentukan apakah SOP sudah lengkap atau perlu dilakukan perubahan sebelum diluncurkan. Sebelum mengikuti prosesnya, lakukan uji coba peluncuran untuk menilai apakah karyawan bertanggung jawab dan memiliki pemahaman yang jelas tentang peran mereka.
- f. *Berikan alasan diperlukannya SOP:* Sangat penting bahwa semua anggota tim Anda memahami “mengapa” dari setiap proses dan apa yang mereka lakukan berdampak pada penyelesaian

tugas yang berhasil. Bicarakan pada mereka tentang kemungkinan skenario kegagalan pada berbagai tahapan proses dan apa yang terjadi jika hal tersebut gagal atau berhasil. Semakin mereka memahami pentingnya peran mereka dalam proses, semakin besar kemungkinan mereka untuk berhati-hati ketika menyelesaikan tanggung jawab mereka.

- g. Dapatkan izin tertulis dari orang terlibat:* Dapatkan kesepakatan tertulis dari orang-orang yang terlibat dalam mengimplementasikan proses atas persetujuan mereka dengan proses akhir. Walaupun konfirmasi tertulis tentang proses mungkin terdengar kuno, membantu menciptakan rasa akuntabilitas untuk memastikan bahwa manajer dan staf telah meluangkan waktu untuk membaca dan memahami proses tersebut.
- h. Lakukan peninjauan SOP lama:* SOP terbaik adalah produk dari proses berulang. Kita tidak dapat membahas setiap kemungkinan tanpa menjalankan proses dalam praktik. Nantinya Anda akan menemukan yang terbaik untuk mendapatkan draf SOP yang digunakan secepat mungkin dan membuat optimasi seiring waktu. Tinjau kembali SOP yang ditulis lebih dari dua tahun yang lalu untuk melihat bagaimana mereka dapat direvisi untuk menghemat waktu, mengurangi biaya fungsi, memaksimalkan sumber daya bisnis, atau untuk meningkatkan pengalaman pelanggan akhir.

04

...

-
-
-

Audit Mutu
Pendidikan

Pengertian Audit Mutu Pendidikan

Secara umum audit adalah proses sistematis, mandiri, dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti audit dan mengevaluasinya secara objektif guna menentukan sejauh mana kriteria audit terpenuhi.¹ Secara sederhana, audit (*auditing*) merupakan kegiatan membandingkan kriteria (apa yang seharusnya) dengan kondisi (apa yang sebenarnya terjadi).² Audit juga diartikan sebagai proses sistematis untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti audit secara objektif dalam menentukan tingkat kesesuaian antara bukti audit dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengomunikasikan hasil audit kepada pihak-pihak yang berkepentingan.³ Audit juga dapat disebut pemeriksaan yaitu suatu proses sistematis dan objektif untuk memperoleh atau mengevaluasi bukti-bukti yang berhubungan dengan kegiatan yang terdapat di suatu lembaga guna meyakinkan hubungannya dengan hasil yang diinginkan lembaga.

Berdasarkan atas berbagai definisi di atas, *audit mutu pendidikan* merupakan suatu proses sistematis untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti audit secara objektif untuk menentukan tingkat kesesuaian antara bukti audit dengan kriteria yang telah ditetapkan terhadap lembaga pendidikan untuk memenuhi standar kualitas lembaga.

Kualitas atau mutu dapat diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari produk atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan.⁴ Menurut Juran dalam Muhandri, mutu didefinisikan sebagai “*Fitness for Use*” (sesuai atau layak untuk digunakan). Artinya, suatu produk atau jasa harus mampu memenuhi kebutuhan dan

¹ Zuhrawaty, *Panduan dan Kiat Sukses Menjadi Auditor ISO 9001* (Yogyakarta: MedPress, 2009), hlm. 5.

² I Gusti Agung Rai, *Audit Kinerja Pada Sektor Publik: Konsep, Praktik, dan Studi Kasus* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 29.

³ Rahmat Hidayat Lubis dan Ratna Sari Dewi, *Pemeriksaan Akuntansi 1 (Auditing 1)* (Jakarta: Kencana, 2020), hlm. 9.

⁴ Suwito N. S, *Manajemen Mutu Pesantren: Studi Pada Pondok Pesantren Pembangunan “Miftahul Huda” Bersertifikat ISO 9001:2008 Cigaru Sidareja Cilacap* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hlm. 20–21.

keinginan konsumen atau pelanggan.⁵ Dalam konteks mutu pendidikan, konsep mutu adalah elite (golongan atas) karena hanya ada sedikit institusi yang dapat memberikan suatu pengalaman dengan mutu atau kualitas tinggi kepada peserta didik. Mutu dapat dikatakan ada apabila sebuah layanan telah memenuhi spesifikasi yang ada.⁶

Bukti yang menunjukkan bahwasanya fungsi mutu telah berjalan dengan baik dapat diketahui dengan cara melakukan audit. Hasil dari audit menunjukkan kinerja mutu dalam sebuah organisasi. *Quality Audit* (audit mutu) merupakan suatu tinjauan independen yang dilakukan untuk membandingkan dari beberapa aspek kinerja mutu dengan suatu standar untuk kinerja tersebut. Kata “independen” merupakan hal yang kritikal atau memiliki arti yang sangat penting, karena memiliki arti bahwa si peninjau atau yang disebut dengan auditor bukan merupakan orang yang bertanggung jawab bagi kinerja yang sedang ditinjau, juga bukan supervisor dari orang tersebut.⁷

Terdapat berbagai alasan dilakukannya audit mutu antara lain untuk melihat proses keseluruhan, memastikan kesesuaian, menilai efektivitas, menilai untuk kepentingan sertifikasi, dan lain-lain.⁸ Dalam bidang pendidikan dasar dan menengah, terdapat aspek-aspek yang perlu diaudit mutunya:

- a. Mutu lulusan;
- b. Mutu pendidikan (guru/dosen) dan tenaga kependidikan;
- c. Mutu kurikulum dan perangkat pembelajaran;
- d. Mutu proses pembelajaran;
- e. Mutu penilaian pembelajaran;
- f. Mutu layanan pendukung pembelajaran atau sarana dan prasarana;
- g. Mutu pembiayaan;
- h. Mutu pengelolaan sekolah atau manajemen pendidikan.

⁵ Tjahja Muhandri dan Darwin Kadarisman, *Sistem Jaminan Mutu Industri Pangan* (Bogor: IPB Press, 2012), hlm. 11.

⁶ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Arruzz Media, 2011), hlm. 55--56.

⁷ Syahu Sugian O, *Kamus Manajemen (Mutu)* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), hlm. 181.

⁸ Ridwan Abdullah Sani, dkk., *Penjaminan Mutu Sekolah....* hlm. 166.

Dalam melaksanakan audit, terdapat istilah auditor (pihak yang melakukan audit). Auditor adalah sebuah profesi seseorang yang memiliki kualifikasi tertentu dalam melakukan tugas audit atas suatu kegiatan organisasi, lembaga, atau instansi. Auditor merupakan faktor penting yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam audit. Auditor yang profesional mempunyai pengalaman yang cukup tentang tugas dan tanggung jawab. Semakin tinggi pengalaman auditor, semakin tinggi pula kualitas pengambilan keputusan audit.⁹ Adapun, syarat seorang auditor adalah sebagai berikut:

- a. Terlatih;
- b. Kompeten, auditor memiliki pengetahuan memadai dalam bidang yang diaudit;
- c. Memiliki pengalaman (secara teknis);
- d. Independen, auditor bebas dari pengaruh atau tidak terlibat pekerjaan dengan bidang yang diaudit.

Auditor harus melaksanakan seluruh tanggung jawab profesionalnya dengan derajat integritas yang tinggi untuk mempertahankan dan memperluas kepercayaan publik.¹⁰ Auditor harus profesional, objektif, berdasarkan fakta, dan tidak berpihak. Auditor mempunyai tanggung jawab untuk meyakinkan bahwa

- a. independensi dan objektivitas dipertahankan dalam seluruh tahap audit;
- b. pertimbangan profesional digunakan dalam perencanaan dan pelaksanaan audit pelaporan hasil audit.
- c. audit dilakukan oleh personel yang mempunyai kompetensi profesional dan secara kolektif mempunyai keahlian dan pengetahuan yang memadai.
- d. *Peer-Review* independen yang dilaksanakan secara periodik dan menghasilkan suatu pernyataan, sistem pengendalian mutu

⁹ Wardah Muharriyati Siregar, *Pengaruh Pengetahuan Audit, Kompleksitas Dokumen Audit, dan Pengalaman Auditor terhadap Audit Judgement Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Aceh Barat* (Sulawesi: Unimal, 2019), hlm. 20.

¹⁰ Faiz Zamzami, Mukhlis, Anissa Eka Pramesti, *Audit Keuangan Sektor Publik untuk Laporan Keuangan Pemerintah Daerah* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2014), hlm. 8.

organisasi auditor tersebut dirancang dan memberikan keyakinan yang memadai sesuai dengan Standar Audit atau tidak.

Fungsi, Tujuan, dan Manfaat Audit Mutu Pendidikan

Audit mutu memiliki fungsi dan tujuan. Adapun, fungsi audit mutu pendidikan dapat dibagi ke dalam dua kategori:

1. Fungsi Akuntabilitas

Fungsi akuntabilitas merupakan pemeriksaan dan verifikasi sebagai upaya dalam mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikan yang sesuai dengan standar akademik, tepat, dan efektif, serta melaksanakan tanggung jawab dengan baik.

2. Fungsi Peningkatan

Fungsi peningkatan yakni membantu unit kerja yang bersangkutan agar lebih memahami kondisinya, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada kebijakan, prosedur, dan praktik penyelenggaraan pendidikan.

Adapun, tujuan dilaksanakannya audit mutu pendidikan yakni untuk mengetahui bahwa pelaksanaan standar mutu pendidikan telah tepat dan efektif, serta terdapat upaya peningkatan standar mutu pendidikan tersebut. Secara lebih rinci, tujuan audit mutu pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Menilai atau menguji pencapaian hasil proses pemenuhan mutu yang dilaksanakan pada sebagian standar atau keseluruhan standar atau sistem yang mendukung pemenuhan mutu oleh satuan pendidikan.
2. Menentukan apakah satuan pendidikan telah menjalankan pelaksanaan sesuai dengan dokumen kebijakan, dokumen mutu, dokumen perencanaan, pedoman petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis, dan lainnya.
3. Memeriksa kesesuaian komponen sistem mutu pendidikan dengan standar.

4. Memeriksa efektivitas pencapaian tujuan.
5. Memberi kesempatan kepada satuan pendidikan untuk memperbaiki mutu.
6. Menjamin efektivitas perbaikan mutu yang belum memenuhi standar.
7. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam proses pencapaian standar.¹¹

Adapun, manfaat audit mutu pendidikan yakni dapat membantu lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya dengan cara mengevaluasi dan mendorong adanya peningkatan melalui berbagai proses:

1. Mengomunikasikan tujuan lembaga, standar Dikti yang ditetapkan dan nilai-nilai yang telah ditetapkan;
2. Memantau pencapaian kesesuaian tujuan dengan standar;
3. Mengukur akuntabilitas dari pelaksanaan standar;
4. Mengurangi risiko kualitas, risiko hukum, risiko keuangan, risiko strategik, risiko kepatuhan, risiko operasional, dan risiko reputasi.

Audit mutu pendidikan juga membawa manfaat bagi pimpinan lembaga, di antaranya:

1. Mengetahui konsistensi penjabaran kurikulum dan silabus dengan tujuan pendidikan dan kompetensi lulusan yang diharapkan;
2. Mengetahui konsistensi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi proses pembelajaran terhadap pencapaian kurikulum dan silabus;
3. Mengetahui kepatuhan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi proses pembelajaran terhadap manual prosedur dan instruksi kerja program studi;
4. Mengetahui kecukupan penyediaan sarana-prasarana dan sumber daya pembelajaran, penelitian dan/atau pengabdian kepada masyarakat;

¹¹ Nyoman Darta, *Mulai Dari Hal Kecil: Kumpulan Best Practices* (Bandung: Nilacakra, 2019), hlm. 110.

5. Mengetahui konsistensi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi penelitian dan pengabdian, serta kerja sama.¹²

Selain manfaat tersebut, audit mutu pendidikan memiliki beberapa fungsi yang dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu fungsi akuntabilitas dan fungsi peningkatan. Berikut adalah penjelasan dari dua fungsi tersebut:

- 1) Fungsi akuntabilitas adalah pemeriksaan dan verifikasi sebagai upaya mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikan yang sesuai dengan standar akademik, tepat, dan efektif, serta melaksanakan tanggung jawab dengan baik.
- 2) Fungsi peningkatan adalah membantu unit kerja yang bersangkutan agar lebih memahami kondisinya, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada kebijakan, prosedur, dan praktik penyelenggaraan pendidikan.¹³

Prinsip Audit Mutu Pendidikan

Audit terhadap suatu pendidikan dapat dilakukan oleh auditor eksternal ataupun auditor internal. Audit internal adalah sebuah penilaian yang sistematis dan objektif yang dilakukan auditor internal terhadap operasi dan kontrol yang berbeda-beda dalam satuan pendidikan. Prinsip pelaksanaan audit mutu pendidikan adalah sebagai berikut.

1. Integritas (*integrity*)

Auditor menjalankan pekerjaannya dengan jujur, rajin, dan bertanggung jawab. Dapat mengaplikasikan berbagai peraturan/regulasi/standar dan dapat memperlihatkan bahwa ia kompeten.

2. Memaparkan dengan apa adanya (*fair presentation*)

Auditor harus menyampaikan laporan hasil audit yang sesungguhnya. Temuan audit, kesimpulan audit dan laporan audit ditampilkan apa adanya.

¹² Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Direktorat Penjaminan Mutu, Belmawa (2018). hlm. 44.

¹³ Ridwan Abdullah Sani, dkk., *Penjaminan Mutu Sekolah....*hlm. 167.

3. Dilakukan dengan profesional (*due professional care*)
Auditor harus selalu melatih diri supaya pantas dalam melaksanakan tugas dan percaya diri dalam berhadapan dengan *auditee* dan memiliki kompetensi yang diperlukan.
4. Menjaga kerahasiaan (*confidentially*)
Auditor harus bijaksana dalam menggunakan informasi yang disampaikan pada saat audit. Termasuk menangani informasi sensitif dan rahasia.
5. Bebas (*independence*)
Auditor harus tidak memihak dan berlaku objektif. Tidak ada konflik kepentingan dengan *auditee* dan unit yang diaudit.
6. Pendekatan berdasarkan bukti (*evidence based approach*)
Audit harus dapat memverifikasi bukti. Berdasarkan sampel yang disampaikan selama audit berlangsung.

Selain prinsip tersebut, terdapat beberapa prinsip audit mutu lainnya yang perlu menjadi perhatian yang secara lebih rinci dijabarkan sebagai berikut:

1. Auditor harus berkualifikasi dan independen;
2. Maksud dan tujuan dari audit harus diklarifikasi dan disetujui;
3. Audit harus direncanakan dan dipersiapkan secara memadai;
4. Orang yang bertanggung jawab atas aktivitas yang akan diaudit harus secara baik dan diberitahukan sebelum dan setelah audit;
5. Rencana audit dan laporan akhir harus tertulis;
6. Auditor harus menindaklanjuti perbaikan;
7. Penilaian terhadap standar harus objektif, faktual, dan apabila mungkin bersifat kuantitatif;
8. Audit tidak mengganggu kegiatan operasional yang berjalan;
9. Frekuensi, intensitas, dan luas audit bervariasi dengan kebutuhan aktual;
10. Kertas kerja dan dokumen audit harus disimpan dengan baik dan teratur.¹⁴

¹⁴ Dwi Cahyono dan Ismail Suardi Wekke, *Langkah Demi Langkah Membangun Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hlm. 183.

Jenis-jenis Audit Mutu Pendidikan

Audit mutu pendidikan adalah suatu pemeriksaan yang sistematis dan indepen untuk menentukan apakah kegiatan menjaga mutu serta hasilnya telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan rencana yang ditetapkan untuk mencapai tujuan.

Ada beberapa jenis/tipe audit yang dapat dilakukan:

1. *Audit mutu produk/layanan*, berdasarkan atas karakteristik;
2. *Audit mutu proses*, berdasarkan atas indikator kinerja kunci (*key performance indicator*);
3. *Audit mutu sistem*, berdasarkan pada lemen-elemen dari sistem.

Selain itu, dalam implementasinya audit dilakukan dengan

1. *Pengamatan*, untuk memantau kendali proses;
2. *Inspeksi*, untuk penerimaan produk;
3. *Penilaian*, untuk pertimbangan berdasarkan hasil evaluasi seberapa baik pencapaian tingkat mutu.¹⁵

Audit mutu pendidikan terdiri dari Audit Mutu Internal (AMI) dan Audit Mutu Eksternal (AME). Audit Mutu Internal (AMI) merupakan suatu pemeriksaan yang sistematis dan independen untuk menentukan apakah kegiatan dalam menjaga mutu serta hasilnya telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan standar yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan secara mandiri. AMI adalah salah satu tahapan/cara dalam siklus penjaminan mutu pendidikan tinggi dalam upaya peningkatan mutu. AMI dilakukan untuk kepentingan peningkatan mutu lembaga yang diaudit. Audit bukan merupakan asesmen/penilaian melainkan pencocokan antara pelaksanaan dengan standar yang sudah ditetapkan. Audit internal hanyalah suatu proses untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuan yang direncanakan dan sistem yang tetap dipertahankan. Tujuan audit internal adalah untuk membantu anggota organisasi melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif. Melalui audit internal, para pelaku bisnis/pelaku lembaga,

¹⁵ Direktorat Jenderal pendidikan Tinggi, *Panduan Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi* (Jakarta, 2006), hlm. 42.

pemilik proses, pelaku sistem mendapatkan data dan informasi faktual dari hasil audit yang akan digunakan sebagai landasan untuk memastikan kondisi kesesuaian, efektivitas, dan efesiensi dalam mengelola kegiatan usaha.

Audit Mutu Eksternal (AME) merupakan suatu pemeriksaan yang sistematis dan independen untuk memastikan apakah proses pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh pihak eksternal, baik dari pemerintah pusat, daerah, maupun pihak nonpemerintah (swasta) yang independen.

Adapun, jenis-jenis audit mutu dapat dibagi berdasarkan dua hal:

1. Berdasarkan pihak yang melaksanakan audit mutu

Audit berdasarkan pihak yang melaksanakan atau pihak auditor dibagi menjadi tiga macam:

- a. Audit pihak pertama (*first party audits*)

Audit pihak pertama atau yang biasa disebut audit mutu internal merupakan audit yang dilakukan oleh auditor yang berasal dari organisasi itu sendiri. Audit mutu internal merupakan sarana yang sangat penting serta efektif untuk melihat bagaimana sistem penjamin mutu internal dan sistem yang diterapkan oleh pihak organisasi. Guna mendapatkan hasil yang objektif dalam pelaksanaan audit, audit harus dilakukan oleh personil yang tidak berasal dari bagian atau lini yang diaudit. Audit mutu internal dilakukan secara objektif, sistematis, serta terdokumentasi.

- b. Audit pihak kedua (*second party audits*)

Audit pihak kedua merupakan audit yang dilakukan oleh orang lain, namun masih berhubungan dengan organisasi. Ada beberapa tujuan dilakukannya audit pihak kedua:

- 1) Melakukan penilaian terhadap pemasok baru;
- 2) Untuk mengetahui efektivitas sistem mutu pemasok, apabila pelanggan merasa tidak yakin terhadap kemampuan pemasok;
- 3) Jika terjadi perubahan sistem mutu pemasok.

c. Audit pihak ketiga (*third party audits*)

Audit pihak ketiga atau biasa disebut audit eksternal ialah audit yang dilakukan oleh orang luar dari organisasi atau lembaga yang sama sekali tidak ada kaitannya dengan organisasi atau lembaga yang diaudit. Biasanya pihak organisasi meminta pihak ketiga untuk mengaudit demi kepentingan sertifikasi, atau untuk masalah registrasi. Pelaksanaan audit pihak ketiga biasanya dilakukan oleh Badan Sertifikasi/Lembaga Sertifikasi Sistem Mutu (LSSM) yang telah direditasi oleh lembaga akreditasi nasional, di Indonesia bisa disebut dengan Komite Akreditasi Nasional (KAN), di dalam operasionalnya LSSM harus memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh lembaga akreditasi nasional yaitu harus mengacu pada pedoman BSN 301-1999 (adopsi dari ISO/IEC Guide 62).

2. Berdasarkan kedalaman audit

Audit berdasarkan kedalaman, terbagi menjadi beberapa macam:

a. Audit Sistem

Audit sistem melingkupi siapa, apa, di mana, kapan, dan bagaimana sistem yang diterapkan untuk menghasilkan layanan pendidikan yang bermutu atau berkualitas.

b. Audit Proses

Audit proses merupakan kegiatan verifikasi kedalaman pelaksanaan dalam setiap tahapan proses pemenuhan mutu pada satuan pendidikan. Pada audit proses membandingkan antara hasil pada setiap tahapan sesuai dengan prosedur tertulis, instruksi kerja, standar yang digunakan.

c. Audit Hasil

Audit hasil adalah pemeriksaan rinci dari hasil pemenuhan mutu yang dilakukan sebelum peserta didik lulus dari satuan pendidikan. Hasil audit ini akan memberikan informasi menarik mengenai keandalan dan efektivitas sistem secara keseluruhan.

d. Audit Kepatuhan

Audit kepatuhan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap rencana kerja, prosedur tertulis, instruksi kerja, atau lainnya dan upaya pelaksanaan untuk mencocokkan apakah tindakan yang diambil oleh satuan pendidikan telah sesuai dengan aturan yang telah disepakati sebelumnya. Secara khusus, audit kepatuhan berpusat pada membandingkan dan mengontraskan sumber dokumentasi yang ditulis untuk bukti objektif dalam upaya untuk membuktikan atau menyangkal sesuai dengan sumber yang didokumentasikan.

Standar Audit Mutu Pendidikan

Standar audit mutu pendidikan merupakan sebuah pedoman bagi auditor dalam melaksanakan tanggung jawabnya dalam melaksanakan audit dalam pendidikan. *Generally Accepted Auditing Standards* (GAAS) telah menetapkan kerangka kerja bagi kinerja auditor, namun masih kurang terperinci untuk menyediakan petunjuk dalam situasi-situasi tertentu. *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) telah menerbitkan pernyataan standar audit atau *Statements on Auditing Standards* (SAS) yang merupakan interpretasi otoritatif dari GAAS untuk menyediakan acuan tertentu. Walaupun bukan merupakan sepuluh standar audit yang berlaku umum, SAS sering kali diacu sebagai standar audit.¹⁶ Berikut adalah tiga kelompok standar audit yang sering dijadikan acuan.

Standar Umum

Standar umum audit berkaitan dengan ketentuan mendasar yang digunakan untuk menjamin kredibilitas audit. Standar ini memberikan kerangka dasar untuk dapat melaksanakan standar kerja lapangan atau pelaksanaan dan standar pelaporan secara efektif. Dengan demikian, semua auditor dan organisasi auditor

¹⁶ Taufan Adi Kurniawan, *Sistem Informasi Akuntansi Dengan Pendekatan Simulasi* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), hlm. 152–153.

yang melakukan audit harus mengikuti standar umum ini. Berikut penjelasan dari standar umum audit:

- a. Keahlian profesional atau kompeten
Auditor harus memiliki pelatihan dan kemampuan teknis yang memadai dalam melaksanakan audit.
- b. Independen
Seorang auditor dalam melaksanakan tugas harus independen dalam bersikap, bebas dari gangguan pribadi, ekstern, dan organisasi yang dapat memengaruhi kinerjanya dalam melakukan audit.
- c. Kemahiran profesional secara cermat dan saksama
Auditor harus bersikap profesional dalam melakukan audit atau dalam menyiapkan laporan audit.
- d. Sistem pengendalian mutu yang memadai
Setiap institusi yang melaksanakan audit, harus memiliki sistem pengendalian mutu yang memadai dan harus di-review oleh pihak lain yang kompeten.

Standar Kerja Lapangan atau Pelaksanaan

- a. Perencanaan audit dan supervisi secara memadai
Pekerjaan audit harus direncanakan sebaik-baiknya, dan jika menggunakan auditor yang belum berpengalaman harus disupervisi dengan semestinya.
- b. Pemahaman entitas dan sistem pengendalian internal secara memadai
Pemahaman yang memadai atas struktur pengendalian internal sangat diperlukan untuk perencanaan audit dan penentuan sifat, waktu, sumber daya, serta ruang lingkup audit.
- c. Bukti yang cukup dan kompeten
Bukti audit yang kompeten dapat diperoleh dengan teknik audit, seperti dengan teknik observasi, penelusuran, wawancara, dan konfirmasi sebagai dasar penyampaian hasil audit.¹⁷

¹⁷ Faiz Zamzami, Mukhlis, Anissa Eka Pramesti, *Audit Keuangan Sektor Publik...*, hlm. 19–24.

Standar Pelaporan

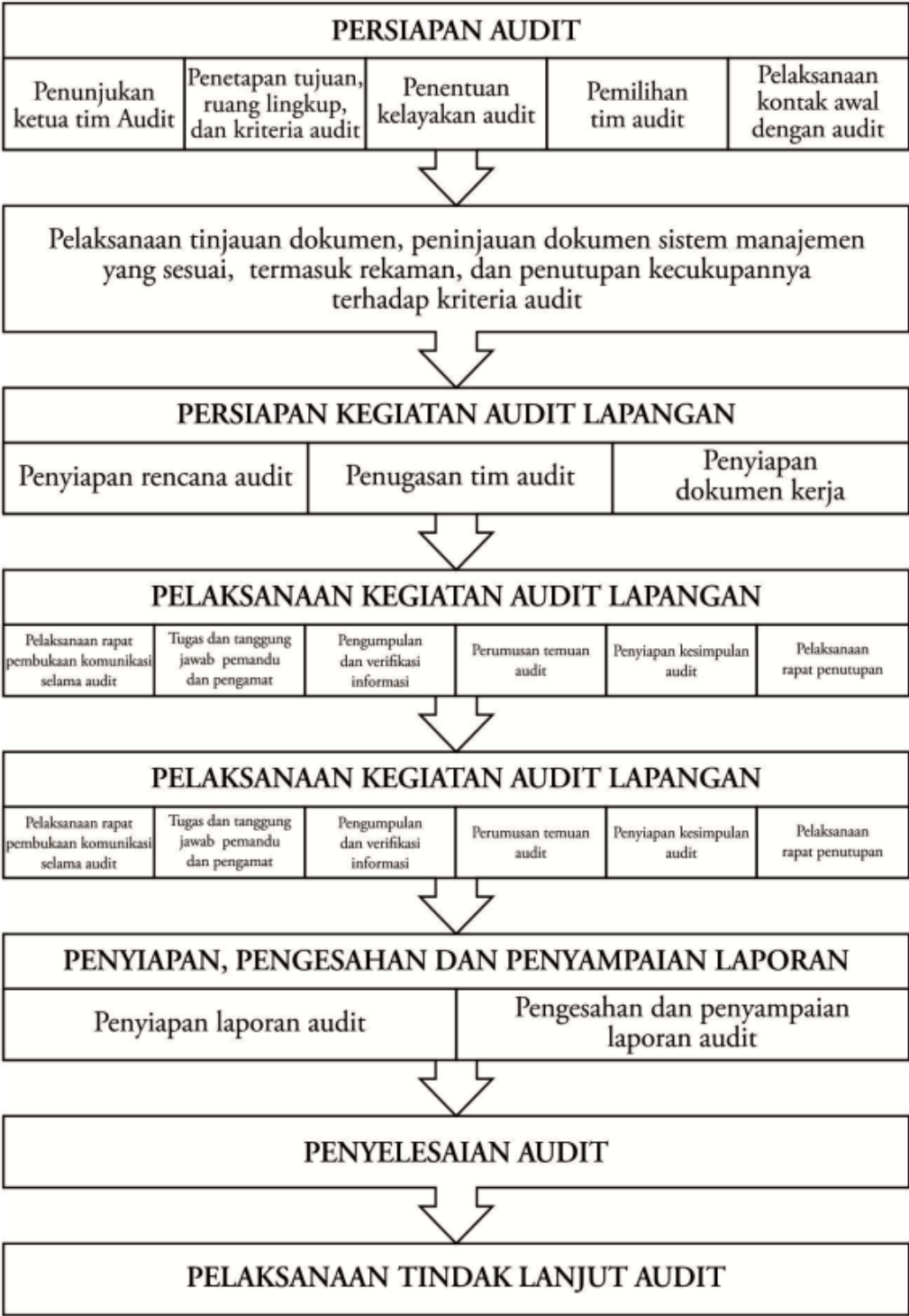
- a. Pernyataan laporan audit telah sesuai dengan standar
Laporan audit harus menyatakan apakah laporan yang telah disusun sesuai dengan prinsip yang berlaku.
- b. Konsistensi dalam penerapan
Laporan audit harus menunjukkan keadaan yang di dalamnya prinsip kegiatan secara konsisten dalam penyusunan laporan kegiatan yang sedang berjalan dengan prinsip yang telah diterapkan pada periode sebelumnya.
- c. Kecukupan pengungkapan informasi
Pengungkapan informasi dalam laporan harus dipandang memadai, kecuali dinyatakan lain dalam laporan audit.
- d. Pernyataan pendapat
Laporan audit harus memuat suatu pernyataan pendapat mengenai laporan audit secara keseluruhan atau suatu asersi bahwa pernyataan demikian tidak dapat diberikan. Jika pendapat keseluruhan tidak dapat diberikan, harus disertai dengan pernyataan alasan.

Tahapan Audit Mutu Pendidikan

Audit adalah proses yang sistematis, independen, dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti audit dan mengevaluasinya secara objektif untuk menentukan sampai sejauh mana kriteria audit dipenuhi.¹⁸ Audit mutu internal, baik secara yuridis maupun filosofis, harus dilakukan dalam upaya mengevaluasi sistem manajemen mutu audit mutu internal mencakup seluruh kegiatan yang diperlukan untuk perencanaan dan pengorganisasian tipe dan jumlah audit.

Adapun, berikut adalah skema tahapan untuk melakukan kegiatan audit mutu internal:

¹⁸ Badan Standar Nasional, *Sistem Manajemen Mutu, Dasar-dasar dan Kosa Kata*. (BSN, Tp, 2001), hlm. 6.



Tahap lain pada kegiatan AMI juga perlu dilakukan dengan prosedur berikut:

- a. Perencanaan dan persiapan audit;
- b. Pemilihan anggota tim/auditor kepala. Manajer mutu atau Manajemen Representatif (MR) yang bertugas mengoordinir implementasi sistem mutu dari suatu organisasi berwenang

menunjuk auditor yang akan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan audit, mulai dari perencanaan sampai pelaporan hasil audit. Dalam menyeleksi tim audit, hal-hal berikut perlu dijadikan patokan utama:

- 1) Memahami standar sistem manajemen terkait;
 - 2) Memahami teknik audit;
 - 3) Memahami masalah, divisi/bagian yang diaudit;
 - 4) Berpengalaman dalam mengaudit sistem manajemen terkait atau telah mendapat pelatihan yang sesuai.
- c. Menyusun jadwal, jadwal audit merupakan pengaturan dan pembagian waktu audit mutu untuk seluruh fungsi diorganisasi dalam kurun waktu tertentu, biasanya setahun. Menetapkan beberapa kali setiap divisi/bagian terkena audit mutu dalam kurun waktu satu tahun.
 - d. Membuat daftar periksa dan dokumen kerja, daftar periksa (*checklist*) yang telah disiapkan oleh tim audit, pada saat pelaksanaan audit, harus dapat digunakan secara efektif. Tujuan penggunaan daftar periksa adalah untuk membantu pelaksanaan audit agar sesuai dengan rencana audit yang telah dibuat. Dalam mengaudit, auditor diberikan keleluasaan untuk membuat daftar periksa didesain lebih daripada “alat bantu ingat” (*aide memoire*).
 - e. Pemberitahuan kepada *auditee*, pemberitahuan kepada *auditee* sebaiknya dilakukan minimal seminggu sebelum pelaksanaan audit. Pemberitahuan kepada *auditee* bisa dilakukan oleh manajer mutu/MR atau oleh auditor kepala yang telah ditunjuk.¹⁹

Pelaksanaan Audit Mutu Pendidikan

Pelaksanaan audit mutu di sekolah mencakup empat langkah utama:

¹⁹ Iskandar Indranata, *Terampil dan Sukses Melakukan Audit Mutu Internal* (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 41.

Persiapan Audit

a. Penugasan

Kepala sekolah mempersiapkan penugasan untuk pelaksanaan audit, meliputi:

- 1) Menentukan auditi (pihak yang akan diaudit);
- 2) Menentukan ruang lingkup audit;
- 3) Membuat surat tugas.

b. Survei Pendahuluan

Tim audit melakukan survei pendahuluan yang meliputi:

- 1) Menganalisis Evaluasi Diri Sekolah/Madrasah (EDS/M) atau Evaluasi Diri Prodi (EDP).
- 2) Memantau kondisi pemenuhan SNP/SNPT secara sekilas untuk keperluan pengembangan program audit.

c. Pengembangan Program Kerja Audit (PKA) dan Kertas Kerja Audit (KKA)

Tim audit menyusun program program kerja audit dan kertas kerja audit, yang meliputi:

- 1) Mengembangkan Program Kerja Audit (PKA);
- 2) Menyusun KKA (*checklist* kelengkapan dokumen *checklist* audit) untuk keperluan pengembangan program audit.²⁰

Pelaksanaan Audit

Tahapan pelaksanaan audit mutu sebagai berikut:

a. Evaluasi Dokumen

- 1) Mengecek kelengkapan dokumen
- 2) Audit sistem (kesesuaian antara POS dengan SNP)
- 3) Tulis temuan

b. Uji Lapangan

- 1) Melakukan wawancara menggunakan form-2
- 2) Mengecek pemenuhan SNP menggunakan PKA
- 3) Tulis remuan pada form-3

²⁰ Ridwan Abdullah Sani, dkk., *Penjaminan Mutu Sekolah...*hlm. 194–195.

- c. Analisis temuan dan membuat rekomendasi
 - 1) Mengisi form-3 dan form-4
 - 2) Tim audit melakukan diskusi untuk menentukan rekomendasi
 - 3) Verifikasi temuan dengan audit.

Pembuatan Laporan Audit

Setelah melaksanakan audit, langkah selanjutnya yaitu membuat laporan mengenai hasil audit yang telah dilakukan. Laporan dari hasil audit memuat penilaian auditor terhadap pelaksanaan tugas pokok, ketaatan terhadap peraturan dan efisiensi, serta memuat “temuan” dan rekomendasi tindak lanjut. Laporan hasil audit merupakan ukuran kinerja auditor dan hanya akan disampaikan kepada pihak yang berkepentingan atau berwenang.

Konstruksi laporan audit yang dibuat harus sesuai dengan tujuan sehingga pembaca akan lebih fokus pada isi, bukan pada bahasa. Laporan juga harus bersifat perspektif seimbang, menggambarkan kebenaran, tidak membesar-besarkan masalah, menyajikan hal-hal positif atau prestasi yang telah diraih, dan terdapat keterkaitan antara risiko atas kondisi yang ada beserta dengan solusi yang disarankan. Yang terpenting, laporan audit harus faktual (konkret) dan konklusif, tidak boleh kabur, dan berbau opini.

Tindak Lanjut

144

Langkah terakhir dalam proses audit yaitu hasil menindaklanjuti audit. Tindak lanjut hasil audit dilakukan dengan memonitoring pelaksanaan rekomendasi atau melaksanakan tindakan koreksi, serta melakukan evaluasi proses audit. Deskripsi tentang kondisi audit serta tindakan koreksi yang dilakukan dalam upaya peningkatan mutu sekolah akan dibutuhkan untuk pelaksanaan audit selanjutnya.

Tahapan dalam proses tindak lanjut yang dilakukan oleh *auditee* mencakup beberapa kegiatan sebagai berikut:

- a. Membuat rencana perbaikan;
- b. Melaksanakan perbaikan dan pencegahan;
- c. Mengevaluasi hasil perbaikan dan pencegahan.

05

...

-
-
-

Sistem Manajemen
Mutu Berstandar
ISO 9001:2015

Definisi Sistem Manajemen Mutu Berstandar ISO 9001:2015

ISO adalah organisasi nonpemerintah yang independen dan pembuat Standar Internasional terbesar di dunia yang sifatnya sukarela.¹ Keanggotaan ISO meliputi 162 Badan Standar Internasional.² ISO berasal dari bahasa Yunani ISOS yang artinya *equal* (sama/setara). ISO merupakan singkatan dari *International Standardization Organization* yang berarti standar organisasi internasional, namun sebagian lain menjelaskan bahwa ISO bukan singkatan melainkan nama unik yang dilekatkan. ISO merupakan pembuat standar internasional terbesar di dunia yang berlokasi di Jenewa, Swiss. ISO merupakan standar internasional yang mengendalikan dan mengarahkan organisasi agar dapat mencapai tujuan dan target mereka. Standar yang dimuat oleh ISO diadopsi oleh berbagai negara di dunia dan digunakan sebagai standar.³

ISO 9001:2015 adalah standar Internasional yang menetapkan persyaratan untuk sistem manajemen mutu yang telah direvisi dan ditetapkan pada 2015.⁴ Standar ini membantu bisnis dan organisasi untuk menjadi lebih efisien dan meningkatkan kepuasan pelanggan. ISO 9001:2015 secara keseluruhan telah mengikuti struktur yang sama dengan standar sistem manajemen lain.⁵ Standar ini membantu organisasi menjadi lebih efisien dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Dalam pengembangannya secara berkala, standar ISO selalu ditinjau dan direvisi untuk memastikan persyaratan di

¹ Ketut Witara, *Cara Singkat Memahami Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dan Implementasinya* (Sukabumi: CV Jejak, 2018), hlm. 8.

² Dewi, Yunita Kumala, Yovitha Juliejantiningih, Nurkoli, Implementasi ISO 9001:2015 dalam Penjaminan Mutu SMPN 2 Kabupaten Demak, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 9 No. 1, April 2020, hlm. 6.

³ Zainul Abidin dan Muhammad Syahidul Haq, "Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 sebagai Strategi Peningkatan Kualitas Pendidikan di Era 4.0", *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Vol. 9 No. 2 (2021), hlm. 452.

⁴ Itay Abuhav, *ISO 9001:2015—A Complete Guide to Quality Management Systems* (Tyler & Francis Gorup: US, 2017), hlm. iv.

⁵ Agus Sutarna, dkk., *Implementasi ISO 9001:2015 di Institut Pendidikan* (Banyumas: CV. Pena Persada, 2020), hlm. 1.

dalamnya tetap relevan sesuai dengan kondisi pasar.⁶ ISO 9000 *series* merupakan standar internasional mengenai sistem manajemen mutu. ISO 9000 *series* mencakup beberapa standar di antaranya ISO 9001, ISO 9004, dan ISO 19011. Di dalam beberapa standar tersebut satu-satunya yang dapat disertifikasi adalah standar ISO 9001. Organisasi atau perusahaan yang merancang, memproduksi, dan memberikan produk dalam bentuk barang atau jasa yang telah bersertifikat ISO 9001 tetap harus mengimplementasikan ISO 9004 dan ISO 19011 sebagai dasar strategi manajemennya.

ISO 9001 merupakan standar yang berisi persyaratan untuk sistem manajemen mutu yang membantu perusahaan atau organisasi lebih efisien dan kepuasan konsumen meningkat. Perusahaan harus memahami persyaratan yang terdapat dalam ISO 9001 dan mengetahui cara menerapkannya, serta mampu bertahan pada sistem yang telah diterapkan agar persyaratan tersebut dapat terus-menerus terpenuhi. Standar ini digunakan untuk memastikan bahwa perusahaan telah melakukan pengawasan dan penjaminan pada semua kegiatan operasinya yang akan mempengaruhi kualitas produk yang diberikan.

Sejak diterbitkan pertama kali pada 1987, ISO 9001 telah mengalami empat kali perubahan yakni pada 1994, 2000, 2008, dan yang terakhir 2015 yang berlaku sampai saat ini. Versi terbaru ISO yang saat ini berlaku adalah ISO 9001:2015 menggantikan versi sebelumnya yakni ISO 9001:2008. Revisi ini bertujuan agar standar ISO 9001:2015 bisa diterapkan pada semua jenis perusahaan.

Perubahan yang terlihat pada ISO 9001:2015 dibandingkan dengan versi sebelumnya ialah strukturnya disesuaikan dengan struktur di dalam Annex SL, yaitu *High Level Structure* (HSL) yang menjadi acuan dasar bagi semua struktur sistem manajemen mutu yang diterbitkan ISO sehingga memudahkan perusahaan untuk menggunakan sistem manajemen yang lain. Selain itu, pasal-pasal yang terdapat dalam ISO 9001:2015 berfokus pada *risk-based thinking* (berpikir berdasar risiko), yakni perusahaan

⁶ Indah Mutiara Garini, "Analisis Implementasi ISO 9001:2015 Klausul Operasi pada Direktorat Pelatihan Kompetensi Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang Atau Jasa Pemerintah Tahun 2017", *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 14, No. 2, Juli 2018, hlm. 7.

diharapkan mampu memahami cara berpikir berdasar risiko secara lebih rinci dan dapat mewujudkannya dalam pelaksanaan dan peningkatan sistem manajemen mutu serta proses bisnisnya. Selain itu, pembaruan 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 mempersoalkan dokumen, tetapi lebih berfokus pada performa perusahaan atau institusi pendidikan. Pada ISO 9001:2015 risiko dianggap sebagai suatu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan dari sistem. Dengan mengambil pendekatan yang berbasis risiko, organisasi diharapkan menjadi lebih proaktif ketimbang reaktif, senantiasa mencegah dan mengurangi efek yang tidak dikehendaki, dan selalu mempromosikan perbaikan sistem yang berkelanjutan (*continues improvement*). Ketika manajemen risiko diterapkan, secara otomatis tindakan pencegahan akan dilakukan.⁷

ISO 9001:2015 menetapkan persyaratan dalam sistem manajemen mutu yakni untuk desain dan penilaian yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Persyaratan yang ditetapkan bisa berupa kebutuhan pasar juga sebagaimana yang ditentukan oleh organisasi. ISO 9001:2015 secara keseluruhan juga telah mengikuti struktur yang sama dengan standar sistem manajemen lain yang dikenal sebagai struktur tingkat tinggi sehingga memudahkan organisasi manapun yang akan menggunakan integrasi beberapa sistem manajemen. Sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2015 dibuat untuk mengatur manajemen dalam sebuah organisasi agar lebih terencana dan sistematis sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan secara efektif dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 berisi tentang:

- a. Penekanan pada keterlibatan kepemimpinan;
- b. Pengarahan risiko dan peluang organisasi secara terstruktur;
- c. Menggunakan bahasa, struktur, dan istilah yang umum dan

⁷ Antonius Widi Nugroho, "Strategi Sekolah dalam Menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) berbasis ISO 9001:2015", *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, Vol. 1, No. 3, Tahun 2017, hlm. 229–229.

sederhana sehingga memudahkan organisasi yang menggunakan beberapa sistem manajemen;

- d. Pengarahan manajemen rantai pasokan yang lebih efektif;
- e. Lebih mudah digunakan untuk pelayanan dan organisasi berbasis pengetahuan.⁸

Tujuan dikeluarkannya ISO adalah untuk membuat suatu aturan dan ukuran yang lebih memiliki penilaian sesuai dengan standarnya pada suatu produk dijual dipasar bebas. Dengan begitu, tidak sembarang barang dapat dijual di pasar bebas; hanya produk dengan tingkat kualitas yang bermutu yang boleh dipasarkan di pasar bebas.⁹ Dengan demikian, ISO merupakan organisasi Internasional yang khusus dalam hal standarisasi untuk mengarahkan dan mengontrol organisasi agar mencapai tujuannya. ISO 9001:2015 ialah sebuah standar mutu Internasional yang menetapkan persyaratan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan yang dibuat untuk mengatur manajemen dalam organisasi agar lebih terencana dan sistematis sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan secara efektif dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Prinsip ¹ Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015

ISO 9001:2015 memiliki prinsip utama dalam menjalankannya, beberapa prinsip tersebut dijelaskan sebagai berikut.

Berfokus pada Pelanggan

Fokus utama dari ISO ini terletak pada kepuasan pelanggan. Prinsip ini sangat penting untuk diperhatikan oleh lembaga dalam menerapkan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2015.

⁸ Fitriana Fajrin Ramadhany dan Supriono, "Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dalam Menunjang Pemasaran", *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 53, No. 1, Desember 2017, hlm. 33.

⁹ Irham Fahmi, *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 115.

Prinsip ini lebih difokuskan pada pelanggan dengan melakukan terlebih dahulu identifikasi kepada pihak yang terlibat dengan cara melakukan survei mengenai kepuasan yang didapat pelanggan.¹⁰ Hal ini dikarenakan setiap organisasi harus dapat memenuhi persyaratan pelanggan sehingga organisasi harus memahami setiap kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan.¹¹ Fokus pelanggan diimplementasikan dengan menyeimbangkan antara kebutuhan pelanggan dengan pihak-pihak yang berkepentingan, mengomunikasikan kebutuhan dan harapan kepada jajaran organisasi, mengukur tingkat kepuasan pelanggan dan melakukan tindakan atas hal tersebut.

Kepemimpinan

Dalam hal ini peran kepemimpinan sangat penting. Karena pada dasarnya pemimpin dapat mengatur dan mengelola lembaga atau organisasi untuk tercapainya suatu tujuan yang sudah ditetapkan. Kepemimpinan harus membangun visi yang jelas tentang masa depan organisasi, kepemimpinan juga harus menentukan tujuan dan target, juga harus menciptakan dan mempertahankan nilai-nilai bersama. Kepemimpinan juga harus menghilangkan kecemasan pada pegawainya dan memberikan kesempatan pada setiap pegawainya untuk melakukan pelatihan sumber daya.¹² Proaktif dalam memimpin dengan memberi contoh keteladanan, membangun kepercayaan, menghilangkan kecemasan, jujur, dan komunikasi terbuka, serta menetapkan visi misi yang jelas.

Keterlibatan Seluruh Personil

Pada saat menerapkan standar ISO, semua personil harus berperan aktif dalam menjaga serta ikut terlibat dalam meningkatkan kualitas mutu. Prinsip keterlibatan orang menekankan pada pentingnya

¹⁰ Muryadi, Soerdjarwo, Mudjito, "Implementasi Sistem Manajemen Mutu Berdasarkan ISO 9001:2015 di Sekolah Dasar Katolik Santa Clara Surabaya", *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, Vol. 3, No. 1, hlm. 31–42, 2019.

¹¹ Dewi, "Implementasi ISO 9001:2015 dalam Penjaminan mutu SMP Negeri 2 Kabupaten Demak", *Jurnal: Manajemen Pendidikan*, VOL. 9, No. 1, Desember 2020, hlm. 9.

¹² Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep Strategi dan Aplikasi* (Jakarta: PT Gremedia, Widiararana Indonesia, 2002), hlm. 92.

aspek kompetensi, pemberdayaan, dan keterlibatan seluruh pegawai, karena keseluruhan aspek tersebut dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai. Kaitannya dengan prinsip keterlibatan orang, organisasi perlu melakukan usaha agar setiap pegawai berkomitmen untuk selalu berusaha mencapai tujuan organisasi berdasarkan nilai-nilai yang diyakini organisasi, dan agar setiap pegawai selalu termotivasi untuk memberikan kontribusinya dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Dengan menerapkan prinsip keterlibatan personil, setiap pegawai akan memiliki persepsi yang lebih baik dengan pekerjaannya; mereka akan lebih memikirkan tindakan perbaikan terhadap pekerjaannya; akan terjadi umpan-balik yang positif antara pegawai dengan *supervisor*; kualitas hubungan kerja antara pegawai menjadi lebih baik; dan komunikasi antara pegawai menjadi efektif.

Pendekatan Proses

Prinsip ini memperhatikan proses yang berlangsung demi dapat tercapainya suatu hasil yang maksimal. Pendekatan proses memungkinkan setiap organisasi membuat perencanaan pada proses yang saling berhubungan bertujuan untuk selalu meningkatnya kepuasan terhadap pelanggan. Prinsip pendekatan proses menjelaskan bahwa proses-proses dalam sebuah organisasi harus terstruktur dan mengarah pada tujuan tertentu dengan cara yang paling efisien dan efektif.

Peningkatan

Setiap lembaga maupun organisasi dalam menerapkan standar mutu ini sangat perlu melakukan peningkatan; selalu melakukan yang terbaik. Terlebih pada saat ini perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi membuat segala sesuatu harus berkembang dan meningkat, dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cukup memadai tentunya akan memberikan kemudahan dalam melakukan peningkatan pada setiap lembaga atau organisasi yang menerapkan ISO 9001.

Pengambilan Keputusan Berdasarkan Bukti

Prinsip ini akan mempermudah dalam menerapkan ISO karena memungkinkan organisasi untuk memperoleh hasil yang diharapkan sesuai bukti yang nyata. Prinsip ini menjelaskan bahwa setiap organisasi dalam mengambil keputusan harus berdasarkan hasil dari analisis dan evaluasi data dan informasi. Hal ini dikarenakan kadangkala organisasi sering menghadapi situasi yang kompleks dalam pengambilan keputusan dan sering menghadapi beberapa ketidakpastian.¹³ Bahkan, untuk mengambil keputusan, organisasi sering melibatkan beberapa jenis dan sumber *input*, serta interpretasi beberapa orang yang kadangkala cenderung subjektif. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memahami hubungan sebab dan akibat, serta mempelajari potensi konsekuensi yang tidak diinginkan.

Manajemen Relasional

Pada prinsip ini lembaga harus mempunyai hubungan yang baik antarsesama lembaga lain demi terciptanya keuntungan dengan pihak lain. Prinsip ini menggantikan prinsip sebelumnya yaitu prinsip menjalin hubungan dengan pemasok yang saling menguntungkan (*mutually beneficial supplier relationship*). Prinsip manajemen relasional menjelaskan bahwa untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan, organisasi harus mengelola hubungan dengan berbagai pihak yang berkepentingan. Dalam manajemen mutu dijelaskan bahwa pihak yang berkepentingan adalah orang atau kelompok yang memiliki kepentingan dalam keberhasilan atau kinerja organisasi. Dengan demikian, pihak-pihak yang berkepentingan dapat diartikan sebagai para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Dengan kata lain, pihak yang berkepentingan dapat berasal dari dalam organisasi atau luar organisasi, seperti para pegawai, pelanggan, pemasok, pemilik modal, serikat pekerja, pemerintah, masyarakat, dan lainnya.

¹³ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 102.

Ruang Lingkup ¹Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015

Ruang lingkup ISO 9001:2015 adalah untuk menentukan batasan sistem standar mutu sehingga membantu organisasi memenuhi persyaratan dan mendapatkan hasil yang diharapkan. Ruang lingkup ISO 9001:2015 telah mengalami perkembangan yang disesuaikan dengan kemajuan zaman. Standar ISO 9001:2015 sudah resmi diluncurkan oleh ISO pada 23 September 2015. Salah satu perubahan utama pada ISO 9001:2015 adalah adanya pendekatan yang sistematis terhadap risiko. Perubahan dan perbedaan ISO 9001:2015 yaitu klausul bertambah yang semula 8 menjadi 10.¹⁴

Scope (Lingkup)

Klausul 1 Standar ISO 9001 digunakan untuk menyajikan tujuan dan konsep standar dan tentukan ruang lingkup penerapan standar mutu pada sistem manajemen. Aspek-aspek berikut tercakup dalam klausul ini:

- Maksud dan tujuan standar;
- Pendekatan dan referensi terhadap kebutuhan pelanggan;
- Pendekatan dan referensi terhadap persyaratan peraturan;
- Penerapan persyaratan standar.¹⁵

Normative Reference (Acuan Normatif)

Arti dan tujuan acuan normatif adalah indikasi bahwa terminologi dan nomenklatur yang ditentukan dalam standar ini tidak terbuka untuk diperdebatkan atau ditafsirkan diskusi. Referensi normatif mengacu pada dokumen yang mencakup istilah, konsep dasar, prinsip, dan kosakata yang penting untuk aplikasi dari Standar ISO 9001. Persyaratan Standar ISO 9001 adalah sebagai berikut:

¹⁴ Denny Handayani, "Evaluasi Penerapan ISO 9001:2015 pada PT Pulau Sambu Group Sungai Guntung Kabupaten Indra Giri Hilir Riau", *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 8, No.2, Oktober 2018, hlm. 98.

¹⁵ Itay Abuhav, *ISO 9001:2015–A Complete Guide to Quality Management Systems...* hlm. 1.

- Ketika referensi normatif bertanggal digunakan, hanya edisi yang dikutip yang berlaku the Standar ISO 9000:2015;
- Bila referensi normatif tidak bertanggal digunakan, edisi terbaru dari referensi ini dokumen (termasuk amandemen) berlaku;
- Dokumen ISO 9000:2015, Sistem manajemen mutu—Dasar-dasar dan kosakata harus dirujuk secara normatif saat membangun manajemen mutu sistem (SMM) sesuai dengan persyaratan Standar ISO 9001.¹⁶

Terms and Definition (Istilah dan Definisi)

Klausul 3 standar—istilah dan definisi diperlukan untuk mengklarifikasi masalah dan perselisihan mengenai istilah dan definisi yang disebutkan dalam Standar ISO 9001. Istilah dan definisi yang disebutkan dan dibahas dalam Standar ISO 9000—kualitas sistem manajemen, dasar-dasar dan kosakata—dapat diterapkan pada standar ini (Standar ISO 9001). Persyaratan Standar ISO 9001 adalah sebagai berikut:

- Istilah dan definisi yang diberikan dalam ISO 9000:2015 berlaku untuk tujuan Standar ISO 9001.¹⁷

Context of the Organization (Konteks Organisasi)

Memahami konteks organisasi saat ini menjadi persyaratan standar; bukan merupakan sebuah konsep baru melainkan secara resmi diadopsi oleh Standar ISO 9001:2015 dan ketika mengembangkan sistem manajemen mutu (SMM) diperlukan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memahami lingkungan bisnis di mana organisasi melakukan bisnis dan merealisasikan produknya.

Setiap organisasi adalah kombinasi dari entitas bisnis yang berbeda (fungsi atau sistem-internal atau eksternal) yang berhubungan dan berinteraksi satu sama lain dan bertukar informasi dan bahan. Konteks organisasi adalah garis besar interaksi dan integrasi badan usaha tersebut. Ini adalah himpunan fungsi, faktor, proses, *input*

¹⁶ *Ibid*, hlm. 3.

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 5.

dan *output*, dan kondisi serta batasan yang menciptakan bisnis lingkungan organisasi—ini mencakup baik internal maupun eksternal masalah. Isu-isu ini berdampak pada kemampuan organisasi untuk menyediakan produk dan dengan demikian memengaruhi tujuan dan sasaran organisasi. Dengan demikian, deduksinya saat menentukan strategi bisnis Anda dan menetapkan tujuan SMM, Anda harus memahami, mempertimbangkan, dan mengacu pada aspek-aspek ini. Memahami konteks organisasi adalah kunci untuk strategi bisnis yang benar dan strategi kualitas.

***Leadership and Commitment* (Kepemimpinan dan Komitmen)**

Kepemimpinan di semua tingkat organisasi harus menciptakan lingkungan yang akan memulai dan mempromosikan kondisi di mana karyawan merasakan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi, bagaimana seseorang dapat mengevaluasi apakah manajemen benar-benar dikhususkan untuk QMS? Menurut ISO 9001, manajemen puncak diharuskan untuk menunjukkan bagaimana itu memastikan bahwa SMM diterapkan secara efektif. Klausul ini (kepemimpinan) menjabarkan prinsip-prinsip dan tindakan yang diharapkan dari manajemen puncak mengenai komitmen mereka ke SMM. Klausul ini harus dianggap sebagai dasar untuk evaluasi diri dari status manajemen puncak dan perannya dalam SMM, terkait komitmennya.

Manajemen puncak akan memberikan bukti atas komitmennya; tindakan untuk membuktikan komitmennya. Memahami persyaratan terlebih dahulu akan memungkinkan Kita memahami peran manajemen puncak di SMM (persyaratan ISO 9001):

- Manajemen puncak harus mempraktikkan dan menunjukkan kemampuannya untuk memimpin organisasi dalam menerapkan SMM sesuai dengan persyaratan Standar ISO 9001;
- Manajemen puncak harus memikul tanggung jawab untuk menetapkan QMS;
- Manajemen puncak harus menunjukkan komitmennya dengan terlibat dalam manajerial kegiatan saat menerapkan SMM;

- Manajemen puncak harus memastikan bahwa kebijakan mutu dan sasaran mutu dari SMM ditetapkan dan kompatibel dengan konteks organisasi dan arah strategis organisasi.
- Manajemen puncak harus memastikan bahwa persyaratan standar ini dan turunannya, persyaratan kualitas, diintegrasikan ke dalam kegiatan bisnis dan operasi organisasi.
- Manajemen puncak harus meningkatkan kesadaran akan pendekatan proses sambil merencanakan SMM;
- Manajemen puncak harus mempromosikan pendekatan pemikiran berbasis risiko sambil merencanakan SMM;
- Manajemen puncak harus memastikan ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk pelaksanaan SMM.

***Planning* (Perencanaan)**

Titik berat dari klausul enam ini adalah meminta setiap organisasi untuk mengenali risiko dan peluang, berupaya untuk meraih peluang dan mencegah, mengurangi serta menangani risiko.

***Support* (Pendukung)**

Klausul tentang dokumen, infrastruktur, sumber daya manusia, kompetensi, sosialisasi, dan komunikasi sampai alat ukur semuanya dikumpulkan pada klausul ini.

156

***Operation* (Operasi)**

Klausul ini membahas seluruh aspek operasional mulai dari perencanaan produk atau jasa, pelaksanaan produksi atau penyediaan jasa, hubungan pelanggan dengan pihak ketiga, sampai penanganan masalah selama proses operasional.

***Performance Evaluation* (Evaluasi Kerja)**

Semua hal yang berkaitan dengan evaluasi dikumpulkan pada klausul ini seperti audit internal, pengukuran dan pemantauan proses, kepuasan pelanggan, serta evaluasi proses.

***Improvement* (Peningkatan)**

Klausul sepuluh berisi tentang upaya perbaikan yang berkesinambungan yang harus dilakukan organisasi.¹⁸

Tahapan Implementasi Standar Mutu Berbasis ISO 9001:2015

Standar mutu berbasis ISO 9001:2015 menurut WQA (*Worldwide Quality Assurance*) pada dasarnya dibagi menjadi empat tahapan:

- a. Tahap persiapan; pada tahap ini dilakukan langkah-langkah pengkajian persiapan seperti pengkajian kondisi suatu organisasi secara mendalam, pembentukan tim penyusun dokumen, dan yang terpenting ialah membangun komitmen untuk menerapkan standar mutu berbasis ISO 9001:2015.
- b. Tahap penyusunan dan pengendalian dokumen; tahap ini meliputi dokumen kebijakan mutu, sasaran mutu, pedoman mutu, prosedur mutu standart, instruksi kerja dan formulir-formulir.
- c. Tahap implementasi; merupakan tahap penerapan sistem manajemen mutu yaitu dengan melaksanakan ketentuan yang telah ditulis dalam dokumen standar mutu ISO 9001:2015.
- d. Tahap registrasi; tahap ini dilakukan apabila organisasi telah meyakini bahwa dokumen standar mutu ISO 9001:2015 telah tersusun dan diterapkan sesuai prosedur. Apabila pada tahap ini telah memperoleh sertifikat ISO, lembaga telah dinyatakan lulus audit.

Manfaat Penerapan ISO 9001:2015

Penerapan standar mutu berbasis ISO 9001:2015 tentunya akan membawa dampak positif bagi lembaga pendidikan yaitu meningkatkan dan menjamin mutu dari produk atau jasa yang

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 397.

dihasilkan sehingga pada akhirnya akan meningkatkan tingkat kepuasan konsumen terhadap produk yang disediakan dan akan berkualitas bagi para lulusannya. Berikut manfaat menerapkan ISO 9001:2015 bagi organisasi, karyawan, dan pelanggan.

Organisasi

- a. Peningkatan Efisiensi Tingkat Operasional
Proses serta dokumentasi yang ditetapkan secara efektif menyebabkan pekerjaan dapat dilakukan secara konsisten, variasi yang tidak memenuhi standar mutu dapat diminimalkan, dan tingkat kesalahan dapat dihindarkan.
- b. Peningkatan Efisiensi Tingkat Organisasi
Implementasi proses tindakan perbaikan dan pencegahan secara efektif menyebabkan solusi permanen terhadap permasalahan dapat diterapkan. Pengerjaan ulang dan *waste* dapat diminimalkan.
- c. Peningkatan Produktivitas
ISO 9001:2015 menekankan peningkatan berkelanjutan, kinerja direview secara teratur dan fokus pada pencapaian target.
- d. Peningkatan Kinerja Proses Secara Terus-menerus
ISO 9001:2015 mempersyaratkan proses pemantauan dan pengukuran kinerja proses dilakukan secara terus menerus. Penerapan pendekatan proses secara efektif akan menyebabkan organisasi fokus pada proses bisnis.
- e. Kepercayaan Konsumen, Mempertinggi Posisi Organisasi dalam Persaingan di Pasar
Implementasi dan sertifikasi ISO 9001:2015 menyebabkan penilaian positif terhadap reputasi perusahaan. Dan sistem ISO 9001:2015 menekankan pula proses bisnis yang fokus pada pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Karyawan

- a. Meningkatnya Kepuasan Karyawan dalam Bekerja
Proses bisnis yang sistematis akan menuntun karyawan bekerja secara sistematis pula. Tingkat stres karyawan yang diakibatkan

oleh ketidakjelasan sistem yang mendukung pun dapat diminimalkan.

- b. Meningkatnya Kebanggaan terhadap Perusahaan
Sertifikasi yang diperoleh dari implementasi akan memberikan dampak positif terhadap rasa memiliki dari karyawan terhadap perusahaan.
- c. Timbulnya Proses Pembelajaran Bagi Keberhasilan dalam Bekerja
Prosedur yang terdokumentasi, instruksi kerja yang informatif, alur kerja yang jelas memberikan kesempatan bagi karyawan baru untuk beradaptasi dengan cepat dan karyawan lama mampu meminimalkan kesalahan dalam bekerja.

Pelanggan

- a. Produk dan Jasa Bermutu Sesuai dengan Harapan Konsumen
Kesinambungan implementasi akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk lebih fokus pada pelanggan. Perusahaan akan berorientasi pada keberhasilan dalam pemenuhan harapan konsumen secara lebih efektif. Identifikasi harapan konsumen dapat dilakukan secara sistematis, serta digunakan masukan dalam sasaran proses dan proses bisnis ditingkatkan untuk mendukung sasaran tersebut.
- b. Meningkatnya Kepuasan Pelanggan
ISO 9001:2015 memuat persyaratan bagaimana keluhan pelanggan ditindaklanjuti secara efektif. Ketidakpuasan pelanggan di masa mendatang akan selalu diupayakan dapat diminimalkan.
- c. Kepercayaan yang Tinggi, Risiko Transaksi yang Rendah
Sertifikasi ISO 9001:2015 merupakan salah satu sarana bagi perusahaan untuk menanamkan kepercayaan dan reputasi yang tinggi bagi pelanggan.¹⁹

Adapun, manfaat ISO 9001:2015 secara lebih spesifik dapat ditunjukkan sebagai berikut:

¹⁹ Martono Anggusti, dkk, *Mengenal Lebih Dekat Sistem Manajemen dan Tata Kelola Perusahaan yang Baik Teori dan Praktik* (Medan: Merdeka Kreasi Grup, 2021), hlm. 6–8.

- a. Memiliki kemampuan untuk menyediakan produk dan jasa secara konsisten dalam memenuhi kebutuhan pelanggan;
- b. Memfasilitasi peluang untuk meningkatkan kepuasan pelanggan;
- c. Menggunakan bahasa yang sederhana, struktur umum, dan istilah yang mudah dipahami yang sangat bermanfaat untuk organisasi dalam penggunaan integrasi untuk beberapa sistem manajemen, seperti sistem manajemen lingkungan, sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja atau kelangsungan bisnis itu sendiri;²⁰
- d. Peningkatan produktivitas dan efisiensi;
- e. Meningkatnya kinerja proses secara terus menerus;
- f. Kepercayaan konsumen akan meningkat dan terjaga dengan baik;
- g. Setiap personil dan unit kerja mempunyai kejelasan tugas dan tanggung jawab;
- h. Adanya kejelasan hubungan antarunit kerja yang terlibat dalam melaksanakan pekerjaan;
- i. Dapat mengarahkan personil untuk berpola pikir mutu dan kepuasan pelanggan;
- j. Dapat distandarisasikan berdasarkan kebijakan dan prosedur yang berlaku di setiap unit kerja.

160 **Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi ISO 9001:2015**

Faktor pendukung implementasi standar mutu berbasis ISO 9001:2015 adalah mempunyai sistem kerja yang baik, ketersediaan sarana prasarana yang memadai, serta kepemimpinan yang komunikatif. Hal ini sejalan dengan teori George C. Edward tentang implementasi kebijakan pendidikan yang mengatakan bahwa

²⁰ William Ridson Wartuny, "Model Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001:2015 pada Kontraktor di Provinsi Papua Barat", *Jurnal Sipil Statik*, Vol. 6, No.8, Agustus 2018, hlm. 581.

implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.²¹

Adapun, faktor penghambat dalam implementasi standar mutu berbasis ISO 9001:2015 antara lain

1. kurangnya pemahaman sumber daya manusia terhadap ISO 9001:2015;
2. sumber daya manusia yang terbatas;
3. karyawan tidak komitmen dalam menjalankan sistem manajemen mutu terkait prosedur dan form;²²
4. tidak ada sosialisasi dari pihak lembaga;
5. kurangnya pengetahuan karyawan mengenai sistem yang baru;
6. pelaksanaan prosedur belum jelas dan tidak rinci.

²¹ Muryadi, "Implementasi Sistem Manajemen Mutu Berdasarkan ISO 9001:2015 di Sekolah Dasar Katolik Santa Clara Surabaya", *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, Vol. 3, No.1, 2018, hlm. 40.

²² Deny Suryana, "Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dalam Mendukung Pemasaran (Studi Pabrik Baja Tulangan Beton dengan Proses Re-Rolling Atau Hasil Canai Panas Ulang)", *Jurnal Teknologi Proses dan Inovasi Industri*, Vol. 4, No. 1, Juli 2019, hlm. 36.

06

...

-
-
-

Sistem Penjaminan
Mutu Pendidikan ISO
21001:20018

Definisi Sistem Penjaminan Mutu ISO 21001:2018

Penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO merupakan tren yang berkembang dalam dunia industri dan sudah merambah ke dunia pendidikan. Banyaknya lembaga pendidikan yang berusaha untuk mendapatkan sertifikasi ISO tidak terlepas dari adanya keinginan untuk berkiprah di kancah nasional bahkan internasional. Menang dalam kompetisi dan memiliki reputasi yang membanggakan merupakan bagian penting untuk mempertahankan eksistensi institusi. Pemikiran seperti ini tidak salah, mengingat tantangan global perlu diantisipasi secara cepat dan tepat.¹ SMM ISO bisa menjadi salah satu pilihan untuk membangun institusi pendidikan yang kuat dan adaptif terhadap perubahan. Meskipun demikian, memperoleh sertifikat ISO bukanlah langkah akhir dan tidak secara otomatis institusi menjadi bermutu. Penerapan SMM ISO merupakan pintu masuk untuk penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang tujuan akhirnya adalah memberikan kepuasan terhadap penerima manfaat (*customer*),² dengan cara melakukan perbaikan mutu berkelanjutan pada semua aspek dan semua aktivitas institusi.

ISO secara umum menekankan pendekatan proses (*process approach*) dan memberikan gambaran menyeluruh tentang penjaminan mutu dalam sebuah organisasi. akan tetapi, ISO 21001:2018 telah dikhususkan untuk lembaga yang menyediakan layanan pendidikan.³ Adapun, persyaratan khusus untuk layanan pendidikan tersebut perlu: a) menunjukkan kemampuannya untuk mendukung perolehan dan pengembangan kompetensi melalui pengajaran, pembelajaran atau penelitian; dan b) bertujuan untuk meningkatkan kepuasan peserta didik, penerima manfaat lain, dan

¹ Syukron, B., & Lampung, I. M, "Implementasi Manajemen Mutu Terpadu: Studi Transformasi pada Perguruan Tinggi", *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, 2017, hlm. 51.

² Dimas Eko Cahyono, "Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Pesantren", *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, Vol. 2 No. 2, 2020, hlm. 165.

³ <https://www.iso.org/standard/66266.html>, diakses 28 Agustus 2021.

staf melalui penerapan *System for Educational Institution* (SEI) yang efektif, termasuk proses perbaikan sistem dan jaminan kesesuaian dengan persyaratan peserta didik dan penerima manfaat lainnya.

ISO 21001:20018 adalah standar terpisah dan independen dari sistem manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2015. ISO 21001:2018 berfokus pada interaksi spesifik antara lembaga pendidikan, pendidik, dan pemangku kepentingan lainnya. *ISO 21001, organisasi pendidikan—sistem manajemen untuk organisasi pendidikan—persyaratan dengan panduan untuk digunakan*, adalah akses untuk memenuhi tantangan ini dengan mendefinisikan persyaratan sistem manajemen yang akan membantu penyedia pendidikan lebih baik dalam memenuhi kebutuhan dan harapan peserta didik dan menerima manfaat lainnya, dan menunjukkan kredibilitas serta dampak yang lebih besar.

ISO 21001:2018, *Educational organizations—management systems for educational organizations—requirement with guidance for use* atau Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan (SMOP) merupakan standar sistem manajemen yang berdiri sendiri dan selaras dengan ISO 9001 (Sistem Manajemen Mutu) melalui penerapan *High Level Structure* (HLS) yang fokus pada interaksi spesifik antara lembaga pendidikan, peserta didik, pelanggan dan pihak terkait lainnya. Standar ini menyediakan alat manajemen umum bagi lembaga pendidikan yang bertujuan meningkatkan proses pembelajaran dan memenuhi kebutuhan dan harapan para pelanggan.

Standar internasional baru yang dikembangkan oleh komite proyek ISO/PC 2881) ini fokus pada interaksi khusus antarlembaga pendidikan, pelajar, dan langganan lainnya. Standar berdiri sendiri, dan berdasarkan ISO 9001, serta diseleraskan dengan standar sistem manajemen ISO lainnya melalui penerapan HLS.

Perbedaan prinsip antara ISO 9001:2015 dengan ISO 21001:2018 juga terlihat pada prinsip yang diterapkan. ISO 9001:2015 memuat tujuh prinsip, sedangkan ISO 21001:2018 menyebutkan sebelas prinsip yang mendasari sistem manajemen mutu. Sebelas prinsip sistem manajemen untuk organisasi pendidikan itu fokus pada peserta didik dan penerima manfaat lainnya, kepemimpinan, visioner,

keterlibatan orang, pendekatan proses, peningkatan, keputusan berbasis bukti, manajemen hubungan, tanggung jawab sosial, kemudahan untuk akses dan kewajaran, perilaku etis dalam pendidikan, keamanan data dan perlindungan. ISO 21001:2018 menetapkan bahwa lembaga pendidikan harus berusaha untuk memenuhi persyaratan, tidak hanya sebagai penyedia layanan pendidikan tetapi juga penerima manfaat pendidikan lainnya— dalam hal ini ialah dunia industri sebagai pengguna alumni dan pemerintah.

Organisasi pendidikan akan mendapatkan manfaat dengan memberikan pengalaman pendidikan. Peserta didik akan mendapatkan manfaat lebih banyak karena layanan pendidikan yang mereka terima dapat lebih dipersonalisasi dan sesuai dengan kebutuhan, yang akhirnya mengarah pada hasil pendidikan yang lebih baik. Dengan menyediakan set praktik komprehensif yang berlaku untuk penyedia layanan pendidikan, ISO 21001 akan membantu membangun sektor pendidikan yang lebih kuat dan memberikan pengaruh positif dalam hal inovasi dan ekonomi.

Sasaran Sistem Penjaminan Mutu ISO 21001:2018

Semua persyaratan ISO 21001 bersifat umum dan akses berlaku untuk semua organisasi pendidikan yang menyediakan, berbagai, dan memfasilitasi pembangunan pengetahuan untuk peserta didik melalui pengajaran, pelatihan, atau penelitian, terlepas dari jenis, ukuran, dan produk lainnya yang diberikan.

ISO 21001 menetapkan persyaratan untuk sistem Manajemen Operasi Pendidikan (*Education Organizations Management System-EOMS*) ketika suatu organisasi

- 1) Perlu menunjukkan kemampuannya untuk secara konsisten menyediakan, membagi, dan memfasilitasi konstruksi pengetahuan kepada peserta didik yang sesuai dengan persyaratan hukum dan peraturan yang berlaku;

- 2) Bertujuan untuk meningkatkan kepuasan peserta didik, pelanggan lain, dan personel melalui penerapan SEI yang efektif, termasuk proses untuk perbaikan sistem.

Meskipun pelajar dan organisasi pendidikan di seluruh dunia adalah penerima manfaat utama dari standar sistem manajemen baru ini, semua *stakeholder* (semua orang) akan mendapat manfaat dari keluaran sistem manajemen standar dalam organisasi pendidikan. Contoh organisasi pendidikan termasuk pra-sekolah, sekolah dasar, sekolah menengah, perguruan tinggi, maupun pendidikan nonformal. Semua pihak yang terlibat dalam mengimplementasikan persyaratan juga mendapat manfaat dari Standar Internasional ini (guru, orang tua, LSM, serikat pekerja, dan lain-lain).

Sistem mutu pada sebuah institusi pendidikan sangatlah penting karena harus memberikan kualitas dalam lingkungan pendidikan yang terus berubah dan berkembang. Fokus proses pendidikan tradisional adalah hubungan *customer-supplier* dan saat ini disempurnakan menjadi kemitraan kolaboratif. Mau tidak mau dunia pendidikan juga beradaptasi dengan cara dan metode kerja baru sementara pada saat yang sama harus memberikan pelayanan berkualitas tinggi. Kualitas tersebut dapat dilihat dari standar yang diaplikasikan, untuk organisasi pendidikan khususnya perguruan tinggi, agar suatu institusi perguruan tinggi menjadi perguruan tinggi kelas dunia. Dengan demikian, pemenuhan terhadap standar ISO 21001: 2018 adalah keharusan selain standar Sistem Penjaminan Mutu Internal Pendidikan Tinggi (SPMI-Dikti) dan Standar Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi oleh pemerintah.

Tujuan dan Manfaat Sistem Penjaminan Mutu ISO 21001:2018

Tujuan Sistem Penjaminan Mutu ISO 21001:2018

Salah satu tugas utama pendidikan adalah memberikan pendidikan yang berkualitas kepada peserta didik. Oleh karena itu, penyampaian layanan pendidikan harus sedemikian rupa sehingga sesuai dengan harapan peserta didik dan pihak berkepentingan lainnya. Ada

banyak hal yang dapat dilakukan lembaga pendidikan untuk mengefektifkan pembelajaran dan memastikan bahwa peserta didik mencapai tingkat kualitas yang mereka harapkan, salah satunya adalah dengan menerapkan standar ISO 21001:2018.

Standar ISO 21001:2018 adalah sistem manajemen organisasi pendidikan yang disesuaikan dari ISO 9001:2015. Standar ini disusun khusus untuk sektor pendidikan dalam mencapai tujuan dan menjalankan fungsi utamanya, yaitu memberikan pendidikan yang bermutu. Standar ISO 21001:2018 ini memiliki prinsip-prinsip yang mendorong lembaga pendidikan untuk menjadi lebih bertanggung jawab secara sosial dan menyediakan layanan pendidikan yang dapat diakses dan adil bagi peserta didik.

Standar ISO 21001:2018 membantu lembaga pendidikan dalam meningkatkan kepuasan peserta didik, tenaga pendidik, dan kependidikan, serta penerima manfaat lain. Persyaratan standar ISO 21001:2018 bersifat umum dan dapat diterapkan oleh semua lembaga yang berbasis kurikulum, baik formal maupun informal, mulai dari taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi, atau mulai dari lembaga kursus dan pelatihan dengan metode tatap muka langsung hingga pembelajaran elektronik (*e-learning*).

Tujuan utama dari standar ISO 21001:2018 adalah untuk mengevaluasi apakah lembaga pendidikan telah memenuhi kebutuhan peserta didik dan penerima manfaat layanan pendidikan lainnya.⁴ Melalui pemenuhan klausul standar ISO 21001:2018 di atas, lembaga pendidikan akan dapat menyediakan produk dan layanan pendidikan yang dapat memenuhi persyaratan yang diharapkan dari pihak-pihak berkepentingan.

Manfaat Sistem Penjaminan Mutu ISO Berstandar 21001:2018

Penerapan suatu sistem harus dapat memberikan dampak dan manfaat positif bagi lembaga, begitu pula dengan penerapan Standar ISO 21001:2018. Manfaat penerapan ISO 21001:2018, baik secara

⁴ I Made Sila, "Peranan Manajemen Mutu Pendidikan Tinggi Berbasis SPMI dalam Meningkatkan Pelayanan untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas", *Jurnal Kajian Pendidikan Widya Accarya FKIP Universitas Dwijendra*, Vol. 8, No. 2, 2017, hlm. 7.

umum maupun manfaat secara bisnis. Secara umum, manfaat penerapan ISO 21001:2018 yaitu:

- a. Menyelaraskan kegiatan lembaga dengan kebijakan, misi dan visi lembaga;
- b. Meningkatkan tanggung jawab sosial dengan menyediakan pendidikan berkualitas yang inklusif dan adil untuk semua peserta didik;
- c. Sebagai proses dan alat evaluasi yang tepat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi.
- d. Meningkatkan kredibilitas lembaga Pendidikan;
- e. peningkatan berkelanjutan melalui pemantauan terus-menerus untuk meningkatkan proses pembelajaran.⁵
- f. Memastikan penyelarasan yang lebih baik dari misi pendidikan, visi, tujuan, dan rencana aksi;
- g. Pendidikan inklusif dan setara untuk semua;
- h. Fasilitasi pembelajaran mandiri dan kesempatan belajar seumur hidup;
- i. Pembelajaran yang lebih personal dan respons efektif untuk pelajar jarak jauh dan pelajar dengan spesial kebutuhan pendidikan;
- j. Proses dan alat penilaian yang konsisten untuk mendemonstrasikan dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi;
- k. Peningkatan keandalan lembaga pendidikan;
- l. Menjadi alat bagi lembaga pendidikan untuk menunjukkan bahwa mereka melakukan praktik manajemen mutu yang efektif;
- m. Budaya pengembangan kelembagaan harmonisasi standar nasional dan swasta dalam kerangka internasional.⁶

Adapun, manfaat secara bisnis, penerapan ISO 21001:2018 dapat

- a. Meningkatkan daya saing dan meningkatkan kualitas pendidikan karena ISO 21001:2018 mengadopsi praktik terbaik dari industri pendidikan yang diakui secara internasional.

⁵ Annuqayah, A. W. I. I. K. (n.d.). *Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Pesantren Melalui Pendekatan Total Quality Manajemen*. Tt. Tp. hlm. 184–201.

⁶ Nuran Comert, dkk, "Quality Management Approaches and Their Comparasion In Higher Education: Marmara University Faculty of Business Administration Quality Studies", *The Online Jurnal of Quality in Higher Education*-July 2019 Volume 6, Issue 3, hlm. 103.

- b. Meningkatkan kepuasan peserta didik dan penerima manfaat lainnya sehingga berpengaruh terhadap reputasi
- c. Meningkatkan kepercayaan publik bahwa lembaga memiliki standar mutu pendidikan yang diakui secara internasional.

Implementasi ISO 21001:2018

Proses implementasi dan sertifikasi ISO 21001:2018 hampir sama dengan standar ISO lainnya, bahkan prosesnya akan lebih mudah bagi instansi yang telah mengimplementasikan standar lain di lembaganya. Berikut dipaparkan secara singkat langkah-langkah implementasi dan sertifikasi ISO 21001 sebagai berikut.

Langkah 1: *Gap Analysis* (Kriteria ISO 21001:2018 dibandingkan dengan Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan yang sudah ada) *Gap Analysis* bertujuan melihat persentase pemenuhan lembaga pendidikan terhadap Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan ISO 21001:2018. Dalam melakukan *Gap Analysis*, diperlukan sebuah *tools Gap Analysis* untuk mengevaluasi lembaga.

Langkah 2: Penyusunan Dokumen ISO 21001:2018 Jika telah memiliki dokumen ISO 9001, penyusunan dokumen ISO 21001 akan menjadi lebih mudah walaupun ISO 21001 akan lebih spesifik. Terdapat beberapa perbedaan terminologi dan definisi namun secara umum, prosedur utama dalam ISO 9001 dapat digunakan namun dengan beberapa penyesuaian. Akan tetapi, jika belum pernah menjalankan standar lain selain ISO 21001, harus menyusun dokumen terlebih dulu. Bisa mempelajari secara *online* atau dapat meminta bantuan konsultan ISO dalam penyusunannya. Perlu diperhatikan bahwa format dokumentasi masing-masing lembaga akan berbeda tergantung kebutuhan. Dokumen yang dimaksud di atas dapat berbentuk apapun, baik *soft copy* maupun *hard copy* tergantung kebutuhan.⁷

Langkah 3: *Training* & Implementasi ISO 21001:2018 sosialisasi, pelatihan, atau metode lain yang dapat meningkatkan

⁷ Slamet, "Implementasi Standar Manajemen ISO 9001:2015 Pada Lembaga Amil Zakat (LAZ) Nasional (Studi NU Care-LAZISNU)", *Al-Idarah: Jurnal Manajemen dan Administrasi Islam Implementasi*. Vol 1 (1), 2017, hlm. 43.

kesadaran tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terhadap implementasi ISO 21001 merupakan faktor penting keberhasilan penerapan ISO 21001 di lembaga.

Langkah 4: Internal Audit ISO 21001:2018 internal audit yang terprogram dengan baik akan membantu lembaga untuk memastikan implementasi ISO 21001 berjalan sesuai dengan persyaratan. Internal audit juga berguna sebagai alat evaluasi sehingga penerapan ISO 21001 dapat optimal secara bertahap.

Langkah 5: Sertifikasi ISO 21001:2018 jika telah memenuhi seluruh persyaratan yang diwajibkan oleh ISO 21001, dapat mengundang badan sertifikasi untuk menilai apakah telah memenuhi standar ISO 21001 dan layak mendapatkan sertifikat. Institusi dapat bekerja sama dengan konsultan ISO untuk melaksanakan langkah-langkah implementasi dan sertifikasi di atas agar program peningkatan sistem manajemen di lembaganya dapat terlaksana secara efektif dan efisien.⁸

Klausul-klausul ISO 21001:2018

Sebelum organisasi pendidikan menerapkan ISO 21001:2018, maka perlu dipahami sepuluh klausul yang terdapat di dalam standar ini. Sepuluh klausul ini secara umum sama seperti ISO 9001:2015, hanya ada beberapa perbedaan seperti pendidikan berkebutuhan khusus. Berikut adalah sepuluh klausul yang terdapat pada ISO 21001:2018.

1. *Scope* (Ruang Lingkup)

Klausul 1–ISO 21001:2018, menginformasikan ruang lingkup dari organisasi yang dapat menerapkan ISO 21001:2018. Secara umum ialah organisasi yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kepuasan pembelajar (siswa/mahasiswa), penerima manfaat lain dan staf melalui penerapan sistem manajemen organisasi pendidikan yang efektif, termasuk proses peningkatan sistem jaminan kesesuaian dengan persyaratan pembelajar dan

⁸ Khoiri, I., Consultant, I. S. O., Secara, T. P., Dini, P. U., & Ios, S., *Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan ISO 21001: 2018*. 43, 2020, hlm. 102–104.

penerima manfaat lainnya. Semua persyaratan standar ini *generic* dan dapat dimaksudkan untuk dapat diterapkan pada organisasi manapun yang menggunakan kurikulum untuk mendukung pengembangan kompetensi melalui pengajaran, pembelajaran, atau penelitian, terlepas dari jenis, ukuran atau metode penyampaian.

2. *Normative Reference* (Acuan Normatif)

Dalam standar ini tidak ada acuan normatif.

3. *Terms and Definitions* (Istilah dan Definisi)

Berisi istilah dan definisi untuk penggunaan ISO 21001:2018.

4. *Context of the Organization* (Konteks Organisasi)

Klausul 4-ISO 21001: 2018, meminta organisasi menentukan isu internal dan eksternal yang relevan dengan tujuan, tanggung jawab, sosial, dan arahan strategis, dan yang dapat berpengaruh pada kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan dari sistem manajemen organisasi pendidikan. Selain itu, organisasi harus memantau dan meninjau informasi tentang isu eksternal dan internal, organisasi juga harus memahami kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan seperti pembelajar (siswa/mahasiswa), orang tua, staf, pemerintah dan sebagainya. Setelah itu, organisasi juga perlu menentukan ruang lingkup dalam menerapkan sistem manajemen organisasi pendidikan tersebut.

5. *Leadership* (Kepemimpinan)

Seperti ISO 9001:2015, pada standar ISO 21001:2018 pemimpin memiliki peran dalam penerapan standar ini. Manajemen puncak harus menunjukkan kepemimpinan dan komitmen terhadap penerapan sistem manajemen organisasi pendidikan. Pada klausul 5 ini terdapat persyaratan tambahan mengenai pendidikan berkebutuhan khusus. Tentunya persyaratan tersebut tidak ada, jika hanya menerapkan ISO 9001:2015.

6. *Planning* (Perencanaan)

Klausul 6-ISO 21001:2018, meminta organisasi membuat perencanaan dalam sistem manajemen organisasi pendidikan. Ketika membuat perencanaan, organisasi harus mempertimbangkan isu dan persyaratan yang dimaksud dan menentukan risiko

serta peluangnya. Organisasi juga harus membuat sasaran organisasi pendidikan dan perencanaan untuk mencapai sasaran. Selain itu, ketika terjadi perubahan, organisasi menentukan kebutuhan untuk perubahan tersebut, serta perubahan harus dilakukan secara terencana.

7. *Support* (Proses Pendukung)

Seperti ISO 9001: 2015, pada klausul 7-ISO 21001:2018 semua yang berhubungan dengan proses pendukung dikumpulkan pada klausul ini. Klausul tentang sumber daya, kompetensi, kepedulian, komunikasi, dan informasi terdokumentasi berada pada klausul ini.

8. *Operation* (Operasional)

Klausul 8-ISO 21001:2018, meminta organisasi melakukan perencanaan, penerapan, dan pengendalian proses yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan bagi penyediaan produk dan layanan pendidikan, serta untuk menerapkan tindakan yang ditentukan dalam klausul enam.

9. *Performance Evaluation* (Evaluasi Performa)

Klausul 9-ISO 21001:2018 berisi mengenai evaluasi dalam menerapkan sistem manajemen organisasi pendidikan; hal-hal seperti metode untuk pemantauan, pengukuran, analisis, dan evaluasi, dan audit internal serta tinjauan manajemen.

10. *Improvement* (Peningkatan)

Klausul 10-ISO 21001:2018, berisi tentang upaya peningkatan berkelanjutan yang harus dilakukan organisasi. Ketika ditemukan ketidaksesuaian, organisasi harus melakukan tindakan korektif. Tidak hanya itu, organisasi juga harus menentukan dan memilih peluang untuk peningkatan dan menerapkan tindakan yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan pembelajar (siswa/mahasiswa) dan penerima manfaat lainnya: staf dan pihak berkepentingan lain yang relevan, termasuk penyedia eksternal.

07

...

-
-
-

Pelanggan
dan Peningkatan
Mutu Pendidikan

Pelanggan dan Kepuasan Pelanggan Pendidikan

Ada cara pandang yang berbeda dalam melihat pelanggan dalam perspektif dunia industri (perusahaan) dan pendidikan. Dalam perusahaan, pelanggan (*customer*) adalah pihak yang menggunakan/membeli suatu produk. Pelanggan sangat diperhatikan dalam dunia industri, sebab mereka harus memastikan bahwa para pelanggan tidak beralih pada produk lain sehingga pelanggan mencari fokus layanan. Dengan demikian, ada pandangan yang mengatakan bahwa mutu adalah kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Namun demikian, hal ini sedikit berbeda dengan perspektif pelanggan dalam dunia pendidikan, sebab siswa/mahasiswa tidak hanya dipandang sebagai pelanggan sebagaimana dunia industri, tetapi ada nilai filosofis pedagogis yang mendasarinya. Secara Bahasa, siswa/murid adalah subjek yang memiliki harapan dan keinginan untuk belajar memperoleh ilmu pengetahuan yang dihasilkan dari proses pembelajaran dan interaksi dengan pendidikan (guru/dosen) di lembaga pendidikan. Mereka sejak awal tidak melakukan transaksi material sebagaimana pemasok produk dan pembeli sebagai pelanggan, tetapi ikatannya adalah antara guru/dosen dan siswa/mahasiswa. Dengan demikian, material tidak menjadi pertimbangan utama dalam dunia pendidikan.

Namun demikian, beberapa dekade terakhir karena kuatnya pengaruh dunia industri pada lembaga pendidikan, masuklah konsep-konsep manajemen dan bisnis tersebut. Padahal sejatinya pendidikan bukanlah *market business*, bukanlah transaksi material, melainkan proses transmisi dan transformasi pengetahuan yang didasari oleh jiwa dan rasa kepedulian terhadap orang lain agar mereka tidak menjadi manusia yang bodoh dan terbelakang. Dalam kajian manajemen mutu pendidikan, penting sekali memosisikan pelanggan yang tidak terlalu mengikuti arah dunia usaha dan industri saja, namun juga memperhatikan nilai-nilai dasar pendidikan.

Definisi Pelanggan dan Kepuasan Pelanggan Pendidikan

Pelanggan adalah seseorang yang menjadi terbiasa untuk membeli yang terbentuk melalui perubahan dan interaksi yang sering selama periode waktu tertentu. Dalam pengertian sehari-hari pelanggan adalah orang-orang kegiatannya membeli dan menggunakan suatu produk, baik barang maupun jasa, secara terus menerus. Pelanggan atau pemakai suatu produk adalah orang-orang yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan-perusahaan bisnis.

Pelanggan berasal dari bahasa Inggris *customer* atau *consument/konsument* dalam bahasa Belanda.¹ Pengertian *customer* atau *consument* tergantung pada posisi mana ia berada. Secara bahasa *customer* adalah setiap orang yang menggunakan barang. Konsumen juga memiliki pengertian yakni setiap orang yang mendapatkan barang atau jasa yang digunakan untuk tujuan tertentu.² Adapun, pihak-pihak yang berhubungan dan bernegosiasi dengan perusahaan-perusahaan bisnis sebelum tahap menghasilkan produk dinamakan pemasok.³

Menurut Phillip Kotler, dalam Anang Firmansyah, konsumen adalah semua individu dan rumah tangga yang membeli atau memperoleh barang atau jasa untuk dikonsumsi secara personal.⁴ Secara umum, pelanggan dibedakan menjadi dua jenis:

- a. Pelanggan Internal (*Internal Customer*), yaitu pelanggan yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri. Dalam dunia pendidikan dapat disimpulkan bahwa pelanggan internal suatu lembaga pendidikan merupakan pelanggan pendidikan yang berasal dari dalam lembaga itu sendiri.
- b. Pelanggan Eksternal (*External Customer*), yaitu pelanggan yang berasal dari luar perusahaan. Dalam pendidikan dapat

¹ Rosmawati, *Pokok-pokok Hukum Perlindungan Konsumen* (Depok: Prenada Media, 2018), hlm. 2.

² Miguna Astuti, dan Agni Rizkina Amanda, *Pengantar Manajemen Pemasaran* (Sleman: Deepublish, 2020), hlm. 17.

³ Budi Harijanto dan Yuri Ariyanto, "Sistem Informasi Pengukuran Kepuasan Pelanggan", *Jurnal ELTEK*. Vol.12 No. 2, (2014), hlm. 44.

⁴ Anang Firmansyah, *Perilaku Konsumen* (Sleman: Deepublish, 2018), hlm. 104.

dikatakan bahwa pelanggan eksternal berasal dari luar lembaga pendidikan.

Pelanggan internal dalam pendidikan terdiri dari para guru, kepala sekolah, staf kependidikan dan siswa. Adapun, pelanggan sekunder dalam pendidikan dibagi kembali menjadi tiga, yakni pelanggan eksternal primer, eksternal sekunder, dan eksternal tersier.⁵ Pelanggan eksternal primer, yaitu calon siswa dan orang tua mereka. Eksternal sekunder yaitu masyarakat pada umumnya, alumni. Pelanggan eksternal tersier adalah pemerintah dan *stakeholders*.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pelanggan pendidikan adalah seseorang yang menggunakan jasa pendidikan untuk tujuan tertentu. Pelanggan pendidikan dapat berupa pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

Menurut Kolter dan Keller dalam Rendi Gulla kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan hasil kinerja (produk) dengan hasil kinerja (produk) yang diharapkan.⁶ Adapun, menurut Rangkuti dalam Rendi Gulla, kepuasan konsumen merupakan respons atau reaksi terhadap ketidaksesuaian antara tingkat kepentingan sebelumnya dan kinerja aktual yang dirasakan pengguna atau pemakai. Menurut Engel et. Al dalam Firman Gazali Djunaidi, kepuasan konsumen merupakan evaluasi purnabeli di mana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil (*outcome*) sama atau melampaui harapan konsumen.⁷

Dari pengertian para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan konsumen pendidikan adalah perasaan atau respons terhadap jasa pendidikan yang sama atau melampaui harapan dari pelanggan pendidikan.

⁵ Aris Pongtuluran, *Total Quality Manajemen* (Yogyakarta: Andi, 2017), hlm. 7.

⁶ Rendi Gulla. Sem George Oroh, Ferdy Roring, "Analisis Harga, Promosi, dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Konsumen pada Hotel Manado Grace Inn", *Jurnal EMBA*, Vol. 3, No.1, (2015), hlm.13—14.

⁷ Firman Gazali Djunaidi, *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Konsumen dalam Menggunakan Minyak Kayuputih Pada Ketel Walbarua di Desa Ubung* (Pasuruan: Qiara Media, 2020), hlm. 31.

Prinsip-prinsip Dasar Kepuasan Pelanggan Pendidikan

Tujuan utama dari konsumen dalam mengonsumsi suatu produk atau jasa adalah untuk memaksimalkan kepuasan total (*total satisfaction*). Para ahli ekonomi menyebut kepuasan total ini sebagai utilitas total (*total utility*) dari konsumen yang diperoleh konsumen ketika mengonsumsi suatu produk. Karena sumber dan penyebab dari utilitas adalah kualitas dalam pandangan konsumen, kepuasan konsumen sangat tergantung pada persepsi dan harapan pelanggan. Sebuah perusahaan perlu mengetahui beberapa faktor yang memengaruhi persepsi dan harapan pelanggan.

Menurut Gaspersz, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan konsumen, faktor-faktor yang memengaruhi persepsi dan harapan pelanggan adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan dan keinginan, yaitu berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan oleh pelanggan saat pelanggan sedang mencoba melakukan transaksi dengan perusahaan atau lembaga pendidikan, misalnya ketika konsumen sedang mengajukan interaksi dengan salah satu administrasi dari lembaga pendidikan dan admin menanggapi dengan baik, pada saat itu admin bisa mengetahui kebutuhan dan keinginannya besar, harapan, atau ekspektasi konsumen akan tinggi terhadap lembaga pendidikan tersebut;
- b. Pengalaman masa lalu (terdahulu) ketika mengonsumsi produk dan layanan, baik dari perusahaan maupun lembaga pendidikan;
- c. Pengalaman teman-teman, mereka akan menceritakan kualitas yang jelas-jelas produk atau layanan yang akan memengaruhi persepsi konsumen terhadap suatu lembaga pendidikan tersebut.
- d. Komunikasi melalui iklan dan pemasaran atau persepsi yang timbul dari *image* juga dapat memengaruhi persepsi konsumen.⁸

Tjiptono dalam Ni Nyoman Yuliarmi dan Putu Riyasa mengatakan bahwa ketidakpuasan pelanggan disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang relatif dapat dikendalikan perusahaan atau lembaga pendidikan, misalnya

⁸ Vincent Gaspersz, *Manajemen Bisnis Total Ekonomi Manajerial Pembuatan Keputusan Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), hlm. 117.

karyawan yang kasar/tidak melayani dengan baik, jam karet, kesalahan pencatatan, transaksi, dan sebagainya. Sebaliknya, faktor eksternal yang ada di luar kendali lembaga pendidikan, misalnya masalah pribadi konsumen. Lebih lanjut dikatakan bahwa dalam hal terjadi ketidakpuasan, ada beberapa kemungkinan yang bisa dilakukan konsumen, yaitu tidak melakukan apa-apa, konsumen yang tidak puas tidak melakukan komplain, tetapi mereka praktis tidak akan membeli atau menggunakan jasa lembaga pendidikan yang bersangkutan lagi.⁹

Mengukur Kepuasan Pelanggan Pendidikan

Pengukuran kepuasan pelanggan ditujukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan:

- a. Mengukur kepuasan pelanggan atas kemudahan didapatkan barang atau jasa.
- b. Mengukur kepuasan pelanggan melalui kualitas barang atau jasa.
- c. Mengukur kepuasan pelanggan melalui nilai barang atau jasa.
- d. Mengukur keyakinan pelanggan atas produk yang digunakannya dibandingkan dengan produk yang lainnya.¹⁰

Menurut Kotler dan Keller, dalam Lili Suryati, alat yang digunakan untuk mengukur kepuasan konsumen di antaranya sebagai berikut:

- a. Sistem keluhan dan saran

Sistem ini mengumpulkan informasi dari konsumen berupa keluhan atau saran dengan menyediakan kontak yang bisa dihubungi, misalnya nomor telepon bebas pulsa, situs web, e-mail untuk komunikasi dua arah.

- b. Survei kepuasan pelanggan

Cara ini dapat dilakukan dengan melakukan survei melalui telepon, wawancara, atau melalui surat pos, pelanggan dapat

⁹ Ni Nyoman Yulianti dan Putu Riyasa, *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan terhadap Pelayanan PDAM Kota Denpasar*, (Denpasar: Buletin Studi Ekonomi Volume 12 Nomor 1 Tahun 2007), hlm. 16.

¹⁰ Atep Adya Barata, *Dasar Pelayanan Prima* (Jakarta: PT Alex Media Komputindo, 2017), hlm. 45.

menyampaikan keluhan. Cara ini dapat mengukur tingkat kepuasan dan minat penggunaan ulang jasa.

c. *Ghost shopping*

Metode ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan atau kelemahan perusahaan pesaing dan membandingkannya dengan perusahaan pesaing.

d. *Lost customer analysis*

Perusahaan menghubungi para pelanggan yang berhenti atau telah beralih ke perusahaan lain guna mempelajari kejadian itu.¹¹

Dalam konteks pendidikan dapat dilihat dalam beberapa komponen berikut:

- a. Karakteristik barang dan jasa nama sekolah yang dikenal, staf pengajar yang kompeten, dan hubungan dengan lembaga luar;
- b. Emosi pelanggan, motivasi siswa dalam mengikuti proses belajar mengajar;
- c. Atribut-atribut pendukung promosi di bidang jasa sekolah, lulusan yang dihasilkan, dan prestasi-prestasi yang diraih.
- d. Persepsi terhadap pelayanan dan penerima layanan oleh siswa;
- e. Pelanggan lainnya mengebarkan informasi;
- f. Manfaat fungsional dan emosional;
- g. Biaya moneter, waktu, energi, dan fisik.¹²

Mengidentifikasi Pelanggan

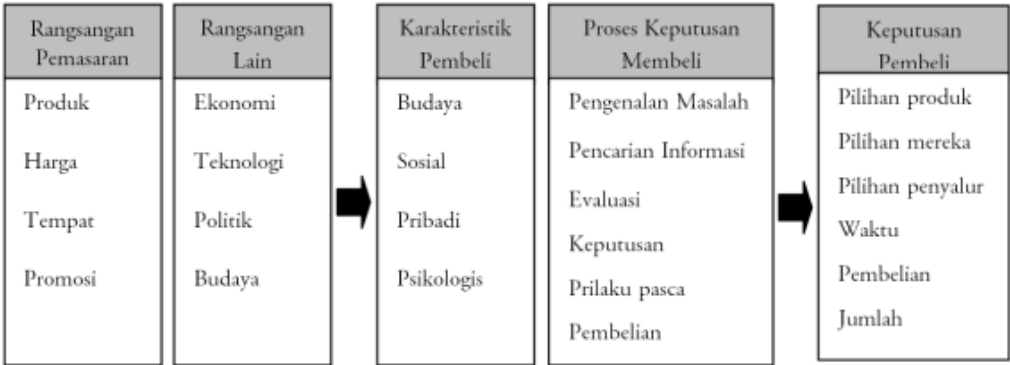
Pelanggan terdiri dari semua karakteristik pelaku yang perlu dipahami. Secara umum, ada dua kelompok utama pelanggan, yakni *pelanggan eksternal* yang berada di luar organisasi, dan *pelanggan internal* yang termasuk di dalam proses organisasi. Perilaku pelanggan adalah kegiatan-kegiatan individu yang secara langsung terlibat dalam mendapatkan dan mempergunakan barang-

¹¹ Lilis Suryati, *Manajemen Pemasaran: Suatu Strategik dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan* (Sleman: Deepublish, 2015), hlm. 89—90.

¹² Cucun Sunaengsih, *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan* (Sumedang: UPI Sumedang Press, 2017), hlm. 93.

barang dan jasa-jasa tersebut; di dalamnya proses pengambilan keputusan pada persiapan dan penentuan kegiatan-kegiatan tersebut.

Model perilaku pelanggan yang dikemukakan Kotler yaitu bahwa keputusan konsumen dalam pembelian, selain dipengaruhi oleh karakteristik pelanggan, juga dapat dipengaruhi oleh rangsangan perusahaan yang mencakup produk, harga, tempat, dan promosi.¹³ Variabel-variabel di atas saling memengaruhi proses keputusan pembelian sehingga menghasilkan keputusan pembelian yang didasarkan pada pilihan produk, pilihan merk, pilihan penyalur, waktu pembelian, jumlah pembelian.



Gambar 7.1 Model Perilaku Pelanggan

Ada banyak istilah yang sudah jelas dan beberapa bersifat tersembunyi. Berikut ini merupakan kategori umum yang dapat membantu mengidentifikasi *customer* secara utuh:

Tabel 7.1 Berbagai Istilah Pelanggan

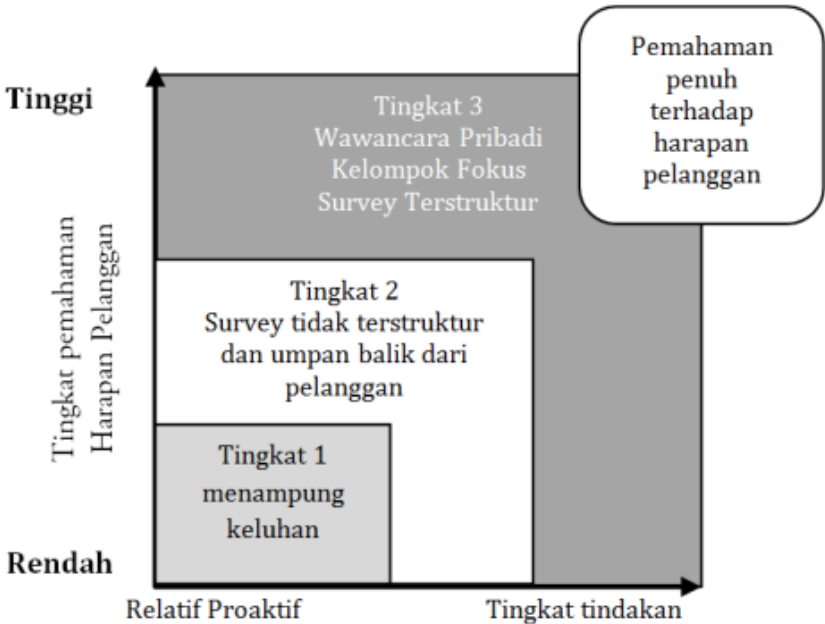
Pembeli (<i>Purchaser</i>)	Seseorang yang membeli produk untuk dirinya atau orang lain.
Pengguna Terakhir (<i>The end user</i>)	Seseorang yang akhirnya mendapatkan manfaat dari produk.
Pedagang (<i>Merchant</i>)	Seseorang yang membeli produk untuk dijual kembali, distributor, dan lain-lain.
Pemroses (<i>Processor</i>)	Organisasi dan orang-orang yang menggunakan produk atau <i>output</i> sebagai input untuk memproduksi produknya sendiri.
Penyedia (<i>Supplier</i>)	Seseorang yang menyediakan input untuk proses.

¹³ Philip Kotler, *Marketing Management. The Millenium Edition*, International Edition, (Prentice Hall, Inc, New Jersey, 2000), hlm. 10.

Pengusaha bahan baku (<i>Original equipment manufacturers</i>)	Pembelian produk untuk dimasukkan menjadi miliknya.
Pelanggan potensial (<i>Potential customers</i>)	Yang tidak pasti memakai produk tetapi memiliki kemungkinan untuk menjadi.
Pelanggan tersembunyi (<i>hidden customers</i>)	Kelompok yang terabaikan karena mereka tidak siap.

Karena tujuan manajemen mutu adalah pada kepuasan pelanggan, perlu diperhatikan komponen-komponen yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan itu. Pada dasarnya kepuasan pelanggan dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu keadaan ketika kebutuhan, keinginan, dan harapan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi.

Kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan dengan memahami harapan pelanggan. Mekanisme untuk memahami harapan pelanggan dapat dibagi ke dalam empat tingkat.¹⁴



Gambar 7.2 Level Harapan Pelanggan

¹⁴ Vincent Gasperz, *Manajemen Kualitas....* hlm. 44.

Membangun Kepuasan Pelanggan Pendidikan

Dalam membangun kepuasan konsumen melalui kualitas pelayanan dan nilai, lembaga pendidikan dapat melakukan beberapa strategi: menciptakan layanan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan atau konsumen; memberikan nilai lebih terhadap informasi yang ditawarkan dibandingkan dengan informasi pesaing yang lain.¹⁵ Adapun, guna menciptakan suatu produk atau informasi yang memberikan keuntungan dan keamanan terhadap produknya dapat dilakukan langkah berikut: memberikan informasi yang benar-benar dibutuhkan pelanggan atau konsumen, dalam hal informasi dan layanan pada saat dibutuhkan; memberikan pelayanan yang maksimal mulai dari calon peserta didik menjadi pelanggan yang bersangkutan; berusaha menarik minat konsumen untuk menjadi pelanggan lembaga pendidikan; berusaha untuk mempertahankan pelanggan atau konsumen yang lama; dan berusaha mencari pelanggan atau konsumen yang baru, baik dari segi jumlah maupun kualitas pelanggan atau konsumen.

Dengan demikian, strategi pemasaran dalam manajemen pemasaran layanan pendidikan sangat penting dalam menghadapi persaingan dalam lembaga pendidikan yang lain.¹⁶ Pihak penyedia layanan jasa pendidikan dapat melakukan tahap-tahap berikut untuk dapat membangun kepuasan pelanggan.

- a. Mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan

Penelitian dapat dilakukan untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan. Mengetahui apa yang diinginkan pelanggan atas suatu produk atau jasa akan memudahkan perusahaan/ lembaga dalam mengomunikasikan produk/layanan jasa kepada sasaran pelanggannya.

- b. Mengetahui proses pengambilan keputusan dalam membeli

Dengan mengetahui tipe pengambilan keputusan pelanggan dalam memilih dan menggunakan layanan jasa, pihak penyedia jasa dapat memprediksi faktor yang memengaruhi pelanggan

¹⁵ Arbangi, Dakir, Umiarso, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2016), hlm. 111.

¹⁶ Suranto, *Manajemen Mutu dalam Pendidikan* Tangerang: Loka Aksara, 2019), hlm. 32.

dalam memutuskan pembelian dan memilih cara pelayanan pelanggan yang tepat.

c. Membangun citra lembaga pendidikan

Lembaga pendidikan perlu memperhatikan proses informasi yang membentuk persepsi pelanggan terhadap layanan yang telah diberikan. Persepsi positif atau negatif sangat tergantung pada informasi yang diterima pelanggan atas jasa pelayanan yang telah diberikan oleh lembaga.

d. Membangun kesadaran akan pentingnya kepuasan pelanggan

Membangun kesadaran harus diimplementasikan dalam tindakan nyata bahwa semua unit/bagian yang ada dalam lembaga bertanggung jawab untuk memuaskan pelanggan. Jika kepuasan pelanggan menjadi motivasi setiap unit/bagian dalam lembaga/ organisasi, pembentukan citra lembaga juga akan maksimal.¹⁷

Usaha mewujudkan kepuasan pelanggan memang amat sangat tidak mudah. Akan tetapi, usaha untuk senantiasa memperbaiki kepuasan pelanggan dapat dilaksanakan dengan berbagai strategi. Perlu diingat bahwasannya para pelanggan pada hakikatnya adalah tamu yang harus dihormati. Dikarenakan memuliakan tamu adalah suatu syarat keimanan seseorang, pengelola lembaga pendidikan haruslah tanggap terhadap segala keinginan dan harapan pelanggan. Terutama pada masa sekarang, ketika persaingan antarlembaga pendidikan amatlah ketat. Performa suatu lembaga pendidikan berpengaruh besar untuk dapat menarik minat pelanggan sehingga diperlukan suatu strategi jitu untuk melakukan hal tersebut. Pada hakikatnya, strategi kepuasan pelanggan akan menyebabkan para pesaing bekerja keras dan memerlukan biaya tinggi dalam usahanya merebut pelanggan suatu penyedia jasa (lembaga pendidikan).

Berikut adalah beberapa strategi untuk membangun kepuasan pelanggan.

a. *Relationship Marketing*

Dalam strategi ini, hubungan transaksi antara penyedia jasa dan pelanggan bersifat berkelanjutan dan tidak berakhir setelah

¹⁷ Didin Fatihudin, *Pemasaran Jasa Strategi Mengukur Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2019), hlm. 143.

penjualan selesai. Dengan kata lain, dijalin suatu kemitraan jangka panjang dengan pelanggan secara terus-menerus. Kaitannya dengan lembaga pendidikan, maka suatu wadah alumni menjadi sangat penting. Lembaga pendidikan yang besar selalu memiliki wadah alumni yang solid.

b. *Superior Customer Service*

Penyedia jasa dapat merancang garansi tertentu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Dalam hal ini, lembaga pendidikan Islam memiliki peluang yang luar biasa luas. Para orang tua di kota-kota besar pada umumnya tidak terlalu banyak memiliki waktu di rumah sehingga kesempatan mereka mendidik agama anaknya berkurang. Untuk itu lembaga pendidikan Islam dapat mengisi kekosongan tersebut, misalnya dengan memberikan garansi bahwa selain menguasai seluruh SKL yang ada, peserta didik di lembaga tersebut juga mampu membaca Al-Qur'an.¹⁸

Menjaga Kepuasan Pelanggan Pendidikan

Dalam rangka menarik minat calon siswa, lembaga pendidikan dapat mengembangkan berbagai upaya berdasarkan konsep pemasaran untuk membentuk citra yang baik terhadap lembaga. Dalam pelaksanaannya lembaga pendidikan harus menetapkan penyusunan sistem pemasaran yang menguntungkan, artinya pencapaian tujuan organisasi tergantung pada seberapa mampu sebuah pendidikan memahami kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan memenuhinya secara lebih efektif dan efisien dibanding dengan pesaing.¹⁹

Beberapa pakar di bidang pemasaran telah mengembangkan dimensi kualitas jasa atau faktor-faktor yang memengaruhi kualitas jasa berdasarkan hasil penelitian dan pengalaman terhadap lembaga Pendidikan, baik manufaktur maupun jasa, dan cara untuk mempertahankan kepuasan konsumen.

Mengapa penting untuk memuaskan konsumen? Sebab penjualan sebenarnya berasal dari dua bagian yaitu konsumen lama

¹⁸ Samsirin, "Konsep Mutu dan Kepuasan Pelanggan dalam Pendidikan Islam", *Universitas Darusalam Gontor*, Vol 10. No 1, Juni 2015, hlm. 150–151.

dan konsumen baru. Umumnya, mencari konsumen lebih mahal dari pada mempertahankan konsumen. Dengan memberikan kepuasan, konsumen akan setia. Adapun, jika timbul kekecewaan, kemungkinan konsumen untuk membeli Kembali akan sangat kecil, usaha untuk mencari konsumen baru pun akan sulit sebab konsumen lama akan berpromosi negatif mengenai perusahaan atau lembaga pendidikan. Menjaga atau mempertahankan kepuasan konsumen tidak berarti memberikan segalanya kepada konsumen. Untuk mempertahankan kepuasan konsumen diperlukan biaya. Oleh karena itu, keseimbangan antara hasil yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan untuk menjamin kepuasan konsumen harus terjaga.²⁰

Seperti filosofi fokus kepada konsumen (berlawanan dengan filosofi penjualan), menambah pendekatan lainnya merupakan suatu konsep spesifik untuk orientasi pemasaran, seperti perilaku konsumen, segmentasi pasar, *positioning*, aktivitas bauran pemasaran, seperti kebijakan produk, kebijakan harga, kebijakan distribusi, dan kebijakan promosi.²¹ Berdasarkan informasi yang dikumpulkan melalui kegiatan evaluasi, suatu organisasi atau lembaga pendidikan harus menghasilkan apa yang konsumen butuhkan dan inginkan sehingga dapat mempertahankan kepuasan konsumen. Contohnya, kualitas layanan institusi pendidikan tinggi menjadi penting sebagai sebuah pemicu kepuasan konsumen. Namun demikian, setiap konsumen memiliki kepentingan atau pandangan tertentu tentang kualitas dan kuantitas, tergantung pada kebutuhan spesifik mereka. Oleh karena itu, lembaga pendidikan tinggi harus memenuhi segala kebutuhan.

Adapun, terkait *branding* di pendidikan tinggi, hubungan konsep seperti *brand*, reputasi, dan citra harus dipertimbangkan. Jika terjadi suatu masalah maupun komplain yang diajukan konsumen, cara menanganinya adalah mendengarkan komplainnya dengan

¹⁹ Aniek Indrawati, "Pengaruh Kualitas Layanan Lembaga Pendidikan terhadap Kepuasan Konsumen", *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Th. 16, No. 1, Maret 2011, hlm. 12.

²⁰ Bilson Simamora, *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitable* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), hlm. 12--13.

²¹ Andriana Kusumawati, *Perilaku Konsumen dan Pemasaran Pendidikan Tinggi Konsep dan Aplikasinya Penelitian* (Malang: UB Press, 2018), hlm. 10.

baik dan tinggalkan kesan positif di hati mereka dengan melakukan tindakan-tindakan penanganan setelah komplain dengan baik (*post complaint handling*). Itu akan memberikan kepuasan tersendiri bagi konsumen dengan layanan atau jasa yang diberikan suatu organisasi lembaga pendidikan kepada konsumen. Selain cara tersebut, konsumen juga dapat dipertahankan melalui inovasi-inovasi secara terus-menerus.²²

Strategi Mewujudkan Kepuasan Pelanggan dalam Pendidikan Islam

Usaha mewujudkan kepuasan pelanggan memang sangat tidak mudah. Akan tetapi, usaha untuk senantiasa memperbaiki kepuasan pelanggan dapat dilaksanakan dengan berbagai strategi. Perlu untuk diingat bahwasanya para pelanggan pada hakikatnya adalah tamu yang harus dihormati, sebagaimana disebutkan di dalam salah satu hadis:

مَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُكْرِمْ ضَيْفَهُ (رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ
وَمُسْلِمٌ)

Barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir, maka hendaklah dia memuliakan tamunya (HR. Bukhori- Muslim).²³

Karena memuliakan tamu adalah suatu syarat keimanan seseorang, pengelola lembaga pendidikan haruslah tanggap terhadap segala keinginan dan harapan pelanggan. Terutama pada masa sekarang, ketika persaingan antarlembaga pendidikan amatlah ketat. Dengan demikian, performa suatu lembaga pendidikan berpengaruh besar untuk dapat menarik minat pelanggan sehingga diperlukan suatu strategi yang jitu untuk melakukan hal tersebut.

²² Ricky W. Griffin, *Manajemen Jilid 1 Edisi 7* (Jakarta: Erlangga, 2004), hlm. 31.

²³ Syaikh Shalih bin 'Abdul 'Aziz bin Muhammad bin Ibrahim Alu Syaikh. *Syarh Al-Arba'in An-Nawawiyah*. Cetakan kedua, Tahun 1433 H. Darul 'Ashimah.

pada hakikatnya, strategi kepuasan pelanggan akan menyebabkan para pesaing harus bekerja keras dan memerlukan biaya tinggi dalam usahanya merebut pelanggan suatu penyedia jasa (lembaga pendidikan). Beberapa strategi berikut dapat dipertimbangkan untuk dilaksanakan:

1. *Relationship Marketing*

Dalam strategi ini, hubungan transaksi antara penyedia jasa dan pelanggan bersifat berkelanjutan dan tidak berakhir setelah penjualan selesai. Dengan kata lain, dijalin suatu kemitraan jangka panjang dengan pelanggan secara terus-menerus. Kaitannya dengan lembaga pendidikan, maka suatu wadah alumni menjadi sangat penting. Lembaga pendidikan yang besar selalu memiliki wadah alumni yang solid.

2. *Superior Customer Service*

Penyedia jasa dapat merancang garansi tertentu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Dalam hal ini, lembaga pendidikan Islam memiliki peluang yang luar biasa luas. Para orang tua di kota-kota besar pada umumnya tidak terlalu banyak memiliki waktu di rumah sehingga kesempatan mereka mendidik agama anaknya berkurang. Untuk itu lembaga pendidikan Islam dapat mengisi kekosongan tersebut, misalnya dengan memberikan garansi bahwa selain menguasai seluruh SKL yang ada, peserta didik di lembaga tersebut juga mampu membaca Al-Qur'an.

3. *Unconditional Guarantees/Extraordinary Guarantees*

Lembaga pendidikan sebagai penyedia jasa memberikan garansi atau jaminan istimewa. Ini dirancang untuk meringankan kerugian pelanggan, ketika pelanggan tidak puas dengan jasa yang didupakannya. Garansi yang diberikan berupa garansi internal serta garansi eksternal.

Penanganan keluhan yang baik memberikan peluang untuk mengubah seorang pelanggan yang tidak puas, menjadi pelanggan yang puas. Dalam menangani keluhan pelanggan ada empat aspek penting yang harus dilakukan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Nasution, mengutip pendapat Schnaars:

- a. Empati pada pelanggan yang marah;
- b. Kecepatan dalam penanganan keluhan;
- c. Kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan atau keluhan;
- d. Kemudahan bagi pelanggan untuk menghubungi lembaga (penyedia jasa).

Dalam penerapan strategi berperspektif kepuasan pelanggan, pimpinan berperan penting dalam mewujudkan harapan pelanggan agar terpenuhi. Sebagai pemimpin tertinggi di madrasah yang memegang kebijakan dan pembuat keputusan, kepala madrasah perlu memperhatikan harapan yang diinginkan oleh pelanggan. Peran pimpinan terkait kepuasan pelanggan tidak hanya berfokus dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai manajer, tetapi juga harus lebih memperhatikan tugasnya dalam melayani pelanggan.²⁴

Pimpinan lembaga pendidikan harus memiliki visi dan misi serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi pada mutu. Dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, pimpinan memerlukan strategi dengan meningkatkan mutu atau kualitas pelayanan lembaga pendidikan. Sedikitnya terdapat lima sifat layanan yang harus diwujudkan pimpinan agar pelanggan puas:

- 1) *Reliability*, yakni layanan sesuai dengan yang dijanjikan;
- 2) *Assurance*, mampu menjamin kualitas;
- 3) *Tangible*, iklim madrasah yang kondusif;
- 4) *Empahty*, memberikan perhatian penuh kepada karyawan dan peserta didik;
- 5) *Responsiveness*, cepat tanggap terhadap kebutuhan.²⁵

²⁴ Vincent Gasprez. (1997). *Manajemen Kualitas...*, hlm. 31.

²⁵ Hendiyat Soetopo, dan Wasty, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), hlm. 28.

¹ Peningkatan Mutu Pendidikan

Definisi Peningkatan Mutu Pendidikan

Peningkatan mutu pendidikan adalah suatu upaya mengembangkan kemampuan, sikap yang berakhlak di segala bidang untuk keberhasilan pendidikan yang dapat meningkatkan kualitas ataupun mutu pendidikan. Mutu pendidikan adalah hasil pendidikan dalam keunggulan akademik dan nonakademik pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Dengan demikian, yang dimaksud dengan peningkatan mutu pendidikan adalah upaya tenaga pendidik agar peserta didik terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran, gairah belajar yang tinggi, semangat belajar yang besar, dan rasa percaya pada diri sendiri sehingga mengalami perubahan perilaku yang positif pada diri peserta didik.²⁶ Dari pemaparan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian dari peningkatan mutu pendidikan adalah upaya penyusunan program dan pelaksanaan yang dilakukan dengan berorientasi pada perbaikan *input*, proses, serta *output* lembaga pendidikan dari keadaan sebelumnya sehingga menjadi lebih baik.

Secara umum pendidikan selalu berhubungan erat dengan mutu atau kualitas. Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari sumber daya manusia atau jasa, sedangkan sarana prasarana menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dengan demikian, peningkatan mutu adalah gambaran atau karakteristik sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang menyangkut beberapa aspek yang dapat dikerjakan untuk mencapai peningkatan hasil yang baik dan berkualitas.

Dalam peningkatan mutu pendidikan terdapat dua hal penting, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan bisa dikatakan bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Adapun, faktor-faktor pendukung dalam proses peningkatan mutu pendidikan

²⁶ Amri Sofan, *Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar dan Menengah dalam Teori, Konsep dan Analisis* (Jakarta: PT Prestasi Pustakarya, 2013), hlm. 91.

sebagai *input* yaitu meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru dan guru BP, karyawan dan peserta didik) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, dan lainnya). Dalam peningkatan mutu pendidikan terdapat tiga perspektif yaitu ekonomi, sosiologi, dan pendidikan.²⁷

a. Perspektif Ekonomi

Berdasarkan perspektif ekonomi, pendidikan yang bermutu dapat meningkatkan kesejahteraan hidup manusia sehingga dapat berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi masyarakat.

b. Perspektif Sosiologi

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang bermanfaat bagi seluruh masyarakat dilihat dari kebutuhan masyarakat itu sendiri, seperti kebutuhan masyarakat akan hubungannya di dalam kelompok misalnya (berinteraksi sesama anggota masyarakat), perkembangan budaya masyarakat, dan mempersiapkan masyarakat untuk dapat menerima perubahan serta perkembangan teknologi.

c. Perspektif Pendidikan

Pendidikan bermutu menurut perspektif pendidikan itu sendiri dapat dilihat dari sisi prestasi siswa, proses pembelajaran, kemampuan lulusan dalam mengembangkan potensinya di masyarakat dan dalam hal memecahkan masalah serta berpikir kritis.

192

Faktor Penyebab Rendahnya Mutu Pendidikan

Pendidikan merupakan sebuah sarana untuk membangun martabat dan peradaban manusia sebagai seorang individu yang juga merupakan bagian dari suatu komunitas. Dengan pendidikan setiap individu berproses dan berpotensi menjadi manusia yang berkualitas baik secara mental, spiritual, maupun kognitif. Integrasi antara nilai-nilai luhur, nilai-nilai agama, dan aspek kognisi merupakan sinergi yang kuat dalam membentuk manusia-manusia bermartabat sehingga anak-anak bangsa tersebut mampu membangun peradapan yang maju.

²⁷ Bafadal Ibrahim, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), hlm. 157.

Masyarakat dengan peradaban yang maju salah satunya dapat dilihat dari banyaknya capaian yang telah mampu diperoleh dalam bidang akademis. Dengan rendahnya layanan pendidikan dan mutu pendidikan, akan sulit bagi bangsa Indonesia untuk mendapatkan lulusan yang berkualitas. Rendahnya kualitas lulusan tentu menghambat perubahan bangsa Indonesia agar menjadi bangsa yang bermartabat dan memiliki peradaban yang maju.

Banyak realita di lapangan yang menunjukkan bahwa kualitas manusia Indonesia sebagai sumber daya yang potensial masih jauh dari harapan. Hal ini terjadi akibat rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia. Anies Baswedan, ketika menjabat sebagai Menteri Pendidikan, dalam silaturahmi dengan kepala dinas Jakarta pada 1 Desember 2014, menyatakan bahwa pendidikan di Indonesia berada dalam posisi gawat darurat. Beberapa kasus yang menggambarkan kondisi tersebut di antaranya adalah “(1) rendahnya layanan pendidikan di Indonesia; (2) rendahnya mutu pendidikan di Indonesia; (3) rendahnya mutu pendidikan tinggi di Indonesia; (4) rendahnya kemampuan literasi anak-anak Indonesia.” Secara praktis kenyataan ini menunjukkan bahwa pendidikan di Indonesia dewasa ini mengalami banyak tantangan dan masalah. Secara otomatis kondisi ini berdampak langsung pada lulusan yang dihasilkan karena dengan rendahnya mutu Pendidikan, rendah pula kualitas lulusan yang dihasilkan.²⁸

Penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia antara lain adalah masalah efektivitas, efisiensi, dan standarisasi pengajaran. Hal tersebut masih menjadi masalah pendidikan di Indonesia pada umumnya. Adapun, permasalahan khusus dalam dunia pendidikan yaitu:

- a. Rendahnya sarana fisik;
- b. Rendahnya kualitas guru;
- c. Rendahnya kesejahteraan guru;
- d. Rendahnya prestasi siswa;

²⁸ Heri Widodo, “Potret Pendidikan di Indonesia dan Kesiapannya dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asia (MEA)”, *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*. Volume 13 Nomor. 2, Juli—Desember 2015, hlm. 294—305.

- e. Rendahnya kesempatan pemerataan Pendidikan;
- f. Rendahnya relevansi pendidikan dengan kebutuhan;
- g. Mahalnya biaya pendidikan.

Pada abad ke-21 dunia pendidikan di Indonesia menjadi heboh. Kehebohan tersebut bukan disebabkan oleh kehebatan mutu pendidikan nasional melainkan lebih banyak disebabkan oleh kesadaran akan bahaya keterbelakangan pendidikan di Indonesia. Perasaan ini disebabkan oleh beberapa hal mendasar, salah satunya adalah gelombang globalisasi yang dirasakan kuat dan terbuka. Kemajuan teknologi dan perubahan yang terjadi memberikan kesadaran baru bahwa Indonesia tidak lagi berdiri sendiri. Indonesia berada di tengah-tengah dunia baru, dunia terbuka, sehingga orang bebas membandingkan kehidupan dengan negara lain.

Saat ini yang dirasakan adalah ketertinggalan di dalam mutu Pendidikan, baik pendidikan formal maupun informal. Hasil itu diperoleh setelah kita membandingkannya dengan negara lain. Pendidikan memang telah menjadi penopang dalam meningkatkan sumber daya manusia Indonesia untuk pembangunan bangsa. Oleh karena itu, kita seharusnya dapat meningkatkan sumber daya manusia Indonesia yang tidak kalah bersaing dengan sumber daya manusia di negara-negara lain. Setelah kita amati, tampak jelas bahwa masalah yang serius dalam peningkatan mutu pendidikan di Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan di berbagai jenjang pendidikan, baik pendidikan formal maupun informal. Hal itulah yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan yang menghambat penyediaan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dan keterampilan untuk memenuhi pembangunan bangsa di berbagai bidang.

Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan

Pendidikan yang berkualitas merupakan harapan dan tuntutan seluruh *stakeholder* pendidikan. Semua orang tentunya akan lebih suka menuntut ilmu pada lembaga yang memiliki mutu yang baik. Atas dasar ini, sekolah/lembaga pendidikan harus dapat memberikan pelayanan dan mutu yang baik agar tidak ditinggalkan dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

Upaya dalam peningkatan mutu pendidikan merupakan isu yang terus menerus akan menjadi perbincangan dalam pengelolaan/ manajemen pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan merupakan usaha yang harus diupayakan secara terus-menerus agar harapan untuk pendidikan yang berkualitas dan relevan dapat tercapai.

Pentingnya manajemen dalam penyelenggaraan sebuah organisasi merupakan hal yang mutlak diperlukan, demikian halnya dalam pendidikan manajemen merupakan hal yang penting. Lembaga/ perusahaan yang bergerak dalam bidang pengelolaan barang memerlukan manajemen yang baik. Lembaga pendidikan adalah lembaga yang mengelola manusia dan bertujuan menciptakan manusia-manusia berkualitas, tentunya hal ini lebih memerlukan pemikiran ekstra dibandingkan lembaga-lembaga pengelola barang.

Adapun, berikut adalah upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan:

a. Dukungan Pemerintah

Salah satu amanat dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945) mengamanatkan bahwa Pemerintah Negara Indonesia harus dapat mencerdaskan kehidupan bangsa. Upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa adalah dengan cara meningkatkan mutu pendidikan serta pemerataan pada setiap wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).²⁹

Dalam upaya meningkatkan kinerja pendidikan nasional, diperlukan suatu reformasi menyeluruh yang telah dimulai dengan kebijakan desentralisasi dan otonomi pendidikan sebagai bagian dari reformasi politik pemerintahan. Reformasi politik pemerintahan ini ditandai dengan perubahan radikal tata pemerintahan dari sistem sentralistik ke sistem desentralistik, dengan memberikan otonomi yang luas kepada daerah yang diatur dengan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang kemudian diatur kembali dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Pendidikan yang semula menjadi kewenangan pemerintah pusat

²⁹ Muhammad Fadhli, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan", *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*. Volume 1 Nomor 2 Tahun 2017, hlm. 219.

kemudian dialihkan menjadi kewenangan pemerintah daerah. Pengelolaan pendidikan yang menjadi wewenang pemerintah daerah ini dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen pendidikan sehingga diharapkan dapat memperbaiki kinerja pendidikan nasional.³⁰

Tidak dapat dipungkiri sebenarnya telah banyak upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam upaya peningkatan mutu Pendidikan, misalnya peningkatan anggaran pendidikan 20%; sertifikasi guru dan peningkatan kesejahteraannya; standarisasi dan akreditasi sekolah; serta berbagai kebijakan lainnya. Pemerintah memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan Indonesia, mulai dari ketersediaan sarana dan prasarana sampai pada guru-guru yang berkualitas.³¹

b. Melalui Pendidikan Luar Sekolah

Keterampilan atau keahlian yang menjadi fokus pendidikan luar sekolah akan sangat berguna bagi masyarakat dalam mencari nafkah untuk membiayai berbagai kegiatan hidupnya. Ketika semua masyarakat mampu menggerakkan ekonomi keluarga yang berakibat pada pemenuhan kebutuhan, mungkin pemerintah tidak harus lagi pusing memikirkan adanya pengangguran dan kemiskinan di republik ini. Manusia yang berkualitas secara kognitif, afektif, psikomotor, emosi, dan *spirit insaniah* adalah modal utama ketika peradaban makin *modern*. Terdapat bukti-bukti dalam sejarah bahwa suatu bangsa yang tidak didukung sumber daya alam secara memadai tetap bisa eksis.

c. Melalui Penguatan Partisipasi Masyarakat

Salah satu upaya konkret untuk mendongkrak mutu pendidikan adalah dengan penguatan partisipasi masyarakat, dengan mengakomodasi pandangan, aspirasi, dan menggali potensi masyarakat untuk menjamin demokratisasi, transparansi, dan

³⁰ S. Suryana, "Permasalahan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Pembangunan Pendidikan", *Jurnal Edukasi*, Vol. 14, No. 1 2020, hlm. 2.

³¹ I Ketut Sudarsana, "Peningkatan Mutu Pendidikan Luar Sekolah dalam Upaya Pembangunan Sumber Daya Manusia", *Jurnal Penjaminan Mutu*. Vol. 1 No. 1 (2016), hlm. 5.

akuntabilitas. Partisipasi masyarakat dinilai penting, karena merupakan salah satu realisasi dari esensi demokrasi berkeadilan. Hal tersebut bermakna bahwa selain masyarakat mempunyai hak untuk memperoleh pendidikan yang bermutu, juga melekat kewajiban untuk ikut serta mengadakannya baik dalam menyediakan dana untuk pengadaan, pengembangan, dan/atau pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan maupun kepakaran atau keahlian yang diperlukan dalam penyusunan program serta implementasinya.³²

d. Kinerja Guru

Guru merupakan ujung tombak dalam pendidikan (proses pembelajaran), karena merupakan orang yang berhadapan langsung dengan peserta didik. Untuk itu, guru harus mampu bekerja dengan baik sehingga peserta didik yang dihasilkan akan memiliki kompetensi yang sesuai dengan harapan. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 4 menegaskan bahwa guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Guru wajib memiliki syarat tertentu, salah satu di antaranya adalah kompetensi untuk dapat melaksanakan fungsinya dengan baik. Guru yang baik dituntut memiliki empat kompetensi yakni kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Berdasarkan keempat kompetensi tersebut guru haruslah menjadi orang yang memiliki jiwa tulus dan mengabdikan dirinya kepada pendidikan. Untuk itu, guru harus memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, idealisme, tanggung jawab, dan memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan.

e. Melalui Manajemen Peserta Didik

Peserta didik merupakan salah satu komponen dalam sistem pendidikan yang penting. Dalam dunia pendidikan peserta didik merupakan bahan mentah di dalam proses transformasi ilmu pengetahuan. Peserta didik secara formal yakni orang yang sedang berada pada fase pertumbuhan dan perkembangan

³² Dasim Budimansyah, "Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Penguatan Partisipasi Masyarakat", *Jurnal Educationist*, Vol. 11 No. 1 (2008), hlm. 56.

baik fisik maupun psikis. Pertumbuhan dan perkembangan merupakan ciri dari seorang peserta didik yang perlu bimbingan dari seorang pendidik. Oleh karena itu, perlu pengaturan yang baik agar peserta didik mempunyai kemampuan yang mumpuni ketika telah keluar dari sebuah lembaga pendidikan.

f. Melalui Otonomi Satuan Pendidikan

Strategi yang dapat dilakukan sekolah adalah dengan cara evaluasi diri untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan sekolah. Berdasarkan hasil tersebut maka sekolah, orang tua, dan masyarakat bersama-sama menciptakan visi dan misi dalam peningkatan mutu pendidikan atau merumuskan mutu yang diharapkan dan dilanjutkan dengan penyusunan program sekolah termasuk pembiayanya dengan mengacu pada prioritas dan kebijakan nasional tergantung kondisi sekolah dan sumber daya yang tersedia.

g. Kurikulum yang Relevan

Pentingnya kurikulum yang baik dan relevan adalah sebagai salah satu upaya dalam peningkatan mutu pendidikan. Namun demikian, dalam penggunaan/pengembangannya kurikulum tidak dapat diadopsi secara keseluruhan dari tempat/negara lain walaupun negara tersebut memiliki pendidikan yang sangat bermutu. Hal ini dikarenakan berbedanya harapan dan tujuan tentang pendidikan yang bermutu dari masing-masing negara.

h. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah orang yang memiliki tanggung jawab terbesar dalam upaya memajukan pendidikan (pendidikan bermutu) di setiap satuan pendidikan yang dipimpinnya. Besarnya tanggung jawab yang diemban oleh kepala sekolah tentunya menuntut orang yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi sehingga dapat menjalankan tugas dalam upaya menciptakan pendidikan bermutu.

Model Peningkatan Mutu Pendidikan

Ada beberapa model yang dapat digunakan dalam peningkatan mutu pendidikan:

- a. *Preliminary control*, model ini difokuskan pada *input* atau sumber penyebabnya. Dengan memperbaiki *input* berarti melakukan pengendalian terhadap komponen transformasi, *output*, dan nilai bagi *stakeholder*.
- b. *Concurrent control*, model ini dilakukan dalam kegiatan yang telah dilakukan; fokusnya pada transformasi atau proses. Untuk mencapai proses penerimaan pendidikan yang optimal diperlukan kontrol yang efektif sehingga hasil dapat tercapai.
- c. *Rework control*, model ini dilakukan jika kedua model sebelumnya mengalami kegagalan sehingga perlu melakukan pekerjaan ulang untuk menambal cacat *output* yang tidak tercapai. Ketika target yang ingin dicapai dalam mutu pendidikan belum tercapai, pada hasil belajar anak didik dilakukan evaluasi terhadap komponen maupun hal-hal yang memengaruhi belajar anak didik. Namun demikian, model ini memerlukan sumber daya yang relatif besar.
- d. *Damage control*, dilakukan untuk meminimalkan dampak negatif dari tidak tercapainya target. Model ini menekankan pada evaluasi kinerja *stakeholder* (kepala sekolah) dalam pencapaian target-target yang belum terealisasikan dalam pendidikan pada anak didik.³³

Hubungan Kepemimpinan dan Mutu Pendidikan

Definisi Kepemimpinan Pendidikan

Secara konseptual, para ilmuwan bervariasi dalam mendefinisikan kepemimpinan, baik pengertian kepemimpinan secara general maupun pengertian kepemimpinan secara khusus pada organisasi tertentu. Walaupun intinya adalah kepemimpinan itu merupakan suatu proses dalam rangka mencapai tujuan organisasi, berikut adalah definisi kepemimpinan yang perlu di ketahui:

³³ Zaedun Na'im, "Model Pendekatan Mutu Pendidikan Agama Islam", *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 1 No. 1 Maret 2012, hlm. 113–114.

- a. John D. Pfiffner dan Robert Presthus, *“Leadership is the art of coordinating and motivating individuals and group to achieve desired ends* (Kepemimpinan adalah seni mengoordinasi dan memotivasi individu-individu serta kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan).”
- b. Martin J. Gannon, *“Leadership is the ability of superior to influence the behavior of subordinates, one of the behavioral in organization* (Kepemimpinan adalah kemampuan seorang atasan memengaruhi perilaku bawahannya, salah satu perilaku dalam organisasi).”³⁴
- c. Maman Ukas, menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan.³⁵

Dari pengertian kepemimpinan yang telah dijabarkan oleh para ahli di atas bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah seni untuk memengaruhi, mengoordinasikan, menggerakkan segala komponen dalam suatu organisasi dalam upaya efektivitas dan efesiensi untuk pencapaian tujuan organisasi.

Pentingnya Kepemimpinan Mutu Pendidikan

Terwujudnya pendidikan yang berkualitas tidak bisa dipisahkan dengan upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin. Banyak hasil riset dan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli yang menyatakan ada keterkaitan antara peningkatan mutu pendidikan dengan kepemimpinan kepala sekolah. Ini menunjukkan begitu pentingnya fungsi kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Hal ini sesuai dengan pendapat para ahli, seperti yang dikemukakan Richard Gordon bahwa dalam literatur profesional tentang administrasi ditekankan bahwa tanggung jawab utama

³⁴ Hefniy Rozak, *Kepemimpinan Pendidikan dalam Al-Quran* (Yogyakarta: Teras, 2014), hlm. 7–8.

³⁵ Suparman, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru* (Jakarta: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), hlm. 10.

administrator sekolah adalah sebagai pemimpin.³⁶ Umumnya para ahli sependapat bahwa kepemimpinan diperlukan untuk memperbaiki kinerja sekolah. Demikian juga menurut Mulyasa, kepemimpinan pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun sekolah efektif.³⁷ Pandangan yang sama dikemukakan oleh Husaini Usman bahwa pentingnya keberadaan kepemimpinan mutu untuk melaksanakan peningkatan mutu tidak dapat diabaikan. Tanpa kepemimpinan yang bermutu sulit untuk meningkatkan mutu. Prasyarat untuk meningkatkan mutu adalah kepemimpinan yang bermutu.³⁸

Kepemimpinan Mutu Pendidikan

Kepemimpinan mutu ialah kepemimpinan yang selalu ingin sesuatu yang sempurna atau terbaik. Kepemimpinan kualitas pada dasarnya merupakan suatu proses pengaruh untuk perbaikan kualitas, yakni pemimpin mencoba memengaruhi bawahan untuk melakukan apa yang dipandang penting oleh si pemimpin. Seorang pemimpin yang melaksanakan kepemimpinan mutu akan berusaha untuk meningkatkan kinerja setiap personel dan sumber daya organisasi lainnya, seperti alat atau mesin, dana, prosedur kerja sehingga terjadi peningkatan produktivitas kerja individu maupun Lembaga. Terwujudnya produktivitas kerja ini dapat melahirkan kebanggaan bagi setiap personel.³⁹

Dalam menjalankan fungsi kepemimpinan mutu pemimpin pendidikan harus dapat membantu menciptakan iklim sosial yang baik sehingga dapat tercipta suasana persaudaraan serta kerja sama yang penuh serta kebebasan, membantu kelompok mengorganisasikan diri, membantu kelompok dalam menerapkan prosedur kerja dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan dengan kelompok. Kepemimpinan mutu dalam suatu organisasi tidak bisa terwujud begitu saja tetapi perlu adanya

³⁶ Richard Gordon, *School Leadership and Administration* (New York: Mc Graw Hill, 2007), hlm. 76.

³⁷ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 17.

³⁸ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 54.

³⁹ Vincent, Gaspersz. (2005). *Total Quality Management...*, hlm. 17.

usaha dan komitmen dari pimpinan untuk mewujudkan lembaga yang bermutu serta dukungan dari semua staf yang terlibat. Menurut Oakland, ada sepuluh elemen proses dalam mewujudkan kepemimpinan kualitas:

- a. Mendemonstrasikan, kepemimpinan yang meliputi tindakan untuk mengambil inisiatif, memberikan contoh yang baik, memimpin para bawahan dan pengikut dan memberikan inspirasi bagi rekan-rekannya, serta menunjukkan komitmennya terhadap kualitas;
- b. Membangun kesadaran, yang meliputi pendidikan secara mandiri pada proses kepemimpinan kualitas, mendiskusikan kepemimpinan kualitas, dan membantu para pengikut menjadi lebih sadar terhadap kualitas;
- c. Keterbukaan komunikasi yang meliputi komunikasi vertikal dan horizontal, komunikasi secara bebas dan terbuka, saling menanggapi, mau mendengarkan;
- d. Menciptakan dorongan untuk mencapai tujuan, yang meliputi pendefinisian visi dan misi, menyusun tujuan dan sasaran yang relevan yang disusun oleh seluruh personel, dan menggunakan pandangan jangka panjang;
- e. Fokus pada pelanggan, mengerti kebutuhan pelanggan, harapan, dan persyaratan pelanggan, mengetahui kepuasan pelanggan, mau mendengarkan pelanggan, dan melibatkan pelanggan dalam perencanaan dan membuat keputusan;
- f. Mengembangkan kerja tim;
- g. Memberikan dukungan, pelatihan, dan Pendidikan;
- h. Membangun tanggapan dan kepercayaan;
- i. Menciptakan lingkungan yang mempromosikan *continuous improvement*, yang meliputi memandang masalah sebagai kesempatan, melaksanakan perbaikan, menguji nilai kebijakan, praktik, dan prosedur dan menghilangkan rasa ketakutan;
- j. Menggunakan tim yang melaksanakan proses.

Faktor yang Memengaruhi Mutu Pendidikan

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, ada beberapa faktor yang berpengaruh:

- a. Faktor kepemimpinan;
- b. Faktor tim;
- c. Faktor *deployment*;
- d. Faktor harapan yang tidak realistis;
- e. Faktor *empowerment*;
- f. Faktor komitmen.

Sekolah harus memahami makna konsep *empowerment* bagi guru dan karyawan sehingga guru/karyawan tahu apa yang harus dikerjakan setelah mengikuti pelatihan. Oleh karena itu, mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

Model Kepemimpinan Mutu Pendidikan

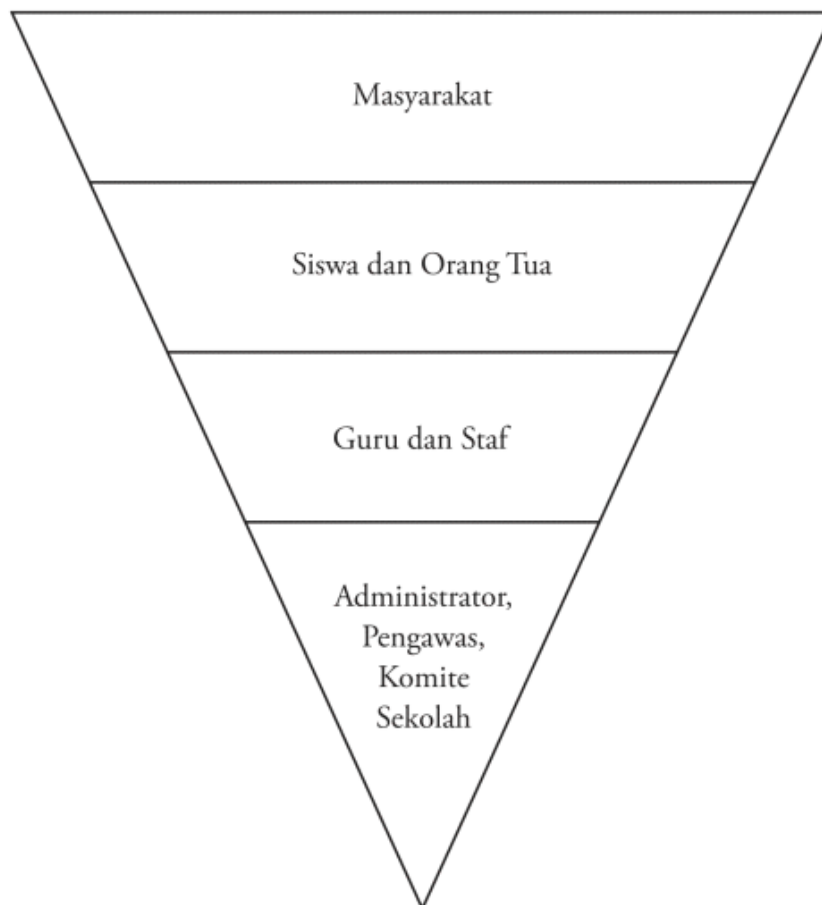
Di dalam manajemen mutu dikenal salah satu pendekatan dalam kepemimpinan mutu, yaitu kepemimpinan transformasional. Model ini sesuai dengan tuntutan manajemen mutu, karena dalam implementasinya menuntut tanggung jawab bersama dan pemberdayaan. Hal ini terakomodasi dalam model kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional sebagai proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin akan berusaha mengubah seluruh organisasi dengan mentransformasikan organisasi menuju pandangan apa yang harus dilakukan organisasi dan bagaimana seharusnya organisasi itu berjalan dalam menuju sasaran kualitas yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, dalam kepemimpinan transformasional, selain memperhatikan kinerja organisasi, pemimpin juga memperhatikan aspek manusiawi personel yang terlibat, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan. Pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang memiliki pandangan bukan saja untuk merespons kepentingan saat ini melainkan juga masa yang akan datang.

Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasaran telah mencapai titik. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat memberikan

pengaruh yang kuat dalam penyusunan rencana strategis untuk mutu yang di dalamnya mengandung arah dari tujuan perbaikan mutu yang dilakukan terus-menerus, serta membuat keputusan yang efektif berkenaan dengan perbaikan mutu yang dilakukan secara terus-menerus guna meningkatkan kinerja organisasi sehingga layanan yang diberikan dapat memuaskan pelanggan internal dan eksternal.⁴⁰

Jarome S. Acaro mengembangkan konsep kepemimpinan mutu mengacu pada konsep tanggung jawab bersama antara pimpinan dengan yang dipimpin dan pemberdayaan personel yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Ia memvisualisasikan gagasannya dalam bentuk piramida kepemimpinan mutu di bawah ini.⁴¹



Gambar 4.2: Kepemimpinan Mutu

⁴⁰ Aan Komarinal dan Capi Triatna, *Visionary Leadership* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm. 27.

⁴¹ Jarome S. Acaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hlm. 31.

Dalam piramida kepemimpinan mutu ini setiap orang adalah pimpinan, karena itu ia bertanggung jawab dalam masalah mutu. Pimpinan mutu yang mencerahkan dan mendorong para stafnya untuk mencapai tujuan utama organisasi titik dalam piramida kepemimpinan mutu, dewan sekolah, pengawas, dan administrator harus memberikan kepada staf dan guru sejumlah sumber daya yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Dengan konsep kepemimpinan mutu seperti itu, kekuasaan absolut yang selama ini melekat dan dimiliki dewan sekolah, pengawas, dan administrator dalam mengelola lembaga tidak bisa dipertahankan lagi dalam mencapai visi mutu Pendidikan. Namun demikian, ini tidak berarti bahwa dewan sekolah, pengawas dan administrator tidak memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan yang menjadi wewenangnya berdasarkan peraturan yang berlaku serta merefleksikan kepedulian, pendapat, sikap, dan kepentingan seluruh staf dan para pelanggannya.

Pemimpin mutu bertanggung jawab untuk mewujudkan visi dan melaksanakan tugas sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Setiap orang bertanggung jawab menghilangkan kendala pencapaian kinerja yang tinggi. Berkenaan dengan peran guru untuk mewujudkan visi sekolah, guru adalah orang yang berhubungan langsung dengan pelanggan utama yaitu siswa. Guru mesti mengajak siswanya untuk memandang dirinya sebagai pemilik visi dan mesti berkeinginan untuk mendengarkan dan bertindak berdasarkan gagasan inovatif dan kreatif siswa dan guru dalam mencapai visi tersebut.

Hubungan Kepemimpinan dan Mutu Pendidikan

Kemampuan kepala sekolah dalam memimpin merupakan unsur terpenting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk melibatkan segala kemampuannya dalam segala macam bidang di antaranya dalam bidang manajemen, pemberian tugas, pemangku kebijakan, dan lain-lain, karena pemimpin merupakan salah satu bagian dari penentuan peningkatan sekolah di mana kepala sekolah menerapkan efektivitas kepemimpinan sebagai sarana untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Salah satu faktor yang berhubungan dengan mutu pembelajaran adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu proses atas kemampuan memengaruhi orang lain untuk melakukan kegiatan tertentu. Kepemimpinan mencakup konsep hubungan manusia yang luas. Dalam proses kepemimpinan terkandung interaksi tiga faktor penting yaitu fungsi pemimpin, pengikut (anggota), dan situasi yang melingkupi. Dengan demikian, dalam setiap situasi yang bagaimana pun kepemimpinan dapat berlangsung, baik itu di bidang pemerintahan, organisasi politik, bisnis, maupun pendidikan.

Menurut Thoha kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia, baik perorangan maupun kelompok. Adapun, Oteng mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif atau proses memengaruhi seseorang atau kelompok dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.⁴² Kepemimpinan adalah salah satu faktor penentu keberhasilan dalam pencapaian standar mutu pendidik dan tenaga kependidikan guna peningkatan kualitas dan mutu pendidikan pada suatu lembaga pendidikan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan manajerial yang baik sehingga mampu membawa unsur-unsur lembaga secara sistemik ke arah yang diinginkan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan lembaga yang dipimpinnya. Pemimpin lembaga pendidikan harus mampu mewujudkan program yang berkelanjutan (*sustainability*), mengacu pada standar mutu yang dipersyaratkan.

Waddel dkk. mengemukakan bahwa untuk tujuan “*sustainability*” (keberlanjutan) suatu program butuh kemampuan untuk mengimplementasikan peningkatan dan transformasi perubahan, dan menuntut keterampilan organisasional dan manajemen secara bersamaan dalam suatu kematangan pasar di mana biaya, efisiensi, serta peningkatan inovasi menjadi kunci. Selanjutnya adalah mengembangkan produk baru dan layanan di mana inovasi radikal, laju, serta fleksibilitas menjadi suatu hal yang penting. Mutu pendidikan berkelanjutan pada suatu lembaga sangat dipengaruhi

⁴² Rabukit Damanik, “Hubungan Kepemimpinan dengan Mutu Pembelajaran”, *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan*, Vol 8, No. 1, Februari Tahun 2019. hlm. 72.

oleh segenap sumber daya yang ada, serta ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dalam mengelola sumber daya di lembaga tersebut.

Ada tiga hal penting yang harus diupayakan pemimpin terkait kebutuhan suatu organisasi (lembaga pendidikan), sebagaimana dikemukakan Sallis berikut:

- a. *Unit optimization* (optimisasi unit); setiap *person* harus berjalan secara efektif dan efisien berlandaskan standar mutu yang jelas.
- b. *Vertical alignment* (penjajaran vertikal); setiap *person* harus memahami strategi, arah, dan misi institusi.
- c. *Horizontal alignment* (penjajaran horizontal) kompetisi antarunit berdasar pada pemahaman terhadap tujuan & kebutuhan organisasi serta memiliki mekanisme untuk memecahkan masalah.⁴³

Berdasarkan konsep di atas dapat dipahami bahwa peran seorang pemimpin lembaga pendidikan sangat menentukan dalam upaya pemenuhan kebutuhan lembaga yang dipimpinnya, misalnya mengupayakan berbagai program dan kegiatan yang relevan dengan upaya pemenuhan dan peningkatan dan pengembangan kompetensi pendidik serta tenaga kependidikan di lembaga tersebut sesuai standar yang ditetapkan. Prinsip efektivitas dan efisien, ketepatan strategi, kejelasan arah, dan misi yang dipahami segenap unsur lembaga pendidikan, serta kompetisi yang sehat merupakan hal-hal penting yang perlu diupayakan. Hal tersebut dapat menjadi kekuatan dan kunci kesuksesan pimpinan dalam mengemban tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya memajukan lembaga pendidikan sesuai dengan standar mutu yang dipersyaratkan bagi segenap unsur dan komponen lembaga yang dipimpinnya.

Seperti diketahui, kepemimpinan merupakan suatu seni dalam memengaruhi dan mendorong seseorang ke arah penyelesaian tujuan yang lebih spesifik. Kepemimpinan sendiri memiliki hubungan yang sangat erat dalam kaitannya dengan mutu pendidikan, karena kepemimpinan juga merupakan suatu bagian yang esensial akan suatu usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini mengharuskan seorang pemimpin lembaga pendidikan untuk

⁴³ Hidayati, "Kepemimpinan dan Peningkatan Mutu Pendidikan", *Jurnal Tarbiyah*. Vol. 22 No.1. (2015). hlm. 58–59.

membuat suatu visi dan kemudian menyalurkan visi tersebut kepada seluruh staf ataupun karyawan yang ada pada lembaga pendidikan itu, dan kemudian menyediakan peralatan dan pengetahuan serta fasilitas lainnya yang diperlukan untuk menyelesaikan visi tersebut demi tercapainya suatu misi pendidikan yang bermutu.⁴⁴

Mutu pendidikan sendiri meliputi mutu *input*, proses, *output*, dan *outcome*. Dari sinilah seni kepemimpinan memiliki hubungan yang penting dalam pengembangan dan pencapaian suatu mutu pendidikan. Seorang pemimpin, jika ingin menciptakan pendidikan yang bermutu, kepemimpinannya harus mampu mewujudkan beberapa hal berikut:⁴⁵

- a. *Input* pendidikan yang bermutu adalah input yang telah melewati seleksi yang diberikan lembaga pendidikan serta siap berproses.
- b. *Proses* pendidikan akan bermutu apabila kepemimpinan dapat menciptakan suasana yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, serta menyenangkan.
- c. *Output*, dapat dikatakan bermutu manakala hasil belajar akademik dan nonakademik peserta didik mencapai target yang ditentukan.
- d. *Outcome*, dikatakan bermutu apabila lulusan terampil dan cepat terserap di dunia pekerjaan dan banyak yang mengakui akan kemampuan lulusan tersebut.

Beberapa poin di atas memiliki arti bahwa keberhasilan seorang pemimpin kepala sekolah dalam menjalankan tugas serta kewajibannya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan penataan yang disebut sebagai kemampuan memengaruhi perilaku anggota, staf, maupun karyawannya dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama dalam meningkatkan mutu pendidikan dan mencapai tujuan bersama.

⁴⁴ Syahu Syugan O, *Kamus Manajemen Mutu...*, hlm. 139.

⁴⁵ Rabukit Damanik, "Hubungan Kepemimpinan dengan Mutu Pembelajaran", *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan*, Vol 8, No.1, (2019). hlm.10–11.

Kualitas kepemimpinan dapat menentukan keberhasilan dari usaha pencapaian pendidikan yang bermutu. Hal ini dikarenakan kepemimpinan yang sukses dapat mengelola dan manajemen lembaga pendidikannya dengan baik; sanggup mengantisipasi perubahan; serta mampu menganalisis dan memperbaiki kekurangan dan kelemahan lembaga pendidikan.⁴⁶

Berdasarkan konsep hubungan kepemimpinan dengan mutu pendidikan, pemimpin atau kepala sekolah memiliki masing-masing gaya tersendiri dalam mencapai pendidikan yang bermutu.⁴⁷ Adapun, gaya dalam kepemimpinan dibagi menjadi beberapa tipe:

a. Tipe Otoriter

Pemimpin yang memiliki gaya otoriter memiliki kekuasaan yang mutlak dan tidak dapat diganggu gugat. Gaya kepemimpinan ini ditentukan pemimpin tanpa adanya musyawarah terlebih dahulu. Setiap tugas dan intruksi yang diberikan harus dipatuhi tanpa adanya pertimbangan efektivitas dan efisiensi. Dengan begitu, suasana atas gaya kepemimpinan ini menjadi tegang sehingga para karyawan ataupun staf tidak diberikan kesempatan untuk mengembangkan kreativitasnya dan akan memungkinkan timbul sikap menyerah tanpa kritik, dan kecenderungan mengabaikan perintah jika tidak ada pengawasan langsung dari pemimpin.

b. Kepemimpinan *Laissez Faire*

Tipe ini adalah kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Dalam hal ini, pemimpin dalam menjalankan tugasnya menjunjung tinggi kebebasan bagi para staf ataupun karyawannya untuk menjalankan tugas serta jabatan masing-masing tanpa mempertimbangkan musyawarah. Perilaku yang mendominasi pada gaya kepemimpinan ini adalah kompromi dan juga pembelot, karena dalam proses kepemimpinannya pemimpin tidak melakukan tugas dan fungsinya dengan benar.

⁴⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali, 1990), hlm. 1.

⁴⁷ Muwafik Saleh, *Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi* (Malang: UB Press, 2016), hlm. 63.

c. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan ini menitikberatkan pada SDM sebagai faktor utama dan terpenting dalam suatu organisasi/lembaga. Setiap individu staf atau karyawan dihargai dan dihormati akan eksistensi serta peranannya dalam mengemban tugas dan memajukan lembaga. Kepemimpinan yang demokratis selalu mempertimbangkan keinginan dan saran dari para anggotanya terhadap keputusan yang akan diambil untuk memperbaiki kualitas serta mementingkan musyawarah dalam menyelesaikan suatu permasalahan.

Berdasarkan gaya kepemimpin yang ada, setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing. Dari beberapa tipe yang ada tipe demokratislah yang umum digunakan, namun pada kondisi dan situasi tertentu dan mendesak, pemimpin juga dapat melakukan gaya kepemimpinan otoriter maupun laissez faire, manakala tipe kepemimpinan demokratis dirasa tidak lagi mampu memecahkan masalah dalam kondisi yang mendesak. Dengan begitu, kepemimpinan yang dijalankan tidak monoton dan dapat mencapai tujuan pendidikan yang bermutu.

Upaya meningkatkan serta memajukan suatu mutu pendidikan dapat dilakukan melalui pengalihan otoritas dalam mengambil keputusan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah, kemudian ke masing-masing lembaga pendidikan. Dengan demikian, pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai kontrol, dan pengaruh yang sangat besar dan memiliki tanggung jawab terhadap pengambilan keputusan, pembiayaan, kurikulum sekolah untuk mencapai suatu tujuan mutu pendidikan.

Selain itu, kepemimpinan dalam lembaga pendidikan harus memiliki suatu manajemen peningkatan mutu, hal ini diperlukan untuk memperbaiki mutu pendidikan itu sendiri dengan jalan pemberian kewenangan serta tanggung jawab pengambilan keputusan kepada para pemimpin/kepala sekolah.⁴⁸

⁴⁸ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah, Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jogjakarta: AR-RUZZ Media, 2013), hlm. 124.

Otoritas kepemimpinan pada lembaga pendidikan yang terorganisasi dengan baik dan memadai dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi lembaga pendidikan dalam peningkatan mutu. Hal ini dapat memberikan keuntungan bagi lembaga pendidikan sebagai berikut:

- a. Otoritas dan kewenangan yang baik akan memberikan pengaruh langsung kepada siswa, orang tua, masyarakat sekitar, dan guru;
- b. Lebih optimalnya pemanfaatan sumber daya masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan;
- c. Lebih efektifnya pembinaan peserta didik, seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, berkurangnya tingkat putus sekolah, moral, serta suasana sekolah.

-
-
-

Daftar Pustaka

- Abidin, Zainul dan Muhammad Syahidul Haq. 2021. "Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 sebagai Strategi Peningkatan Kualitas Pendidikan di Era 4.0". *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Vol. 9 No. 2 (2021).
- Abuhav, Itay. 2017. *ISO 9001:2015—A Complete Guide to Quality Management Systems*. US: Tyler & Francis Gorup.
- Acaro, Jarome S. 2006. *Pendidikan Berbasis Mutu*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Adyatama, Arga dan Naniek Utami Handayani. 2018. "Perbaikan Kualitas Menggunakan Prinsip Kaizen dan 5 WHY Analysis: Studi Kasus Pada Painting Shop Karawang Plant 1, PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia". *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 13, No. 3, 2018.
- Alstete, Jeffrey W. 2007. *College Accreditation: Managing Internal Revitalization and Public Respect*. New York: Pallgrave Macmillan.

- Amin, Maswardi Muhammad dan Yuliananingsih. 2016. *Manajemen Mutu: Aplikasi dalam Bidang Pendidikan*, Yogyakarta: Media Akademi.
- Amin, Muhammad Fahrizal. 2019. “Mutu dalam Perspektif Feigenbaum dan Implementasinya dalam Lembaga Pendidikan”. *Managere: Indonesian Journal of Education Management*, Vol. 01, No. 01, September–Desember 2019.
- Andri, Feriyanto Shyta Endang Triana. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1) untuk Mahasiswa dan Umum*. Kebumen: Mediaterra.
- Anggusti, Martono, dkk. 2021. *Mengenal Lebih Dekat Sistem Manajemen dan Tata Kelola Perusahaan yang Baik Teori dan Praktik*. Medan: Merdeka Kreasi Grup.
- Annuqayah, A. W. I. I. K. (n.d.). *Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Pesantren Melalui Pendekatan Total Quality Manajemen*. Tt. Tp.
- Anwar, Khoirul. 2018. “Peran Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah”. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, Vol. 1 No. 1, November 2018.
- Arbangi, Dakir dan Umiarso. 2018. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Depok: Prenadamedia Group.
- Arbangi, Dakir, Umiarso. 2016. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Arifin, Barnawi dan M. 2017. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Arikunto, Suharsieni dan Lia Yuliana. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media bekerja sama dengan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta.
- Asmoni. 2018. *Kebijakan Peningkatan Mutu Sekolah Menengah Kejuruan Berbasis ISO 9001-2008*, Surabaya: Jakad Media Publishing.
- Astuti, Miguna, dan Agni Rizkina Amanda. 2020. *Pengantar Manajemen Pemasaran*. Sleman: Deepublish.
- Badan Standar Nasional. 2001. *Sistem Manajemen Mutu, Dasar-dasar dan Kosa Kata*. BSN, Tp.

- Barata, Atep Adya. 2017. *Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: PT Alex Media Komputindo.
- Basyit dan Mahmuddin dalam Anisa Dian Wahyuni. 2019. *Jurnal Idaarah*, Vol. III, No. 2, Desember 2019.
- Besterfield, D. H. 1999. *Total Quality Management*. Prentice Hall: United States of America.
- Bodur, Alper. "The Need for Standard Operation Procedures for Unexpected Events". *International Journal of Advance Research*, Vol (6), 2017.
- Bottoff, D. L. 1997. *How Ethics Can Improve Business Success*. American Society for Quality.
- Budimansyah, Dasim. 2008. "Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Penguatan Partisipasi Masyarakat". *Jurnal Educationist*. Vol. 11 No. 1 (2008).
- Cahyono, Dimas Eko. 2020. "Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Pesantren". *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, Vol. 2 No. 2 (2020).
- Cahyono, Dwi dan Ismail Suardi Wekke. 2019. *Langkah Demi Langkah Membangun Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Collins, J.C. & Porras, J.I. 2000. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (3rd edition)*. London: Random House Business Books.
- Comert, Nuran., dkk. 2019. "Quality Management Approaches and Their Comparasion in Higher Education: Marmara University Faculty of Business Administration Quality Studies". *The Online Jurnal of Quality in Higher Education*- July 2019 Volume 6, Issue 3.
- Damanik, Rabukit. 2019. "Hubungan Kepemimpinan dengan Mutu Pembelajaran". *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan*, Vol 8, No. 1, Februari Tahun 2019.
- Darmawi, Ahmad. 2018. "Pengaruh Variabel Peningkatan Produktivitas, Penguasaan Teknologi Baru dan Pelatihan terhadap Pengendalian Mutu Terpadu Karyawan pada Industri Tekstil dan Garmen di Surakarta". *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, Vol. 2, No. 1, Mei 2018.

- Darta, Nyoman. 2019. *Mulai Dari Hal Kecil: Kumpulan Best Practices*. Bandung: Nilacakra.
- Dewi, Yunita Kumala, Yovitha Juliejantiningih, Nurkoli. 2020. "Implementasi ISO 9001:2015 dalam Penjaminan Mutu SMPN 2 Kabupaten Demak". *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 9 No. 1, April 2020.
- Dewi. 2020. "Implementasi ISO 9001:2015 dalam Penjaminan mutu SMP Negeri 2 Kabupaten Demak". *Jurnal: Manajemen Pendidikan*, Vol. 9, No. 1, Desember 2020.
- Diamastuti, Erlina. 2004. "Penerapan Total Quality Control (TQC): Pengaruh Quality Control Circle (QCC), Plan-Do-Check-Action (PDCA) dan Kesadaran akan Mutu terhadap Motivasi Kerja Karyawan". *Ekuitas*, Vol. 8, No. 4, 2004, h. 528.
- Direktorat Jenderal pendidikan Tinggi. 2006. *Panduan Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*. Jakarta.
- Direktorat Penjaminan Mutu, Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan, Kementrian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. 2016. *Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Direktorat Penjaminan Mutu, Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan, Kementrian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
- Djunaidi, Firman Gazali. 2020. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Konsumen dalam Menggunakan Minyak Kayuputih pada Ketel Walbarua di Desa Ubung*. Pasuruan: Qiara Media.
- Early, Ralp. 1995. *Guide to Quality Management System for The Food Industry*. Blackie Academic & Professional.
- Elliot. 1993. *Quality Assurance Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prantice Hall. Inc.
- Fadhli, Muhammad. 2017. "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan". *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*. Volume 1 Nomor 2 Tahun 2017.
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.

- Fahriana, Ava Swastika. 2018. "Pengambilan Keputusan Secara Musyawarah dalam Pendidikan Islam". *Jurnal Al-Hayat* Vol. 02 No. 01 Juni 2018.
- Fathurrohman, Muhammad. 2018. "Quality dalam Perspektif Islam". *Alwijdan: Journal of Education Studies*. Vol. 3 No. 2 November 2018.
- Fatihudin, Didin. 2019. *Pemasaran Jasa Strategi Mengukur Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Firmansyah, Anang. 2018. *Perilaku Konsumen*. Sleman: Deepublish.
- Fitri, Agus Zaenul. 2010. *Manajemen Mutu dan Organisasi Perguruan Tinggi*. Tulungagung: STAIN Press.
- Fitriana Fajrin Ramadhany dan Supriono. 2017. "Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dalam Menunjang Pemasaran". *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 53, No. 1, Desember 2017.
- Garini, Indah Mutiara. 2018. "Analisis Implementasi ISO 9001:2015 Klausul Operasi pada Direktorat Pelatihan Kompetensi Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang Atau Jasa Pemerintah Tahun 2017". *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 14, No. 2, Juli 2018.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Manajemen Bisnis Total Ekonomi Manajerial Pembuatan Keputusan Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gasperz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*. Jakarta: Gramedia.
- Gordon, Richard. 2007. *School Leadership and Administration*. New York: Mc Graw Hill.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen Jilid 1 Edisi 7*. Jakarta: Erlangga.
- Gryna, J. A. 1988. *Quality Assurance Theory*. Goergetown Ontario: Richard D. Irwin. Inc.
- Hadi, Anwar. 2018. *Statiska Pengendalian Mutu Internal*. Bogor: PT Penerbit IPB Press.
- Hadis, Abdul. 2010. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

- Hambali, Muh., dan Mualimin. 2020. *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Handayani, Denny. 2018. "Evaluasi Penerapan ISO 9001:2015 pada PT Pulau Sambu Group Sungai Guntung Kabupaten Indra Giri Hilir Riau". *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 8, No.2, Oktober 2018.
- Handoko, Bagus. 2015. "Pengaruh Kualitas Produk dan Merek terhadap Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur TBK) Tanjung Morawa". *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol. 15, No. 1, 2015.
- Harijanto, Budi dan Yuri Ariyanto. 2014. "Sistem Informasi Pengukuran Kepuasan Pelanggan". *Jurnal ELTEK*, Vol.12 No. 2 (2014).
- Harmonedi. 2019. "Pendelegasian Tugas dan Wewenang dalam Pendidikan Islam". *Murabbi: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 2 No. 1 2019.
- Hayati, Yayat. 2002. *Pengembangan Tenaga Pengajar Sebagai Mata Rantai Manajemen Pengendalian Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, Mimbar Pendidikan, Vol. 21, No. 1, 2002.
- Hidayat, Anang. 2007. *Strategi Six Sigma Peta Pengembangan Kualitas dan Kinerja Bisnis*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Hidayat, Rahmat dan Candra Wijaya. *Ayat-Ayat Al Quran tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia.
- Hidayati. 2015. "Kepemimpinan dan Peningkatan Mutu Pendidikan". *Jurnal Tarbiyah*, Vol. 22 No.1. (2015).
- Ibrahim, Bafadal. 2009. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Indranata, Iskandar. 2006. *Terampil dan Sukses Melakukan Audit Mutu Internal*. Bandung: Alfabeta.
- Indrawati, Aniek. 2011. "Pengaruh Kualitas Layanan Lembaga Pendidikan terhadap Kepuasan Konsumen". *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Th. 16, No. 1, Maret 2011.
- Jamali, Yusra. 2019. "Konsep Pengendalian Mutu Pendidikan". *Tarbawy: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 1, No. 1, 2019.

- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kartono, Kartini. 1990. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali.
- Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Direktorat Penjaminan Mutu, Belmawa 2018.
- Khoiri, I., Consultant, I. S. O., Secara, T. P., Dini, P. U., & Ios, S. 2020. *Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan ISO 21001: 2018*.
- Komaria. 2005. *Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Komariah, Aan dan Cepi Tiratta. 2005. *Visonary Leadhershship, Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna. 2004. *Visionary Leadership*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing Management. The Millenium Edition*, International Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kristiawan, Muhammad, Dian Safitri, Rena Lestari. 2017. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Kurniawan, Taufan Adi. 2020. *Sistem Informasi Akuntansi dengan Pendekatan Simulasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kusnandar. 2009. *Guru Profesional, Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kusumawati, Andriana. 2018. *Perilaku Konsumen dan Pemasaran Pendidikan Tinggi Konsep dan Aplikasinya Penelitian*. Malang: UB Press.
- Lubis, Rahmat Hidayat dan Ratna Sari Dewi. 2020. *Pemeriksaan Akuntansi 1 (Auditing 1)*. Jakarta: Kencana.
- Man, Yovenska L. dan Olan Darmadi. 2019. "Karakteristik Pemimpin dalam Islam". *Jurnal Al-Imarah* Vol. 4, No. 2 2019.
- Muhandri, Tjahja dan Darwin Kadarisman. 2012. *Sistem Jaminan Mutu Industri Pangan*. Bogor: IPB Press.
- Muhith, Abd. 2017. *Dasar-dasar Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Samudra Biru.

- Mulyasa, E. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Munjin. 2013. “Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan di Madrasah (Studi Deskriptif pada MI Istiqomah Sambas Purbalingga)”. *Jurnal Dakwah Dakwah dan Komunikasi*, Vol. 7 No. 2, (2013).
- Muryadi, Soerdjarwo, Mudjito. 2019. “Implementasi Sistem Manajemen Mutu Berdasarkan ISO 9001:2015 di Sekolah Dasar Katolik Santa Clara Surabaya”. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, Vol. 3, No. 1, hal. 31-42, 2019.
- Muryadi. 2018. “Implementasi Sistem Manajemen Mutu Berdasarkan ISO 9001:2015 di Sekolah Dasar Katolik Santa Clara Surabaya”. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, Vol. 3, No.1, 2018.
- Mutohar, Prim Masrokan. 2013. *Manajemen Mutu Sekolah, Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Jogjakarta: AR-RUZZ Media.
- Na'im, Zaedun. 2012. “Model Pendekatan Mutu Pendidikan Agama Islam”. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 1 No. 1 Maret 2012.
- Nana, Syaodih Sukmadinata, dkk. 2006. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Nugroho, Antonius Widi. 2017. “Strategi Sekolah dalam Menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) berbasis ISO 9001:2015”. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, Vol. 1, No. 3, Tahun 2017.
- ² Nurdin, Diding dan Imam Sibaweh. 2015. *Pengelolaan Pendidikan dari Teori Menuju Implementasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nursalim, Aryadi Devi Aswinda, Ecit Pratiwi. 2018. *Definisi dan Sejarah Mutu*. Palembang: UIN Raden Fatah.
- O. Syahu Sugian. 2006. *Kamus Manajemen (Mutu)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Oroh, Rendi Gulla. Sem George, Ferdy Roring. 2015. “Analisis Harga, Promosi, dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan

- Konsumen pada Hotel Manado Grace Inn”. *Jurnal EMBA*, Vol. 3, No. 1, (2015).
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 28 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan tentang Sistem Penjaminan Mutu telah mengalami perubahan dari Permendikbud No. 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan. Kemudian muncul lagi Permendikbud No. 50 Tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi. Selanjutnya juga ada Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.
- Pongtuluran, Aris. 2017. *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta: Andi.
- Prihantoro, Rudy. 2012. *Konsep Pengendalian Mutu*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rahman, Marita Laila. 2020. “Model Pengembangan Mutu dalam Perspektif Philip B. Crosby”. *Journal of Islamic Elementary Education*, Vol 2, No 1, Maret 2020.
- Rahman, Taufiqur. 2012. “Paradoks Manajemen Mutu Standarisasi Pendidikan di Indonesia”. *Jurnal Lisan Al-Hal*, Vol. 6, No. 2, Desember 2012.
- Rai, I Gusti Agung. 2008. *Audit Kinerja pada Sektor Publik: Konsep, Praktik, dan Studi Kasus*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosmawati. 2018. *Pokok-pokok Hukum Perlindungan Konsumen*. Depok: Prenada Media.
- Rozak, Hefniy. 2014. *Kepemimpinan Pendidikan dalam Al-Quran*. Yogyakarta: Teras.

- S.P., Hasibuan Malayu. 2014. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Saleh, Muwafik. 2016. *Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi*. Malang: UB Press.
- Samsirin. 2015. “Konsep Mutu dan Kepuasan Pelanggan dalam Pendidikan Islam”. *Universitas Darusalam Gontor*, Vol. 10. No. 1, Juni 2015.
- Sani, Ridwan Abdullah dkk. 2015. *Penjaminan Mutu Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- ² Sanjaya, Wina. 2008. *Kurikulum dan Pembelajaran, Teori dan Praktik Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*. Jakarta: Kencana.
- Sanusi dalam Yosol Iriantara. 2004. *Manajemen Strategis Public Relations*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sila, I Made. 2017. “Peranan Manajemen Mutu Pendidikan Tinggi Berbasis SPMI dalam Meningkatkan Pelayanan untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas”. *Jurnal Kajian Pendidikan Widya Accarya FKIP Universitas Dwijendra*, Vol. 8, No. 2, (2017).
- ² Silberman, Melvin L. 2009. *Active Learning*. Yogyakarta: Pustaka Insan Madani.
- Simamora, Bilson. 2001. *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitable*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Siregar, Wardah Muharriyati. 2019. *Pengaruh Pengetahuan Audit, Kompleksitas Dokumen Audit, dan Pengalaman Auditor terhadap Audit Judgement pada Kantor Inspektoran Kabupaten Aceh Barat*. Sulawesi: Unimal.
- Slamet. 2017. “Implementasi Standar Manajemen ISO 9001:2015 pada Lembaga Amil Zakat (LAZ) Nasional (Studi NU Care-LAZISNU). *Al-Idarah: Jurnal Manajemen dan Administrasi Islam Implementasi*. Vol. 1 (1), (2017).
- Soetopo, Hendiyat, dan Wasty. 1988. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.

- Sofan, Amri. 2013. *Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar dan Menengah dalam Teori, Konsep, dan Analisis*. Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya.
- Sriwidadi, Teguh. 2002. "Manajemen Mutu Terpadu". *Journal The WInnERS*, Vol. 2. No. 2 (2002).
- Sudarsana, I Ketut. "Peningkatan Mutu Pendidikan Luar Sekolah dalam Upaya Pembangunan Sumber Daya Manusia". *Jurnal Penjaminan Mutu*. Vol. 1 No. 1 (2016).
- Sulaeman. tt. "Analisa Pengendalian Kualitas untuk Mengurangi Produk Cacat Speedometer Mobil dengan Menggunakan Metode QCC Di PT Ins". *Jurnal Pasti*, Vol. VII, No. 01.
- Sunaengsih, Cucun. 2017. *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan*. Sumedang: UPI Sumedang Press.
- Suparman. 2019. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru*. Jakarta: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Suranto. 2019. *Manajemen Mutu dalam Pendidikan*. Tangerang: Loka Aksara.
- Suryana, Deny. 2019. "Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dalam Mendukung Pemasaran (Studi Pabrik Baja Tulangan Beton dengan Proses Re-Rolling Atau Hasil Canai Panas Ulang)". *Jurnal Teknologi Proses dan Inovasi Industri*, Vol. 4, No.1, Juli 2019.
- Suryana, S. 2020. "Permasalahan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Pembangunan Pendidikan". *Jurnal Edukasi*, Vol. 14, No. 1 2020.
- Suryati, Lilis. 2015. *Manajemen Pemasaran: Suatu Strategik dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan*. Sleman: Deepublish.
- Sutarna, Agus, dkk. 2020. *Implementasi ISO 9001:2015 di Institut Pendidikan*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Suwito N. S. 2019. *Manajemen Mutu Pesantreen: Studi Pada Pondok Pesantren Pembangunan "Miftahul Huda" Bersertifikat ISO 9001:2008 Cigaru Sidareja Cilacap*. Yogyakarta: Deepublish.
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep Strategi dan Aplikasi*. Jakarta: PT: Gremedia, Widiasarana Indonesia.

- Syaikh Shalih bin ‘Abdul ‘Aziz bin Muhammad bin Ibrahim Alu Syaikh. *Syarh Al-Arba’in An-Nawawiyah*. Cetakan kedua, Tahun 1433 H. Darul ‘Ashimah.
- Syam, Aldo Redho. 2017. “Konsep Kepemimpinan Bermutu dalam Pendidikan Islam”. *Jurnal At-Ta’dib*, Vol. 12 No. 2 Oktober 2017.
- Syukron, B., & Lampung, I. M. 2017. “Implementasi Manajemen Mutu Terpadu: Studi Transformasi pada Perguruan Tinggi”. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*.
- Uchtiawati, S. dan Zawawi I. 2014. “Penerapan Penjaminan Mutu Pendidikan pada Sekolah Menengah Atas Berstandar Internasional”. *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, Vol. 2, No. 1, 2014.
- Usman, Husaini. 2013. *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wartuny, William Ridson. 2018. “Model Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001:2015 pada Kontraktor di Provinsi Papua Barat”. *Jurnal Sipil Statik*, Vol. 6, No.8, Agustus 2018.
- Widiyarti dan Suranto. 2009. *Konsep Mutu dalam Pendidikan Vokasi*. Semarang: Sindur Press.
- Widodo, Heri. 2015. “Potret Pendidikan di Indonesia dan Kesiapannya dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asia (MEA)”. *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*. Volume 13 Nomor. 2, Juli—Desember 2015
- Wijaya, Candra dan Rahmat Hidayat. 2017. *Ayat-ayat Al Quran tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia.
- Witara, Ketut. 2018. *Cara Singkat Memahami Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dan Implementasinya*. Sukabumi: CV Jejak.
- Yani, Asep Tapip. 2012. *Pembaharuan Pendidikan*. Bandung: Humaniora.
- Yulia, Evi. 2017. “Analisis Total Quality Control sebagai Upaya Meminimalisasi Risiko Kerusakan Produk pada CV Anugrah

- Jaya Lamongan”. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Akuntansi*, Vol. 2 No. 3, 2017.
- Yuliarmi, Ni Nyoman dan Putu Riyasa. 2007. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan terhadap Pelayanan PDAM Kota Denpasar*, (Denpasar: Buletin Studi Ekonomi Volume 12 Nomor 1 Tahun 2007).
- Yusuf, Muri. 2017. *Asesmen dan Evaluasi Pendidikan Pilar Penyedia Informasi dan Kegiatan Pengendalian Mutu Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Yusuf, Umar. 2016. *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Zamzami, Faiz., Mukhlis, Anissa Eka Pramesti. 2014. *Audit Keuangan Sektor Publik untuk Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- ² Zazin, Nur. 2011. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Arruzz Media.
- Zuhrawaty. 2009. *Panduan dan Kiat Sukses Menjadi Auditor ISO 9001*. Yogyakarta: MedPress.

-
-
-

Tentang Penulis



Agus Zaenul Fitri adalah alumnus terbaik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Jurusan PAI 2003 (beasiswa dari PT. Gudang Garam tbk); dan Magister (S2) program studi MPI di UIN Malang, 2006. Pada 2007 penulis mendapatkan beasiswa dari Kementerian Agama RI untuk melanjutkan studi program doktor di UNINUS Bandung konsentrasi Manajemen Pendidikan sebagai Lulusan

Termuda pada program doktor (S3) pada 2011 dengan predikat *Cum Laude*.

Beberapa karya buku milik penulis, yakni *Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif* (UIN Malang Press, 2010); *Model Penilaian Otentik di Sekolah* (STAIN Press, 2010); *Reinventing Human Character: Pendidikan Karakter Berbasis Nilai dan Etika di Sekolah* (Ar-Ruzz Media: 2012); *Manajemen Kurikulum Pendidikan Islam* (Alfabeta Bandung: 2013); *Manajemen Mutu dan Organisasi Perguruan Tinggi* (IAIN Press, 2013); *Organisasi Pembelajaran*

(Learning Organization) (IAIN Tulungagung Press, 2016); *Integrasi Pengembangan Keilmuwan di Perguruan Tinggi* (IAIN Press, 2020); *Model Pendekatan Multi-Inter-Transdisipliner dalam Pembelajaran Berbasis Kurikulum KKNI* (Akademia Pustaka Press: 2020); *Metodologi Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Mixed Method, dan Research, and Development)* (Madani Media: Malang, 2020).

Pada 2012 penulis berkesempatan untuk menyampaikan presentasi di Kollege University of Malaka (KUIM) Malaysia dan pada 2014 mengikuti kegiatan *Postdoctoral Program for Islamic Higher Education (POSFI)* di Goethe Universitat of Frankfurt Jerman. Pada 2019 beliau mendapatkan anugerah sebagai peneliti terbaik dalam 25 peneliti terbaik pada *Biannual Conference on Research Result* (BCRR) yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Islam (Diktis).

Jabatan yang pernah beliau emban yaitu sebagai Kaprodi S2 PAI STAIN Tulungagung (2012); Sekretaris Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) 2013–2017 IAIN Tulungagung; Wakil Direktur Pascasarjana (2017) IAIN Tulungagung. Saat ini penulis menjabat sebagai ketua program studi magister PAI Pascasarjana UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung.

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

ORIGINALITY REPORT

5%

SIMILARITY INDEX

6%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

repo.iain-tulungagung.ac.id

Internet Source

3%

2

nurcahyarpl.blogspot.com

Internet Source

3%

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches < 3%