

MODEL MANAJEMEN

PENINGKATAN MUTU TERPADU PENDIDIKAN ISLAM

A. Konsep Pendidikan Islam

1. Pengertian dan Tujuan Pendidikan Islam

Menurut HM. Arifin (2003: 7) Pendidikan diartikan sebagai latihan mental, moral, dan fisik yang bisa menghasilkan manusia berbudaya tinggi, kegiatan pendidikan berarti menumbuhkan personalitas (kepribadian) serta menanamkan rasa tanggung jawab. Usaha kependidikan bagi manusia menyerupai makanan yang berfungsi memberikan vitamin bagi pertumbuhannya. Dengan demikian tujuan dan sasaran pendidikan berbeda-beda menurut pandangan hidup masing-masing pendidik atau lembaga pendidikan. Oleh karenanya perlu dirumuskan pandangan hidup Islam yang mengarahkan tujuan dan sasaran pendidikan Islam.

Sementara itu, di dalam Al-Qur'an dan Hadits sebagai sumber utama ajaran Islam dapat dikemukakan kata-kata atau istilah-istilah yang pengertiannya terkait dengan pendidikan, yaitu *al-tarbiyah*, *al-ta'dib*, dan *al-ta'lim*. *Al-tarbiyah* merupakan term yang populer digunakan dalam praktek pendidikan Islam, dan term *al-ta'dib* dan *al-ta'lim*, jarang sekali digunakan. Padahal kedua istilah tersebut telah digunakan sejak awal pertumbuhan pendidikan Islam. Namun demikian, dalam hal-hal tertentu, ketiga term tersebut memiliki kesamaan makna. Tetapi, secara esensial, setiap term memiliki perbedaan, baik secara tekstual maupun kontekstual.

Secara *etimologi*, pengertian pendidikan Islam diwakili oleh istilah *ta'lim* dan *tarbiyah* yang berasal dari kata dasar *allama* dan *rabba* sebagaimana digunakan dalam Al-Qur'an, sekalipun konotasi kata Tarbiyah lebih luas karena mengandung arti memelihara, membesarkan, dan mendidik, serta sekaligus mengandung makna mengajar (*allama*) (Feisal, 1995: 94).

Mariamba (1964: 31-33) menyimpulkan bahwa dalam konteks pendidikan Islam dikenal beberapa konsep yang acap kali digunakan secara bergantian: (a) *Ta'lim*, yaitu pendidikan yang menitikberatkan pada pengajaran, penyampaian informasi, dan pengembangann ilmu; (b) *Tarbiyah*, yaitu pendidikan yang menitikberatkan pada pembentukan dan pengembangan pribadi dalam rangka penerapan norma dan etika; (c) *Ta'dib*, yaitu pendidikan yang memandang proses pendidikan sebagai usaha keras untuk membentuk keteraturan susunan ilmu yang berguna bagi diri sendiri dan masyarakat, sehingga peserta didik mampu melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara fungsional, teratur dan terarah serta efektif.

Pada sisi lain, pendidikan Islam bukan sekedar perlengkapan dan peralatan fisik dan pengajaran seperti buku-buku yang diajarkan atau struktur eksternal pendidikan, melainkan sebagai intelektualisme Islam. Muhammad Naquib Al-Attas dalam bukunya, *Konsep Pendidikan Islam*, yang dengan gigih mempertahankan penggunaan istilah *ta'dib* untuk konsep pendidikan Islam, bukan Tarbiyah, dengan alasan bahwa istilah *ta'dib*, mencakup wawasan ilmu dan amal yang merupakan esensi pendidikan Islam (Achmadi, 2005: 26). Lebih lanjut Naquib berpendapat bahwa mendidik adalah membentuk manusia untuk

menempati tempatnya yang tepat dalam susunan masyarakat serta berperilaku secara proporsional sesuai dengan susunan ilmu dan teknologi yang dikuasainya.

Menurut Naquib, mendidik juga berkonotasi dengan pengertian bahwa pendidik harus mampu menyampaikan setiap ilmu atau hubungan ilmu dengan ilmu lain dalam satu susunan yang sistemik dan harus disampaikan sesuai dengan susunan kemampuan dasar (*kompetensi*) yang dimiliki peserta didik. Melalui teknologi dan ketrampilan tertentu, ilmu itu diaplikasikan dalam suatu keterampilan perangkat sistem sehingga memungkinkan untuk menjadi alat yang ampuh bagi kehidupan manusia dalam membentuk dan mengembangkan masyarakatnya dan budayanya dalam suatu komunitas yang terus menerus berproses menuju tingkat kesempurnaan tertentu.

Selain itu, Tafsir (2004: 285) mengartikan pendidikan Islam sebagai bimbingan jasmani dan rohani berdasarkan hukum-hukum agama Islam menuju kepada terbentuknya kepribadian utama menurut ukuran-ukuran Islam. Yang dimaksud Kepribadian Utama adalah kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang mempunyai nilai-nilai agama Islam. Omar Muhammad al-Toumy al-Syaibany mengartikan pendidikan Islam sebagai perubahan yang diinginkan dan diusahakan oleh proses pendidikan, baik pada tingkah laku individu maupun pada kehidupan masyarakat dan pada alam sekitar; atau pengajaran sebagai aktivitas asasi, dan sebagai proporsi di antara profesi-profesi dalam masyarakat. Pendidikan Islam memfokuskan perubahan tingkah laku manusia yang konotasinya pada pendidikan etika. Disamping itu,

pendidikan tersebut juga menekankan aspek produktifitas dan kreatifitas manusia dalam berperan serta berprofesi kehidupan bermasyarakat.

Zarqawi Soejati (1986) memberikan Pengertian pendidikan Islam yang lebih terperinci. *Pertama*, pendidikan Islam adalah jenis pendidikan yang pendirian dan penyelenggaraannya di dorong oleh hasrat dan semangat cita-cita mengejawantahkan nilai-nilai Islam, baik tercermin dalam nama lembaganya maupun dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan. Disini kata Islam ditempatkan sebagai sumber nilai yang akan diwujudkan dalam seluruh kegiatan pendidikan (Fadjar, 2005: 241). *Kedua*, pendidikan Islam adalah jenis pendidikan yang memberikan perhatian dan sekaligus menjadikan ajaran Islam sebagai pengetahuan untuk program studi yang diselenggarakan. Di sini kata Islam ditempatkan sebagai bidang studi, sebagai ilmu yang diperlakukan sebagaimana ilmu yang lain. *Ketiga*, pendidikan Islam adalah jenis pendidikan yang mencakup kedua pengertian tersebut di atas. Di sini kata Islam ditempatkan sebagai sumber nilai sekaligus bidang studi yang ditawarkan lewat program studi yang diselenggarakan.

Berdasarkan keterangan di atas dapat diambil gambaran, secara garis besar pendidikan Islam di Indonesia muncul dalam empat bentuk yang menonjol. *Pertama*, pendidikan Islam diakui sebagai mata pelajaran wajib dalam setiap jenjang pendidikan persekolahan, mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. *Kedua*, pendidikan Islam menjelma sebagai ciri yang memberi warna pendidikan sekolah tertentu. Dalam kaitan ini, pendidikan Islam dikembangkan menjadi muatan-muatan kurikulum lokal sekolah milik

yayasan keagamaan dan organisasi kemasyarakatan. Seperti MU, NU, PUI, Al-Azhar, Al-Irsyad, dll. *Ketiga*, pendidikan Islam menjadi bidang kajian khusus untuk mendidik tenaga-tenaga ahli dalam bidang keislaman, seperti SMU/MA khusus keagamaan. *Keempat*, pendidikan Islam berkembang dalam bentuk lembaga pendidikan keagamaan, seperti pesantren dan majelis taklim. Dengan demikian, secara lebih sederhana dapat dikatakan bahwa pendidikan Islam di Indonesia berkembang di sekolah, madrasah, dan pesantren.

Dari beberapa batasan-batasan dan pengertian pendidikan Islam diatas, secara implisit dapat dipahami, bahwa pendidikan Islam adalah jenis pendidikan yang berusaha membentuk aspek jasmani dan rohani manusia berdasarkan pada nilai-nilai agama Islam untuk mencapai kepribadian muslim yang mempunyai kompetensi dalam agama dan sains, agar dapat menempatkan dirinya secara tepat dalam masyarakat dan dapat bersikap, serta mengelola perubahan sosial dan teknologi untuk kemajuan pendidikan Islam.

M. Athiyah al-Abrasyi dalam Rais (2009: 58) menjelaskan tujuan pendidikan Islam pada hakikatnya adalah sama dan sesuai dengan tujuan diturunkannya agama Islam itu sendiri, yaitu untuk membentuk manusia yang *muttaqin* dengan rentangan yang berdimensi *infinitum*, baik secara *linear* maupun *algoritmik* (berurutan secara logis) berada dalam garis *mukmin-muslim-muhsin* dengan perangkat komponen, variabel, dan parameternya masing-masing yang secara kualitatif bersifat kompetitif, oleh karena itu, tujuan pendidikan Islam dapat dipecah menjadi tujuan-tujuan berikut ini:

- a. membentuk manusia mukmin yang bertaqwa dan berakhlak mulia, serta melaksanakan ibadah mahdlah.
- b. membentuk manusia muslim yang cerdas, menguasai teknologi dan melaksanakan ibadah serta muamalah dalam kedudukannya sebagai anggota masyarakat.
- c. membentuk warga Negara yang bertanggung jawab kepada masyarakat dan bangsanya dalam rangka tanggung jawab kepada penciptanya.
- d. membentuk dan mengembangkan individu yang professional, mampu berkompetisi teknostruktur masyarakat, dan memperoleh kehidupan yang sejahtera dan berkualitas.
- e. Menciptakan tenaga ahli dalam seluruh bidang kehidupan.

Berbeda dengan Omar Muhammad Al-Toumy Al-Syaibani (1979: 399), menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan konsep tujuan pendidikan Islam adalah:

“perubahan yang diinginkan dan diusahakan pencapaiannya oleh proses pendidikan, baik pada tingkah laku individu dan pada kehidupan pribadinya, atau pada kehidupan masyarakat dan pada alam sekitar tentang individu itu hidup, atau pada proses pendidikan sendiri dan proses pengajaran sebagai aktivitas asasi sebagai proporsi diantara profesi-profesi dalam masyarakat”

Beritik tolak dari pengertian tersebut maka tujuan yang dipaparkan oleh Omar Muhammad Al-Toumy Al-Syaibani mencakup beberapa perubahan yang diinginkan dari tiga aspek:

1. Pendidikan individual yang berkaitan dengan individu, pelajaran dengan pribadi-pribadi mereka. Perubahan yang diinginkan meliputi: tingkah laku, aktivitas dan pencapaiannya, dan pertumbuhan pribadi mereka dan persiapan untuk kehidupan di dunia dan akhirat.
2. Tujuan sosial yang berkaitan dengan kehidupan masyarakat, baik tingkah laku masyarakat pada umumnya, maupun pertumbuhan, memperkaya pengalaman dan kemajuan-kemajuan yang diinginkan.
3. Tujuan Profesional yang berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran sebagai ilmu, seni, profesi dan sebagai suatu aktivitas di antara aktivitas-aktivitas masyarakat.

Mengingat pendidikan adalah proses hidup dan kehidupan umat manusia, maka tujuannya pun mengalami perubahan dan perkembangan sejalan dengan perubahan dan perkembangan zaman. Dalam hal ini Ridlwan Nasir (2005: 64) menjelaskan bahwa tujuan khusus sebagai pedoman operatif praktis dituntut untuk senantiasa siap memberi hasil guna, baik bagi keperluan menciptakan dan mengembangkan ilmu-ilmu baru, lapangan-lapangan kerja baru, maupun membina sikap hidup kritis dan pola tingkah laku baru serta kecenderungan-kecenderungan baru.

Agar tujuan fungsi tetap berhasil guna sebagai *self realization* maupun pemberi jawaban terhadap hidup dan kehidupan masa depan, maka representasi tersebut harus disusun hierarkis dari tujuan yang bersifat jangka panjang, menengah, dan pendek. Muliawan (2005: 101-104) menjelaskan bahwa tujuan pendidikan jangka panjang karena sifatnya yang abstrak, idealis, dan membutuhkan proses yang lama secara bertahap dan berkelanjutan, dapat dirumuskan sebagai tujuan filosofis pendidikan.

Dalam konteks filosofis, tujuan pendidikan secara substansial maupun eksistensial manusia berbeda dengan Tuhan. Manusia diciptakan di muka bumi untuk beribadah kepada Allah (Q.S. 51: 56). Sebagai modal dasar, manusia diberikan kesempurnaan bentuk penciptaan dibandingkan makhluk lain (Q.S. 95: 4). Dengan dasar kemampuan yang dimilikinya itulah manusia diharuskan menuntut ilmu melalui proses pendidikan. Dengan demikian, pada hakikatnya tujuan pendidikan adalah “memanusiakan manusia” agar benar-benar mampu menjadi khalifah di muka bumi.

Sebagai khalifah manusia dituntut untuk menjaga, memanfaatkan dan melestarikan alam semesta sebaik-baiknya. Dalam dataran riil, proses pendidikan harus mampu melahirkan cendekiawan-cendekiawan “utuh” dalam arti mempunyai keluasan ilmu dan keluruhan akhlak. Karena keterpaduan keluasan ilmu dan keluruhan akhlak ini yang dapat menghindarkan dari keterpecahan pribadi (*split personality*). Dengan demikian, tujuan pendidikan juga harus disusun secara utuh. Tujuan pembelajaran di dalam pendidikan tidak hanya menekankan pada kemampuan mencerdaskan kehidupan, tetapi juga

meningkatkan iman dan taqwa kepada Allah swt. Satu sisi berorientasi pada kehidupan duniawi, di sisi lain berorientasi pada kehidupan akhirat.

Perumusan tahapan pembelajaran pendidikan untuk mencapai tujuan filosofisnya secara konkret, maka digunakanlah istilah tahapan pembelajaran motorik, emosional (afektif), kognitif (intelektual), dan pembelajaran spiritual. Sehingga pada puncaknya, tujuan jangka pendek (dunia) dan jangka panjang (akhirat) dalam pendidikan bukan lagi sebagai dikotomi, tetapi merupakan satu-kesatuan hirerakis.

Sedangkan tujuan pendidikan jangka menengah bersifat temporal, tidak terlalu mendesak juga tidak terlalu lama, tetapi memiliki arah tertentu dengan target dan standar yang jelas dan untuk tujuan tertentu. Tujuan fungsional ini berakar pada tuntutan atas diri manusia untuk menjadi khalifah di muka bumi. Secara konkret hal tersebut mustahil dilakukan mengingat keterbatasan kemampuan manusia, sebagaimana malaikat sendiri mempertanyakan kemampuan manusia untuk menjadi khalifah di bumi. Maka tujuan fungsional tersebut menuntut manusia di samping untuk memfungsikan kelebihan kemampuan manusiawi dalam dirinya yang tercermin sebagai optimalisasi kemampuan berpikir, juga dituntut untuk berbuat adil (Q.S. 5: 153) terhadap seluruh ciptaan alam semesta. Untuk dapat berbuat dan bertindak secara adil, manusia harus memiliki pengetahuan keanekaragaman karakter maupun kekhususan makhluk ciptaan Allah swt.

Secara lebih konkret dalam sudut pandang manusiawi tujuan fungsional adalah pengetahuan tentang perbedaan-perbedaan tradisi, tingkah laku, adat istiadat, budaya, kesukuan, sistem pemikiran, kemasyarakatan, yang dijadikan pedoman pengenalan dan pemahaman satu sama lain (Q.S. 49: 13)

Terakhir, tujuan pendidikan jangka pendek sifatnya yang mendesak dan segera, dan terkadang bersifat seketika menurut situasi dan kondisi tertentu yang terjadi dalam proses pendidikan pada saat itu, dapat kita sebut sebagai tujuan insidental pendidikan. Maksud tujuan insidental pendidikan, bukan berarti tujuan pendidikan yang disusun secara sembrangan dan dengan tanpa perencanaan sebelumnya, tetapi tujuan pendidikan yang secara spesifik memiliki rentang waktu yang relatif pendek dibandingkan tujuan filosofis maupun fungsional pendidikan yang terencana dengan baik dalam bentuk rumusan-rumusan konsep jelas, spesifik, dapat diwujudkan dalam rentang waktu tertentu dan dapat dievaluasi hasilnya.

Seperti telah disebutkan, dasar perumusan tujuan filosofis pendidikan secara konkret adalah tahapan pembelajaran motorik, emosional, kognitif dan spiritual, artinya, jika rumusan konkret tujuan pendidikan adalah meningkatkan kecerdasan, karena istilah kecerdasan yang dapat diukur menurut standar nilai tertentu (sesaat/insidental), maka tujuan insidental pendidikan dapat dirumuskan pada konsep; (1) meningkatkan kecerdasan motorik, (2) meningkatkan kecerdasan emosional, (3) meningkatkan kecerdasan intelektual dan, (4) meningkatkan kecerdasan spiritual (Muliawan, 2005: 109).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendidikan Islam adalah jenis pendidikan yang berusaha membentuk aspek jasmani dan rohani manusia berdasarkan pada nilai-nilai agama Islam untuk mencapai kepribadian muslim yang mempunyai kompetensi dalam agama dan sains, agar dapat menempatkan dirinya secara tepat dalam masyarakat dan dapat bersikap, serta mengelola perubahan sosial dan teknologi untuk kemajuan pendidikan Islam dan mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat, dan bertujuan menanamkan nilai-nilai keimanan yang teguh, sehingga akan menghasilkan ketaatan menjalankan kewajiban kepada Allah SWT. Sebagaimana dalam surat Adz-dzariyaat ayat 56.

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

“dan aku tidak menciptakan jin dan manusia, melainkan supaya mereka mengabdikan kepadaku”

Disamping untuk beribadah kepada Allah, tujuan pendidikan juga untuk mewujudkan cita-cita manusia yang bahagia di dunia dan akhirat. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Baqarah ayat 201:

وَمِنْهُمْ مَّنْ يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿٢٠١﴾

Dan di antara mereka ada orang yang berdoa: "Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah kami dari siksa neraka"

2. Lembaga Pendidikan Islam

Pendidikan dari masa ke masa dipelajari dengan cara mengetahui lembaga-lembaga pengajaran, sistemnya, kurikulum, metode, serta tujuannya. Sebagaimana dikemukakan oleh Asma Hasan Fahmi sebagai berikut:

“lembaga-lembaga pendidikan Islam adalah merupakan hasil pikiran setempat yang dicetuskan oleh kebutuhan-kebutuhan suatu masyarakat Islam dan berpedoman kepada ajaran-ajarannya dan tujuan-tujuannya”.

Secara keseluruhan lembaga pendidikan Islam bukan suatu yang datang dari luar atau diambil dari kebudayaan-kebudayaan lama, tetapi dalam pertumbuhan dan perkembangannya mempunyai hubungan erat kehidupan Islam secara umum.

Sebagaimana Pada zaman Nabi Muhammad Saw memimpin masyarakat Makkah dan Madinah, belum muncul lembaga pendidikan semacam madrasah sebagaimana yang dikembangkan oleh Nizam al-Mulk, perdana menteri pada masa dinasti Saljuk (1065-1067), tapi pendidikan Islam secara institusional telah berproses secara mapan.

Lembaga pendidikan Islam sebelum madrasah di masa klasik diklasifikasikan atas dasar muatan kurikulum yang diajarkan. Dalam hal ini, kurikulumnya meliputi pengetahuan agama dan pengetahuan umum. Atas dasar ini, lembaga pendidikan Islam di masa klasik menurut Charles Michael Stanton digolongkan ke dalam dua bentuk, yaitu lembaga pendidikan formal dan non formal, di mana yang pertama mengajarkan ilmu pengetahuan agama dan yang kedua mengajarkan pengetahuan umum, termasuk filsafat.

George Maksidi dalam hal yang sama menyebutnya sebagai lembaga pendidikan *eksklusif* (tertutup) dan lembaga pendidikan *inklusif* (terbuka). Tertutup artinya hanya mengajarkan pengetahuan agama, dan terbuka, artinya menawarkan pengetahuan umum.

Adapun lembaga-lembaga pendidikan Islam yang ada sebelum kebangkitan madrasah pada masa klasik adalah, Kuttab/Maktab, Masjid, Shuffah, Halaqah, Khan, Ribath, Rumah-rumah Ulama, Rumah sakit, dan Badi'ah (Nata, 2010: 32-34).

Pendidikan Islam muncul dan berkembang di nusantara sejak Islam masuk ke kepulauan ini, dibawa para sufi pengembara atau pedagang dari Timur Tengah yang kemudian hidup membaur dengan penduduk lokal. Ketika membaur itulah berlangsung transmisi yang diterima penduduk lokal melalui proses penyesuaian dengan tata cara hidup dan tradisi yang telah mereka jalani sebelumnya.

Perkembangan pendidikan Islam di Indonesia diawali dari bentuk paling sederhana. Melalui kegiatan mengaji Al-Qur'an dan tata cara beribadah di surau-surau, dan langgar, yang kemudian sepanjang sejarah mengalami perubahan (Yunus, 1957: 34-35). Mulai dari perubahan kelembagaan, kurikulum dan materi, modifikasi metode, guru dan para pendidik. Perubahan tersebut tidak lain merupakan hasil pergumulan dari *stakeholder* pendidikan Islam. Salah satu faktor eksternal yang ikut mendorong terjadinya perubahan keberlangsungan pendidikan Islam di Indonesia adalah kebijakan negara yang menjadi landasan pengaturan sistem integral dari sistem pendidikan nasional.

Madrasah merupakan Salah satu lembaga pendidikan Islam yang mempunyai kontribusi besar dalam mencerdaskan kehidupan bangsa sejak berdirinya nusantara telah memberikan pencerahan dan pencerdasan dalam mempersiapkan generasi bangsa yang cerdas dan islami, terutama di bidang keagamaan. Munculnya kader-kader ulama merupakan kombinasi yang sempurna dari pendidikan madrasah dan pesantren, sehingga para ahli agama tumbuh subur di Nusantara (An-nahidi, 2010: i).

Madrasah berasal dari kata *darasa*, *yadrusu*, *darsan*, dan *madrasatan* maknanya tempat belajar. Melalui makan ini, dapat berarti setiap tempat yang digunakan untuk kegiatan belajar-mengajar, seperti rumah, masjid, majlis *ta'lim*, langgar, surau dan seterusnya bisa disebut madrasah.

Kamus modern Arab, Hans Wehr mengartikan madrasah adalah *a religious boarding school associated with a mosque* (lembaga pendidikan agama yang berasrama dan dihubungkan dengan masjid). Sementara dalam pengertian lain madrasah merupakan tempat yang secara khusus atau sengaja digunakan menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar. Madrasah ini dibagi dalam kelas-kelas sesuai tingkatan usia dan pengetahuannya, dilengkapi dengan bangku, papan tulis, guru, kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan dan lainnya (Nata, 2010: 288). Penjelasan madrasah dari kalimat terakhir paragraf di atas, maka madrasah dalam bahasa Indonesia cenderung diterjemahkan sekolah, meskipun kata sekolah bukan berasal dari bahasa Indonesia, melainkan dari bahasa asing *school* atau *scola*. Antara madrasah dan sekolah tidak memiliki perbedaan secara teknis formal, namun tidak serta

merta madrasah dipahami sebagai sekolah, hanya saja aksentuasinya pada “sekolah agama,” tempat di mana peserta didik mendapatkan pembelajaran hal-hal atau seluk beluk agama dan keagamaan. Jika madrasah yang mengajarkan khusus agama, biasa disebut *madrasah diniyyah* atau juga madrasah yang berarti universitas pada masa klasik. Selain itu masih banyak istilah madrasah yang berarti aliran, mazhab, kelompok atau golongan filosof (Hidayat, 2010: 137-138).

Pengertian secara istilah penulis menyesuaikan pada pembahasan tulisan ini dengan mengutip peraturan menteri agama No. 2 tahun 2012 bab I pasal 1 ayat 1 menjelaskan madrasah adalah satuan pendidikan formal dalam binaan menteri agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam yang mencakup RA, MI, MTs, MA, dan MAK (Madrasah Aliyah Kejuruan). Hal ini tidak menafikan pergeseran perkembangan ilmu pengetahuan dalam ruang dan waktu, sekarang terhadap model sekolah yang kekhasannya pun bisa jadi menyamai atau lebih dari madrasah dalam mengemban misi keislaman. Seperti, SMA Islam al-Azhar, SMA Plus Muthahari Bandung, SMA 1 Muhammadiyah Yogyakarta, SMA Unggul Darul Ulum Jombang, SMA Plus al-Azhar Medan, SMA Islam Athirah Makassar, SMA Dwiwarna Parung (Lubis, 2008).

Historisitas madrasah pertama kali berasal dari pendidikan timur tengah pada abad XI/XII M atau abad V/VI H, dengan ditandainya madrasah Nidzamiyah di Baghdad oleh Nizam al-Mulk, wazir dari dinasti Saljuk. Pada saat itu madrasah untuk lembaga tingkat tinggi. Kemudian perkembangan

madrasah di Indonesia dari fenomena pendidikan modern Barat pada abad XX M. Hal ini yang membedakan madrasah di Indonesia dengan Timur Tengah adalah kurikulum pendidikan agamanya. Di Indonesia madrasah untuk tingkat dasar dan menengah, sedangkan di Timur Tengah untuk jenjang tinggi (Shaleh, 2004: 11-12).

Pengaruh banyaknya pelajar dari Indonesia yang belajar ke Timur Tengah, semangat Pan Islamisme dan gerakan pembaruan Islam di Timur Tengah dan Mesir memberi warna perjalanan sejarah pendidikan, yakni pendirian madrasah di Indonesia. Sebagaimana madrasah Tawalib di Padang Panjang oleh Abdul Karim Amrullah yang mengajarkan pengembangan ilmu pengetahuan umum dan agama (Shaleh, 2004: 18).

Perjalanan madrasah pada masa pra-kemerdekaan tidak begitu diakui oleh pemerintah, baru pada masa orde baru secara resmi diakui sesuai dengan sekolah pada tahun 1975. Keputusan bersama menteri agama dengan menteri dalam negeri dan menteri pendidikan dan kebudayaan No. 6 tahun 1975 No. 037/U/1975 dan No. 36 tahun 1975 tentang penyetaraan dan pengakuan ijazah pendidikan madrasah dengan pendidikan sekolah, kebolehan siswa pindahan madrasah ke sekolah umum. Pengakuan ini menjadikan reposisi madrasah diterima oleh masyarakat Indonesia. SKB 3 menteri ini terjadilah fenomena baru, madrasah dituntut dengan mengikuti berbagai perkembangan sosial lebih jauh dan beradaptasi dengan pola hidup masyarakat. Madrasah mulai menstandarkan kurikulumnya dengan sekolah, lebih-lebih setelah penegrian

madrasah, maka ada ujian-ujian persamaan negeri dan ujian umum bersama di madrasah (Syukur, 2004: 7).

Alternatif pendidikan madrasah ini dikenal di kemenag. Di sinilah sebenarnya muncul masalah baru dengan perkembangan madrasah. Sejak dari MI, MTs, dan MA, MAK (Madrasah Aliyah Keagamaan; yang sekarang telah tiada), serta MAK (Madrasah Aliyah Kejuruan)

3. Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

Manajemen berasal dari kata *manage* atau *managiare*, yang berarti melatih kuda dalam melangkahakan kakinya. Dalam pengertian manajemen tersebut terkandung dua kegiatan, yaitu berpikir (*mind*) dan kegiatan tindak laku (*action*). Kedua kegiatan tersebut tampak fungsi-fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, *directing*, *coordinating*, *controlling*, dan lain-lain. Sedangkan dilihat dari bahasa Inggris, kata manajemen merupakan kata kerja *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus; *to control* yang berarti memeriksa; dan *to guide* (memimpin). Jadi menurut asal kata dan leksikal, kata manajemen memiliki arti sebagai pengurusan, memimpin atau membimbing (Baharudin, 2012: 111).

Manajemen juga sering diartikan sebagai ilmu, kiat/seni, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Henry L. Sisk (1969: 8) karena *management that uses the method of science in making its decisions and evaluating its subsequent courses of action* (manajemen dalam membuat keputusan dan mengevaluasi program menggunakan metode ilmu pengetahuan yang

selanjutnya dijadikan rujukan kerja/kegiatan). Penggunaan metode ilmiah dalam manajemen digunakan untuk mendapatkan data/informasi yang komprehensif, valid, serta dapat dipercaya yang berkaitan dengan masalah yang sedang dipertimbangkan sebelum keputusan diambil. Sedangkan manajemen sebagai seni berkaitan dengan praktek manajemen (*The art of management refers specifically to the practice of management*).

Sebagaimana tulis Taylor dalam Samuel Eilon (1980: 9) menjelaskan: *as knowing exactly what you want men to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way. No concise definition can fully describe an art, but the relations between employers and men form without question the most important part of this art'* (Mengetahui apa yang Anda ingin orang lakukan, dan kemudian melihat bahwa mereka melakukannya dengan cara yang efektif dan efisien).

Manajemen menurut Haughton, sebagaimana dikutip oleh Ibrahim Ishmat Muthawi dan Aminah Ahmad Hasan, adalah:

الإدارة هي الإصطلاح الذي يطلق التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة إلى

العمل في المنشأة. (Muthawi dan Hasan, 1996 : 23)

Manajemen adalah istilah yang identik dengan suatu aktivitas yang melibatkan proses pengarahan, pengawasan, dan pengerahan segenap kemampuan untuk melakukan suatu aktivitas dalam organisasi.

Secara terminologi, kata manajemen diartikan *is the coordination of all resources through the processes of planning, organizing, directing, and controlling in order to attain stated objectives* (manajemen adalah koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan) (Henry L. Sisk, 1969: 10) . John D. millett, seperti yang dikutip oleh Sobri dan kawan-kawan, mengartikan manajemen sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan (Baharudin, 2012: 112). Sedangkan menurut Richard L. Daft, manajemen diartikan sebagai pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Jika ditelusuri, dari berbagai definisi tersebut terdapat kesamaan bahwa manajemen merupakan suatu bentuk kegiatan berupa pemberian fasilitas kerja (*activities*) dari manajemen itu sendiri yang mutlak harus ada pada organisasi. Yaitu, bagi organisasi komersial, publik, maupun lembaga pendidikan, yang bertujuan untuk mencapai hasil yang maksimal berdaya guna dan tepat guna (*doelmatigheid*) dengan mengombinasikan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

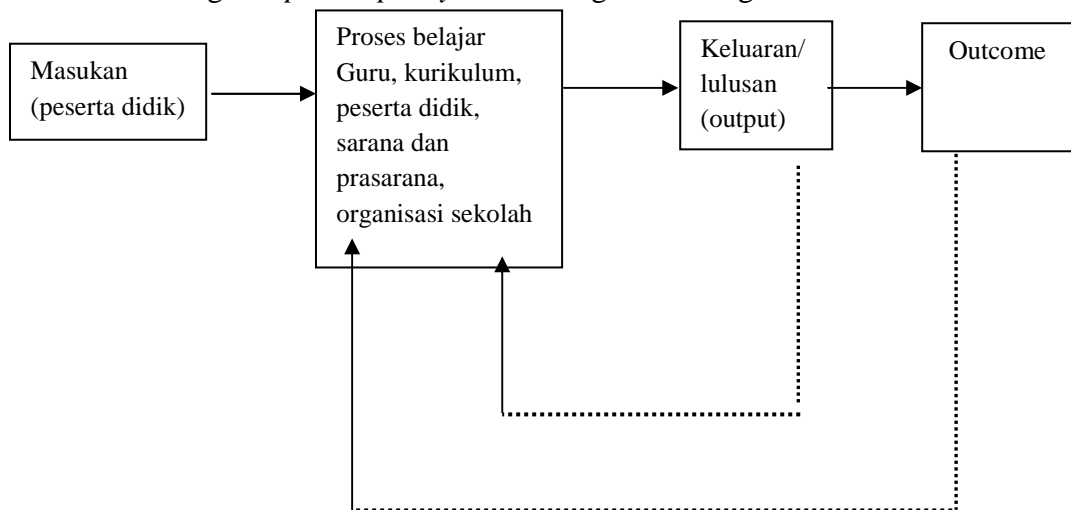
Melihat bergagai definisi tersebut, dapat menempatkan aspek apapun dalam boks manajemen merupakan bentuk “keharusan” dalam memaksimalkan tujuan yang hendak dicapai. Terlebih dalam hal ini adalah aspek pendidikan yang merupakan kebutuhan mutlak yang harus dipenuhi sepanjang hayat

(Ihsan, 2005: 2). Apalagi pendidikan sepanjang hayat dalam konsep pendidikan Islam merupakan suatu prinsip yang sangat ditekankan. Karena, Islam menginginkan atau mendambakan umatnya betul-betul tidak berhenti belajar dan memulai sedini mungkin (Soebahar, 2002: 79). Dengan demikian, manajemen merupakan komponen integral dan tidak bisa dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Karena tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien (Mulyasa, 2004: 20). Bahkan, Hikmat (2009: 19) mengatakan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan berhubungan dengan manajemen yang diterapkan, sebagai pemaknaan yang universal dari seni dan ilmu dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pengendalian, pengawasan, personalia, dan profesionalitas.

Pada kerangka ini, jika diruntut dari segi pola pengelolaan dalam pendidikan yang dikenal dengan manajemen pendidikan merupakan proses bentuk pengorganisasian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan itu sendiri. Pada aspek ini, Rohiat (2009: 14) mengartikan manajemen pendidikan sebagai upaya melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah/madrasah yang diantaranya adalah manusia, uang, metode, material, mesin, dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses. Selain itu, ada pula yang mengartikan manajemen pendidikan sebagai proses yang terus-menerus yang dilakukan oleh organisasi pendidikan melalui fungsionalisasi unsur-unsur manajemen tersebut, yang di dalamnya terdapat upaya saling mempengaruhi, saling mengarahkan, dan saling

mengawasi sehingga seluruh aktivitas dan kinerja organisasi pendidikan dapat tercapai sesuai dengan tujuan.

Pengelolaan sumber daya pendidikan ini akhirnya menjadi suatu sistem dalam lembaga pendidikan itu. Sistem dalam hal ini merupakan keseluruhan yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berinteraksi dalam suatu proses untuk mengubah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) yang biasa diistilahkan dengan *input-output system*. Sebagaimana bagan dibawah ini:



Sumber, Baharudin (2012: 114)

Sistem pendidikan tersebut diatas, di Indonesia dikenal dengan manajemen berbasis madrasah (MBM). Sistem manajemen tersebut pada dasarnya merupakan sistem manajemen dimana sekolah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri dan juga memiliki karakteristik yang harus dipahami oleh lembaga pendidikan yang menerapkannya. Karakteristik MBM didasarkan pada *input*, *proses*, dan *output* (Baharudin, 2012: 114-115).

1. *Output* yang diharapkan

Output pendidikan adalah kinerja (prestasi) sekolah. Kinerja sekolah dihasilkan dari proses pendidikan. Output pendidikan dinyatakan tinggi jika prestasi sekolah tinggi dalam hal:

- a. Prestasi akademik siswa berupa ulangan umum, nilai ujian nasional, seleksi penerimaan mahasiswa baru (SPMB), lomba karya ilmiah, lomba bahasa inggris, lomba fisika, lomba matematika, dan sebagainya;
- b. Prestasi non akademik siswa seperti imtak, kejujuran, kerjasama, rasa kasih sayang, keingintahuan, solidaritas, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, olahraga, kesopanan, olahraga, kesenian, kepramukaan, ketrampilan, harga diri, dan kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh tahapan kegiatan yang saling mempengaruhi (proses), yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.
- c. Proses lainnya seperti kinerja sekolah dan guru meningkat, kepuasan, kepemimpinan kepala sekolah andal, jumlah peserta didik yang berminat masuk ke sekolah meningkat, jumlah putus sekolah menurun, guru dan tenaga tata usaha yang tidak hadir berkurang, hubungan sekolah masyarakat meningkat, dan kepuasan *stakeholder* meningkat.

2. Proses pendidikan

Proses ialah berubahnya sesuatu (*input*) menjadi sesuatu yang lain (*output*). Di tingkat sekolah, proses meliputi pelaksanaan administrasi dalam arti proses (fungsi) dan administrasi dalam arti yang sempit. Sekolah yang efektif memiliki: a) proses belajar mengajar (PBM) yang efektivitasnya tinggi; b) kepemimpinan sekolah yang kuat; c) lingkungan sekolah yang aman dan tertib; d) pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan yang efektif; e) memiliki budaya mutu; f) memiliki tim kerja yang kompak, cerdas, dan dinamis; g) memiliki kewenangan (kemandirian); h) partisipasi stakeholder tinggi; i) memiliki keterbukaan manajemen; j) memiliki kemauan dan kemampuan untuk berubah (psikologis dan fisik); k) melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan; n) memiliki akuntabilitas; o) sekolah memiliki sustainabilitas (keberlangsungan hidup).

3. Input pendidikan

Input adalah sesuatu yang harus tersedia untuk berlangsungnya proses. Input juga disebut sesuatu yang berpengaruh terhadap proses. Input merupakan prasyarat proses. Input dibagi empat, yaitu input sumber daya manusia, input sumber daya, input manajemen, dan input harapan.

Input sumber daya manusia (SDM) meliputi kepala sekolah, guru, pengawas, staf TU, dan siswa. Input sumber daya lainnya meliputi peralatan, perlengkapan, uang, dan bahan. Input perangkat (manajemen)

meliputi: struktur kurikulum, rencana, dan program. Input harapan meliputi visi, misi, strategi, tujuan, dan sasaran sekolah.

Input pendidikan meliputi: (1) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, (2) sumber daya tersedia dan siap, (3) staf kompeten dan berdedikasi tinggi, (4) memiliki harapan prestasi yang tinggi, (5) fokus pada pelanggan (khususnya siswa), dan (6) manajemen.

Tinggi rendahnya mutu input tergantung kesiapan input. Semakin tinggi kesiapan input, semakin tinggi pula mutu input. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses berjalan dengan baik. Proses bermutu tinggi bila pengoordinasian, penyesarian input harmonis sehingga mampu menciptakan situasi belajar yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi belajar, dan benar-benar memberdayakan siswa.

Memberdayakan siswa mengandung makna siswa menguasai ipteks yang diajarkan, menghayati, mengamalkan, dan mampu belajar cara belajar (mampu mengembangkan dirinya). Output bermutu tinggi bila sekolah menghasilkan prestasi akademik dan nonakademik siswa, dan prestasi lainnya.

B. Peningkatan Mutu Terpadu Pendidikan

1. Konsep Dasar Mutu Pendidikan

a. Definisi, dan Standar Mutu Pendidikan

kata *kualitas*/mutu masuk ke dalam bahasa Indonesia dari bahasa Inggris, yaitu *quality*. Kata ini sesungguhnya berasal dari bahasa Latin, yaitu *qualitas* yang masuk ke dalam bahasa Inggris melalui bahasa Prancis kuno, yaitu *qualite*. Dalam kamus-kamus lengkap (kamus komprehensif) bahasa Inggris, kata ini mempunyai banyak arti. Tiga diantaranya: (1) suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda; (2) standar tertinggi sifat kebaikan; (3) memiliki sifat kebaikan tertinggi (Sri Minarti, 2011: 326).

Menurut Sailis (2006: 51-52) mutu dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang *absolute* sekaligus *relative*. Sebagai suatu konsep yang *absolute*, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar, merupakan suatu *idealisme* yang tidak dapat dikompromikan. Dalam definisi *absolute*, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli.

Adapun mutu yang *relative* dipandang sebagai suatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Untuk itu, definisi *relative* ini, produk atau layanan akan dianggap bermutu, bukan karena mahal dan eksklusif, melainkan suatu produk/jasa memiliki nilai, misalnya keaslian produk, wajar, dan *familiar* (Sailis, 2006: 54).

Adapun menurut Joseph Juran, seperti yang dikutip Nasution (2005: 15) menyatakan bahwa kualitas adalah kecocokan penggunaan (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi.

Sedangkan, W. Edward Deming, seperti yang dikutip oleh Nasution (2005: 16), menyatakan bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau kualitas adalah apa pun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen. Menurut Philip B. Crosby, menyatakan bahwa kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan atau kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan, dan kesesuaian terhadap persyaratan. Feigenbaum juga mencoba untuk mendefinisikan bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa persamaan. Artinya, dalam mendefinisikan mutu/kualitas memerlukan pandangan yang komprehensif. Ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan berkualitas, yakni sebagai berikut;

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.

3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada say yang lain).
4. Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Tjiptono, 2009: 3-4).

Maka pada tataran tersebut, pengertian mutu pendidikan mengandung makna yang berlainan. Namun, perlu ada suatu pengertian yang operasional sebagai suatu pedoman dalam pengelolaan pendidikan untuk sampai pada pengertian mutu pendidikan. Oleh sebab itu, perlu terlebih dahulu melihat kerangka dasar pengertian mutu pendidikan. Secara leksikal, dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Depdiknas, 1999: 677), mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf, atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya). Sudarwan Danim (2008: 53) mendefinisikan mutu sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa. D.L. Goetsch dan S. Davis seperti yang dikutip oleh Rusman (2009: 555), mendefinisikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Adapun jika dilihat dari segi korelasi mutu dengan pendidikan, mutu dapat diartikan, sebagaimana pengertian yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad (1996: 8) bahwa mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-

komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku. Sedangkan menurut Oemar Hamalik (1990: 33), pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normative dan segi deskriptif. Dalam arti normative, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (criteria) instrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan criteria instrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan, yakni manusia yang terdidik, sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan criteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, misalkan tes prestasi belajar.

Adapun menurut Sudarwan Danim (2008: 53), mutu pendidikan mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha, dan siswa. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya criteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, sarana sekolah, dan lain-lain. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya criteria masukan yang perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, dan deskripsi kerja. *Keempat*, masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita. Mutu proses pembelajaran mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya sekolah mentransformasikan beragam jenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu dari peserta didik. Apabila dilihat dari hasil

pendidikan, mutu pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggula akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.

Sedangkan dalam Permendiknas No. 63 tahun 2009 sebagai mana dikutip Mustaqim (2012: 142), dijelaskan bahwa mutu pendidikan adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan sistem Pendidikan Nasional.

Selanjutnya dalam ayat lain dinyatakan bahwa tujuan akhir penjaminan mutu pendidikan adalah tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sebagaimana dicita-citakan oleh pembukaan UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang dicapai penerapan SPMP. Ayat di atas dijelaskan sebagai berikut;

Tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sebagaimana dimaksud dalam pasal tersebut mengacu pada mutu kehidupan manusia dan bangsa Indonesia yang komprhensif dan seimbang yang mencakup sekurang-kurangnya:

1. Mutu keimanan, ketakwaan, akhlak, budi pekerti, dan kepribadian.
2. Kompetensi intelektual, estetik, psikomotorik, kinestetik, vokasional, serta kompetensi kemanusiaan lainnya sesuai dengan bakat, potensi dan minat masing-masing.
3. Muatan dan tingkat kecanggihan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang mewarnai dan memfasilitasi kehidupan.

4. Kreativitas dan inovasi dalam menjalani kehidupan.

5. Tingkat kemandirian dan daya saing.

Selanjutnya dalam pasal 10, ayat 1 dan ayat 2 disebutkan bahwa penjaminan mutu pendidikan oleh satuan atau program pendidikan ditujukan untuk memenuhi tiga tingkatan acuan mutu, yaitu:

1. Standar Pelayanan Minimal (SPM) Penyelenggaraan Pendidikan

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 053/U/2001 tanggal 19 April 2001 tentang pedoman penyusunan standar pelayanan minimal penyelenggaraan persekolahn bidang pendidikan dasar dan menengah. Standar pelayanan minimal (SPM) adalah spesifikasi teknis sebagai patokan pelayanan minimal yang wajib dilakukan oleh daerah kabupaten/kota dalam menyelenggarakan kegiatan persekolahan. Untuk mencapai Standar Pelayanan Minimal penyelenggaraan pendidikan, setiap Intitusi pendidikan dasar dan menengah harus; (1) merumuskan visi dan misi yang jelas serta terarah sesuai dengan visi dan misi standar mutu pendidikan nasional; (2) merencanakan dan melaksanakan program SMP yang telah ditetapkan; (3) melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program; (4) menyusun laporan dan mengevaluasi program yang telah dilaksanakan. Sedangkan untuk mengawasi tercapainya program dilakukan kontrol melalui (1) pemantauan dan pengawasan internal eksternal; (2) transparansi manajemen; dan (3) akuntabilitas publik.

2. SNP (Standar Nasional Pendidikan)

Di dalam PP No. 19 tahun 2005 disebutkan bahwa pendidikan di Indonesia menggunakan delapan standar yang menjadi acuan dalam membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan. Standar Nasional Pendidikan merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan diseluruh wilayah hukum Negara Kesatuan republik Indonesia, ada delapan standar yang menjadi kriteria minimal tersebut yaitu:

- a. Standar kompetensi lulusan yaitu standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kemampuan minimal yang mencakup pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang wajib dimiliki peserta didik untuk dapat dinyatakan lulus.
- b. Standar isi adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan cakupan dan kedalaman materi pelajaran untuk mencapai standar kompetensi lulusan yang dituangkan kedalam kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran.
- c. Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan prosedur dan pengorganisasian pengalaman belajar untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Standar proses pendidikan yang membudayakan dan memberdayakan, demokratis dan berkeadilan, tidak diskriminatif dan menjunjung HAM, nilai keagamaan, budaya, dan

kemajemukan. Proses pada setiap satuan pendidikan diselenggarakan dengan memberikan keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas dan kemandirian dalam rangka pencapaian standar kompetensi lulusan.

- d. Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kualifikasi minimal yang harus dipenuhi oleh setiap pendidik dan tenaga kependidikan.
- e. Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan prasyarat minimum tentang fasilitas fisik yang diperlukan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
- f. Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pelaporan, dan pengawasan kegiatan agar tercapai efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pendidikan.
- g. Standar pembiayaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan biaya untuk penyelenggaraan satuan pendidikan.
- h. Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan alat penilaian pendidikan.

3. Standar Pendidikan diatas SNP.

Satuan pendidikan yang telah mencapai atau memenuhi standar tertentu sebagai acuan mutu pendidikan ini dapat mengembangkan ke standar yang lebih tinggi. Standar mutu di atas SNP dapat berupa: (a) Standar mutu di atas SNP berbasis keunggulan lokal; dan (b) standar mutu di atas SNP yang mengadopsi dan/atau mengadaptasi standar internasional tertentu, sebagai contoh, dari SNP menjadi SNP plus atau standar lainnya sebagai acuan mutunya yang sesuai dengan kemampuan dan visi satuan pendidikan.

Dari deskripsi tersebut, dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.

b. Kriteria Sekolah/Madrasah Bermutu

Mustaqim (2012: 142) Sekolah/madrasah berkualitas/unggul adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (*output*) pendidikannya. Untuk mencapai keunggulan tersebut maka masukan (*input*), proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut.

Adapun dimensi-dimensi keunggulan sebagai ciri sekolah/madrasah unggul adalah sebagai berikut:

- 1) Masukan (*input*) yaitu siswa diseleksi ketat dengan menggunakan kriteria tertentu dan prosedur yang dapat dipertanggungjawabkan. Kriteria yang dimaksud adalah: (a) prestasi belajar superior dengan indikator angka rapor, NEM, dan hasil tes prestasi akademik; (b) skor psikotes yang meliputi intelegensi dan kreativitas; (c) tes fisik, jika diperlukan.
- 2) Sarana dan prasarana menunjang untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa serta menyalurkan minat dan bakatnya, baik dalam kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler.
- 3) Lingkungan belajar yang kondusif untuk berkembangnya potensi keunggulan menjadi keunggulan yang nyata baik lingkungan fisik maupun sosio-psikologis.
- 4) Guru dan tenaga kependidikan yang menangani harus unggul baik dari segi penguasaan materi pelajaran, metode mengajar, maupun komitmen dalam melaksanakan tugas. Untuk itu perlu disediakan intensif tambahan bagi guru berupa uang maupun fasilitas lainnya seperti perumahan.
- 5) Kurikulumnya diperkaya dengan pengembangan dan improvisasi secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar peserta didik yang memiliki kecepatan belajar serta motivasi belajar yang lebih tinggi disbanding dengan siswa seusianya.

- 6) Kurun waktu belajar lebih lama dibandingkan sekolah lain. Karena itu perlu ada asrama untuk memaksimalkan pembinaan dan menampung para siswa dari berbagai lokasi. Dikompleks asrama perlu ada sarana yang bisa menyalurkan minat dan bakat siswa seperti perpustakaan, alat-alat olahraga, kesenian dan lain-lain yang diperlukan.
- 7) Proses belajar mengajar harus berkualitas dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*) baik kepada siswa, lembaga, maupun masyarakat.
- 8) Sekolah/madrasah unggul tidak hanya memberikan manfaat kepada peserta didik di sekolah tersebut, tetapi harus memiliki resonansi sosial kepada lingkungan sekitarnya.
- 9) Nilai sekolah unggul terletak pada perlakuan tambahan di luar kurikulum nasional melalui pengembangan kurikulum, program pengayaan dan perluasan, pengajaran remedial, pelayanan bimbingan dan konseling yang berkualitas, pembinaan kreativitas dan disiplin.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli sebagaimana dikutip oleh Umaid (2004) dalam Mustaqim (2012: 145-150) tentang sekolah efektif/unggul antara lain dilakukan oleh:

- 1) Edmonds, Brookover, Lezotte, dan Fredericksen mendeskripsikan faktor-faktor atau variable yang berkorelasi terhadap keefektifan sekolah sebagai berikut: (a) penekanan pada penguasaan anak

terhadap ketrampilan dasar; (b) harapan yang tinggi terhadap anak; (c) kepemimpinan administrative yang kuat; (d) sering memonitor siswa; dan € iklim yang tertib/teratur mendukung proses belajar.

2) Pukey dan Smith mengidentifikasi Sembilan karakteristik yang bersifat organisasi dan empat karakteristik yang bersifat proses, yaitu:

- a. Manajemen berbasis sekolah
- b. Kepemimpinan instruksional
- c. Kestabilan staf
- d. Kurikulum yang jelas dan pengorganisasian
- e. Pengembangan staf pada lingkup sekolah
- f. Keterlibatan dan dukungan orang tua
- g. Penghargaan/pengakuan keberhasilan akademik pada lingkup sekolah
- h. Memaksimalkan waktu belajar
- i. Dukungan kantor distrik

Empat karakteristik prosesnya adalah:

- a. Perencanaan bersama dan hubungan yang bersahabat
- b. Perasaan sebagai satu komunitas
- c. Tujuan akhir yang jelas dan harapan yang tinggi
- d. Tertib dan disiplin

3) Gauthier, Shoemaker, Villanova dan lainnya yang terlibat dalam “The Connecticut School Effectiveness Project” mengemukakan tujuan korelasi (karakteristik), yaitu:

- a. keteraturan, ketertiban dan keamanan suasana lingkungan
- b. misi sekolah yang jelas
- c. kepemimpinan instruksional
- d. harapan yang tinggi
- e. kesempatan untuk belajar dan kesempatan anak untuk memanfaatkan waktu belajar
- f. sering dilakukan monitor atas kemajuan siswa
- g. hubungan positif antara rumah dan sekolah

4) Levine dan Lezotte memproposisikan karakteristik yang agak berbeda tentang sekolah yang tergolong efektif, meskipun sebagian besar sama, sebagai berikut:

- a. Kultur dan iklim sekolah yang produktif
- b. Fokus pada pencapaian ketrampilan pokok belajar siswa
- c. Monitoring kemajuan siswa secara mandiri
- d. Pengembangan staf yang berorientasi praktis di sekolah
- e. Kepemimpinan yang bagus
- f. Keterlibatan orang tua yang menonjol
- g. Pengaturan pembelajaran dan pelaksanaannya efektif
- h. Harapan tinggi terhadap siswa, baik secara operasional maupun persyaratan baginya

i. Dan seterusnya yang mungkin berkorelasi.

Selanjutnya perlu juga di tambah disini tentang tawaran untuk mengukur mutu sekolah dngan daftar uji penilaian diri dari Edward Sallis sebagai berikut:

a) Akses

1) Hubungan dengan pelanggan

- Hubungan awal yang jelas dengan pelanggan
- Penerimaan yang baik
- Respon telepon yang cepat
- Petunjuk dan pedoman yang siap-sedia
- Survey tentang respon penunjang terhadap sambutan yang mereka terima
- Tanda-tanda petunjuk yang jelas

2) Akses yang terbuka

- Jalan landai dan lift khusus untuk para penderita tunadaksa
- Bahasa awam yang digunakan dalam tanda-tanda petunjuk dan literatur

b) Layanan bagi pelanggan

1) Petunjuk dan bimbingan

- Layanan informasi dan bimbingan yang siap-sedia
- Bimbingan masuk yang tepat bagi calon pelajar
- Petunjuk lanjut yang siap-sedia
- Petunjuk karir yang siap-sedia

- Kesejahteraan dan konseling pelajar yang mudah didapat
- 2) Sumber daya dalam proses belajar
- Perpustakaan dan pusat sumberdaya yang memadai
 - Sumber belajar yang terbuka
 - Fasilitas computer yang baik
- 3) Fasilitas umum
- Fasilitas kantin yang siap dan baik
 - Fasilitas olahraga yang memadai
 - Fasilitas relaksasi yang baik dan memadai
 - Kesempatan bagi para pelajar untuk mengorganisir aktivitasnya.
- c) Kepemimpinan
- 1) Kepala sekolah
- Kepala sekolah memiliki dan menyebarluaskan visi yang jelas
 - Kepala sekolah menjalankan tugas
 - Kepala sekolah mengenal para staf
 - Kepala sekolah mengenal para pelajar
 - Kepala sekolah menjalankan kepemimpinan yang baik
 - Kepala sekolah menempatkan mutu sebagai prioritas

- 2) Nilai-nilai
 - Misi yang jelas dan bisa dipahami
 - Kebijakan yang memberikan kesempatan yang sama
 - Staf dan pelajar memahami etos sekolahnya
 - Komitmen yang kuat terhadap kebutuhan komunitas
- d) Lingkungan dan sumberdaya fisik
 - 1) Bangunan, ruang kelas dan ruang lokakarya
 - Bersih dan atraktif
 - Sesuai dengan tujuan
 - Enak dipandang, nyaman dan membantu proses belajar-mengajar
 - 2) Lingkungan belajar yang mendukung
 - Tata latak ruang yang menarik bagi pelajar
 - Lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik
 - 3) Kesehatan dan keselamatan
 - Pelajar terjaga dari segala bentuk kecelakaan
 - Kebijakan kesehatan dan keselamatan yang diawasi dengan baik
 - 4) Control dan alokasi sumberdaya
 - Control sumberdaya yang efektif
 - Sumberdaya terkontrol oleh yang menggunakannya

e) Pembelajaran efektif

1) Ketepatan metode pembelajaran

- Strategi pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan tujuan
- Variasi model pembelajaran yang baik dan menarik
- Strategi pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan respon pelajar
- Pembelajaran yang bersifat fokus pada pelajar
- Pelajar ikut bertanggungjawab terhadap proses belajar mereka sendiri
- Mengutamakan pembelajaran melalui skala prioritas
- Metode evaluasi digunakan untuk mengetahui respon pelanggan
- Tujuan akhir yang baik dapat diraih para pelajar

2) Ketepatan portofolio pembelajaran

- Ketepatan portofolio dengan kebutuhan pelajar
- Materi program yang relevan dan modern
- Respon yang cepat terhadap pengembangan program baru
- Evaluasi klien terhadap relevansi penawaran
- Penyampaian program dengan baik terhadap pemilik lapangan kerja

3) Pengawasan dan evaluasi

- Umpan-balik dari pelajar secara berkala
- Umpan-balik dari pelanggan lain secara berkala
- Kuesioner pelajar dan komunitas yang digunakan tepat
- Sistem formal institusi untuk tinjauan ulang dan evaluasi
- Umpan-balik digunakan sebagai dasar untuk membuat kebijakan

f) Pelajar

1) Kepentingan pelajar

- Tanda-tanda petunjuk yang jelas
- Toilet yang bersih dan baik
- Buku panduan dan pedoman yang siap
- Staf sangat komunikatif dengan para pelajar
- Sama sekali tidak ada kendala yang dibuat-buat
- Layanan pelajar yang baik
- Transportasi yang baik
- Fasilitas relaksasi dan olahraga tersedia

2) Kepuasan pelajar

- Laporan yang baik tentang staf dan pelajar
- Kegembiraan dan kepuasan pelajar dibuktikan melalui survey dan kuesioner
- Pelajar merasa bangga terhadap tugas mereka
- Pelajar selalu mendapat informasi
- Pandangan pelajar selalu terdata

g) Staf

1) Sikap dan motivasi

- Berkomitmen dan berpengatahuan
- Berfokus pada pelajar
- Bertanggungjawab terhadap mutu
- Merasa bangga terhadap kinerja mereka
- Selalu merasa senang
- Merespon kebutuhan individual

2) Tim kerja

- Berkomitmen terhadap tim dan kerja tim
- Terlatih dalam keterampilan
- Memiliki kemampuan kerja tim yang kuat
- Memiliki ide yang jelas tentang batasan otoritas
- Memiliki sumberdaya yang mendukung peningkatan mutu
- Menghargai dan mendukung praktik-praktik kerja yang baik
- Berkonsultasi tentang kebijakan secara teratur

3) Pengembangan staf

- Institusi berkomitmen terhadap pengembangan staf
- Pengembangan staf bersifat proaktif dan secara jelas menegaskan kebutuhan institusi
- Pengembangan staf memiliki tinjauan ulang tentang kebutuhan individu

- Pengembangan staf mendapatkan sumberdaya yang cukup
- Pengembangan staf merupakan bagian dari prioritas institusi
- Pengembangan staf mencakup semua staf
- Pengembangan staf untuk TQM

4) Fasilitas staf

- Ruang kerja yang baik
- Peralatan dan fasilitas yang tepat dan memadai
- Kesempatan untuk melakukan diskusi dan debat profesional

h) Relasi eksternal

1) Pemasaran

- Strategi pemasaran yang logis
- Riset pasar
- Mencari pandangan positif pra pelanggan
- Penyebaran kuesioner bagi para pelajar dan para pemilik lapangan kerja

2) Komunitas

- Hubungan baik dengan komunitas yang relevan
- Pandangan komunitas dimanfaatkan secara berkala
- Hubungan kuat dengan partner pendidikan atau partner bisnis

i) Keorganisasian

1) Perencanaan Strategis

- Institusi memiliki tujuan dan cita-cita yang luas
- Staf di semua level menyadari arah institusi
- Institusi memiliki perencanaan strategis yang tertulis
- Perencanaan mengidentifikasi cara staf agar dapat memberikan kontribusi kesuksesan

2) Kultur Organisasi

- Struktur yang sederhana dan ramping
- Otoritas didelegasikan
- Perubahan adalah bagian dari kultur
- Statemen umum tentang pengarahan
- Komitmen yang kuat untuk melakukan evaluasi dan tinjauan ulang
- Didasarkan pada kerja tim

j) Standar-standar

1) Standar keras

- Hasil ujian yang memuaskan dan kesuksesan pelajar
- Tingkat kemajuan yang tinggi
- Penggunaan sumberdaya-sumberdaya secara efektif
- Umpan-balik komunitas dan pelajar yang didasarkan pada koleksi yang sistematis
- Kontrol dana yang efektif

2) Standar lunak

- Suasana yang menyenangkan
- Kesejahteraan pelajar merupakan sebuah prioritas
- Layanan pelanggan terbukti secara nyata
- Lingkungan yang bersahabat
- Komitmen terhadap para pelajar dengan semua keahlian

3) Aplikasi standar yang benar

- Institusi tidak mengukur diri hanya dengan prioritas-prioritas keras semata

Mustaqim (2012: 152) merangkum indikator-indikator sekolah/madrasah berkualitas/unggul dari pandangan beberapa ahli, yaitu:

- a. Perumusan visi, misi dan target mutu yang jelas dipahami semua pihak yang terlibat pimpinan, guru, karyawan peserta didik, orang tua dan komite sekolah/madrasah
- b. Kepemimpinan sekolah yang kuat, memperoleh dukungan dari semua pihak
- c. Memiliki motivasi dan harapan prestasi yang tinggi mampu bersaing secara terus-menerus
- d. Pengembangan dan pelatihan tenaga pendidika dan kependidikan sekolah yang terencana secara terus-menerus
- e. Evaluasi hasil belajar dan faktor-faktor yang mempengaruhinya untuk penyempurnaan proses pembelajaran
- f. Komunikasi dan dukungan orang tuas dan masyarakat

- g. Komitmen dan dukungan orang tua dan masyarakat
- h. Komitmen seluruh warga sekolah akan pentingnya peningkatan mutu
- i. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
- j. Membangun jaringan kerjasama dengan pihak terkait secara terus-menerus

Dari kesimpulan Mustaqim tentang indicator-indikator sekolah/madrasah bermutu dapat dijadikan rujukan karakteristik madrasah bermutu, karena penarikan kesimpulan tersebut berdasarkan pada hasil penelitian para ahli.

2. Prinsip-prinsip Peningkatan Mutu Terpadu

Persyaratan lebih lanjut tentang manajemen peningkatan mutu terpadu pendidikan memerlukan pemenuhan Prinsip mutu sebagaimana didefinisikan Sri Minarti (2011: 355) prinsip mutu sebagai sejumlah asumsi yang dinilai dan diyakini memiliki kekuatan untuk mewujudkan mutu. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Sebagaimana Hansler dan Brunell yang dikutip Nasution (2005: 30) menjelaskan ada 4 prinsip utama dalam Model Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kelas dunia, yaitu sebagai berikut:

- a. Kepuasan pelanggan

Peningkatan mutu terpadu pendidikan berlandaskan kepada kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama. Pelanggan jasa pendidikan dikelompokkan menjadi dua kategori. *Pertama*, pelanggan internal, adalah

pelanggan jasa pendidikan yang bersifat cenderung permanen, yaitu pengelola pendidikan, meliputi kepala madrasah dan pembantunya, tenaga kependidikan, dan tenaga administrasi pendidikan. *Kedua*, pelanggan eksternal, yaitu pihak-pihak yang berkepentingan terhadap jasa pelayanan madrasah tetapi sifatnya tentatif, yang meliputi siswa, orangtua (wali siswa), masyarakat, dunia usaha dan pemerintah (Danim, 2006;5). Oleh sebab itu, untuk memposisikan institusi pendidikan sebagai insdutri jasa, maka institusi pendidikan tersebut hendaknya memenuhi standar mutu, baik mutu sesungguhnya (*quality in fact*) maupun mutu persepsi (*quality in perception*). Standar mutu produksi dan pelayanan diukur dengan kriteria sesuai spesifikasi, cocok dengan pembuatan dan pengguna, tanpa cacat dan selalu baik sejak awal. Mutu dalam persepsi diukur dari kepuasan pelanggan, meningkatnya minat, dan harapan pelanggan (Mulyadi, 2008: 4).

Dalam penyelenggaraanya “*quality in fact*” merupakan profil lulusan institusi pendidikan sesuai dengan kualifikasi tujuan pendidikan, yang berbentuk standar kemampuan dasar berupa kualifikasi akademik minimal yang dikuasai peserta didik. Sedangkan pada *quality in perception* pendidikan adalah kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan insitusi pendidikan.

Menurut Sri Minarti (2011: 355) Dalam lingkup pendidikan, kepuasan pengguna jasa pendidikan merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, aktivitasnya harus dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan. Kualitas yang dihasilkan

suatu perusahaan/lembaga pendidikan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka peningkatan kualitas hidup pelanggan, semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

Pada sisi yang lain, Nasution (2005: 51-52) menyatakan fokus pada pelanggan merupakan bagian proses yang mengarahkan pada perbaikan terus-menerus organisasi yang dilakukan dengan langkah, yaitu menentukan siapa pelanggan, menentukan indikator apa dari standar mutu pelayanan atau jasa yang paling penting bagi pelanggan, menyusun indikator mutu dalam urutan yang paling penting bagi pelanggan, menentukan tingkat kepuasan pelanggan terhadap masing-masing indikator, menghubungkan umpan balik dari pelanggan, mengembangkan perangkat matriks tentang bagaimana peringkat kinerja untuk mengetahui kinerja mana yang paling rendah, serta memperbaharui umpan balik dari pelanggan secara kontinu.

b. Respek terhadap setiap orang

Perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawannya dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Manajemen berdasarkan fakta dalam konteks pendidikan maksudnya adalah, bahwa setiap keputusan yang diambil oleh lembaga pendidikan

selalu didasarkan pada data dan fakta, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Lebih lanjut Muhaimin (2010: 121) menyimpulkan bahwa sekolah sangat membutuhkan data sebelum mengambil keputusan, dan digunakan untuk melihat berbagai alternatif sebelum mengambil keputusan. Karena hal ini, dapat mendeteksi lebih awal kesalahan-kesalahan dan mengetahui sumber kesalahan tersebut. Itulah sebabnya para pengambil keputusan di lembaga pendidikan membutuhkan berbagai data sebagai pijakan dan analisis untuk menghasilkan informasi dalam mengambil keputusan.

Ada dua konsep yang berkaitan dengan manajemen berdasarkan fakta. *Pertama*, prioritas. Yakni suatu konsep yang menganggap bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital.

Kedua, variasi dan variabilitas kinerja manusia. Naution (2005: 30) menyebutkan bahwa data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan terus-menerus

Suksesnya usaha organisasi harus disertai dengan proses yang sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Karena dalam pandangan manajemen mutu terpadu tidak ada sesuatu yang

sempurna, maka lembaga pendidikan harus melakukan upaya perbaikan mutu secara berkelanjutan (Danim, 2006: 22), karena mutu menurut Garvin dan Davis (Nasution, 2005: 3) adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi dan melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera atau harapan konsumen pada suatu produk selalu berubah, sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan.

3. Komponen Peningkatan Mutu Terpadu

Selain pentingnya memegang prinsip-prinsip mutu, ketersediaan Komponen mutu juga merupakan bagian-bagian yang harus ada dalam upaya untuk mewujudkan mutu. bagian-bagian ini merupakan pendukung dan menjadi prasyarat dimilikinya mutu (Triatna, 2012: 301). beberapa komponen yang dimaksud adalah:

a. Kepemimpinan yang berorientasi pada mutu

Menurut Ngalim Purwanto (2007: 27) kepemimpinan adalah permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi. Sementara Mulyadi (2008: 15) menerjemahkan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau orang,

pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas tersebut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan, kerjasama dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau orang.

Hal tersebut memberi penjelasan bahwa kepemimpinan dalam lingkaran organisasi merupakan hal yang sangat substansial. Karena kepemimpinan merupakan salah satu kunci untuk mencapai keberhasilan, disamping program, ketersediaan sumber daya, budaya akademik, dan faktor lainnya. Artinya, tanggung jawab kepemimpinan kepala lembaga pendidikan dalam membangun budaya mutu adalah startegis, karena sebagai pemimpin tunggal di lembaga pendidikan, ia memiliki tanggung jawab mengajar dan memengaruhi semua yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah (Fattah, 2012: 123).

Dalam konteks model manajemen peningkatan mutu terpadu, kesadaran akan kualitas dalam lembaga pendidikan tergantung kepada faktor *intangibles*, terutama sikap manajemen tingkat atas terhadap kualitas jasa pendidikan (Rochaety, 2010: 118). Pencapaian kualitas bukan merupakan hasil penerapan cara instan jangka pendek untuk meningkatkan daya saing, melainkan melalui implementasi yang mensyaratkan kepemimpinan secara kontinu (Mulyasa, 2011: 168). Dengan demikian, kepala sekolah perlu memiliki karakteristik pribadi yang mencakup: dorongan, motivasi untuk memimpin, kejujuran integritas, kepercayaan

diri, inisiatif, kreativitas, orisinalitas, fleksibilitas, kemampuan kognitif, pengetahuan bisnis, dan kharisma. Karena kualitas kepala sekolah tersebut akan dapat memberikan inspirasi kepada semua jajaran manajemen agar memperagakan kepemimpinan yang sama yang diperlukan untuk mengembangkan budaya mutu terpadu. Oleh sebab itu, keterlibatan langsung kepala sekolah sangat penting. Goetsch dan Davis dalam Mulyasa (2011: 169) mempertegas komitmen ini dengan pernyataan paling tidak sepertiga waktu kepala sekolah harus digunakan untuk terlibat langsung dalam usaha-usaha implementasi peningkatan mutu terpadu pendidikan.

b. Pendidikan dan pelatihan (Diklat)

Perwujudan mutu didasarkan pada ketrampilan setiap pegawai dalam merencanakan, mengorganisasikan, membuat, mengevaluasi, dan mengembangkan barang/jasa sebagaimana tuntutan pelanggan. Pemahaman dan ketrampilan pegawai menjadi kunci untuk mewujudkan hal itu melalui aplikasi pemahaman dan kemampuannya. Perkembangan tuntutan pelanggan inilah yang harus berkembang dan harus direspon positif oleh manajer puncak melalui penyiapan SDM/pegawai yang berkompeten di bidangnya. Dinamisasi tuntutan mengharuskan *diupgradenya* kemampuan pegawai secara terus-menerus. Bahkan investasi terbesar haruslah pada SDM organisasi. Diklat terkait dengan pokok dan ketrampilan pendukung kedua-duanya menjadi utama dalam membentuk pegawai yang kompeten. Keterbatasan implementasi diklat memungkinkan untuk memilih pada

ketrampilan inti, sedangkan untuk ketrampilan pendukung dikembangkan melalui proses kepemimpinan (Triatna, 2010: 302).

Fattah (2012: 127) menyatakan bahwa pelatihan yang berkesinambungan bagi segenap anggota organisasi merupakan hal yang penting. Tujuannya yaitu mencapai apa yang dimaksud dengan *learning organization* dimana pengetahuan menyebar pada segenap lapisan manajemen karena kesuksesan menurut Anderson (1994) memerlukan pengembangan organisasi yang selalu membangun dan secara konsisten memperbarui kemampuan bersaing dalam segala fungsinya. Salah satu cara yaitu melalui penyelenggaraan pelatihan yang berkelanjutan. Terlebih, dalam usaha meningkatkan mutu, pelatihan secara menyeluruh merupakan salah satu persyaratan yang tidak bisa ditinggalkan.

c. Struktur pendukung

Manajer puncak akan memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu dalam melaksanakan strategi pencapaian mutu. dukungan semacam ini mungkin diperoleh dari luar melalui konsultan atau tim mutu, akan tetapi lebih baik kalau diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri. Staf pendukung yang kecil dapat membantu manajemen puncak untuk mengartikan konsep mengenai mutu, membantu melalui network dengan manajer mutu di bagian lain dalam organisasi dan membantu sebagai narasumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu bagi manajer puncak.

d. Komunikasi

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

e. Reward dan pengakuan

Di dalam model manajemen peningkatan mutu terpadu, peranan penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi karyawan, seperti penilaian kinerja, kompensasi, program pengakuan prestasi, dan sistem promosi merupakan motivasi untuk mencapai sasaran perusahaan. Nasution (2005: 192) menyebutkan bahwa penghargaan berbeda dengan pengakuan. Penghargaan biasanya dalam bentuk moneter, sedangkan pengakuan adalah tindakan atau kegiatan dalam bentuk nonmoneter. Penghargaan bisa dalam bentuk bonus, uang, liburan, dan lain-lain. Sedangkan pengakuan dapat berupa ucapan terima kasih, award dari perusahaan, dan lain-lain. Tujuan pemberian penghargaan dan pengakuan kepada pegawai yang

berhasil mencapai mutu tertentu adalah agar dapat menjadi panutan/contoh bagi pegawai lainnya.

f. Pengukuran

Penggunaan data hasil pengukuran (evaluasi) menjadi sangat penting di dalam menetapkan proses manajemen mutu. Hasil pengukuran merupakan informasi umpan balik bagi manajer puncak mengenai kondisi riil bagaimana gambaran proses mutu yang ada dalam organisasi. Bahkan, hasil evaluasi harus menjadi dasar untuk mengambil keputusan bagi manajer puncak. Pendapat-pendapat umum mengenai mutu organisasi harus diganti dengan data dan fakta. Setiap orang dalam organisasi dan yang terkait dengan organisasi harus diberitahu bahwa yang penting bukan yang dipikirkan akan tetapi yang diketahuinya berdasarkan fakta dan data. Dalam menentukan dan memilih data, kepuasan pelanggan eksternal harus diukur secara konsisten untuk mengetahui seberapa jauh kebutuhan benar-benar terpenuhi.

4. Metode-metode Peningkatan Mutu Terpadu

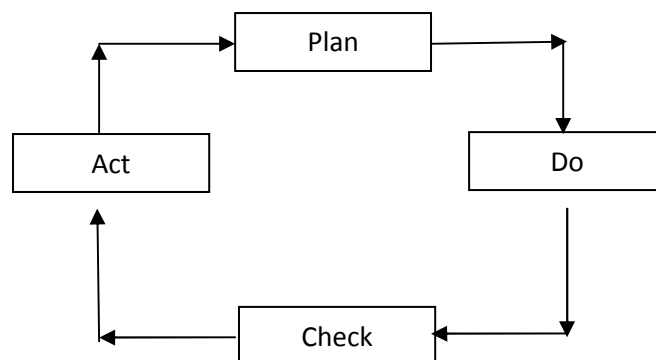
Pada sisi lain, Peningkatan mutu terpadu merupakan suatu upaya yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas usaha, baik secara kualitas maupun kuantitas. Konsep dan pendekatan ini menawarkan sejumlah rumusan yang dapat dilakukan dalam kegiatan manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu secara total, karena pencapaian kualitas bukan merupakan hasil penerapan cara instan jangka pendek, melainkan memerlukan metode manajemen yang sistematis dan dilaksanakan secara terus-menerus.

Metode peningkatan mutu terpadu banyak dirumuskan oleh beberapa ahli seperti W. Edward Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby, Edward Saallis, serta pakar-pakar lainnya. Namun penulis hanya mengulas dua metode peningkatan mutu dari Deming, Juran, dan Saallis.

1. Metode W. Edrward Deming

Edward Deming dalam Nasution (2005: 31) menganjurkan penggunaan SPC (*statistical proses control*) agar perusahaan dapat membedakan penyebab sistematis dan penyebab khusus dalam menangani kualitas. Deming berkeyakinan bahwa perbedaan atau variasi merupakan suatu fakta yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan industri. Salah satu metode peningkatan mutu yang diciptakan deming adalah *Deming Cycle*.

Deming Cycle dikembangkan untuk menghubungkan antara operasi dengan kebutuhan pelanggan dan memfokuskan sumber daya semua bagian dalam perusahaan (riset, desain, operasi, dan pemasaran) secara terpadu dan sinergi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Siklus Deming adalah model perbaikan berkesinambungan yang terdiri dari empat komponen secara berurutan, seperti pada gambar berikut:



Penjelasan dari setiap siklus PDCA tersebut adalah sebagai berikut:

a. Mengembangkan rencana perbaikan (*plan*)

Rencana perbaikan disusun menurut prinsip 5 W (*what, why, who, when, where*) dan H (*how*) yang dibuat secara jelas dan terinci, serta menetapkan sasaran dan target yang harus dicapai.

b. Melaksanakan rencana (*do*)

Rencana yang disusun diimplementasikan secara bertahap, mulai dari skala kecil dan pembagian tugas secara merata sesuai dengan kapasitas dan kemampuan dari setiap personil. Selama dalam melaksanakan rencana harus dilakukan pengendalian, yaitu mengupayakan agar seluruh rencana dilaksanakan dengan sebaik mungkin agar sasaran dapat dicapai.

c. Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai (*check* atau *study*)

Memeriksa atau meneliti hasil merujuk pada penetapan apakah pelaksanaannya berada pada jalur yang ditetapkan, sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Alat atau perlengkapan yang dapat digunakan dalam memeriksa adalah diagram pareto, histogram, dan diagram control.

d. Melakukan tindakan penyesuaian bila diperlukan (*action*)

Penyesuaian dilakukan bila dianggap perlu, yang didasarkan pada hasil analisis. Penyesuaian berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari timbulnya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya.

2. Joseph M. Juran

Menurut Juran, kualitas berarti cocok atau sesuai untuk digunakan, yaitu produk atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh pemakainya (Nasution, 2005: 34). Juran mengemukakan empat konsep metode peningkatan mutu, yaitu:

a) *Jurans Three Basic steps to progress*

Juran berpendapat bahwa ada hubungan antara kualitas dengan daya saing. *Jurans Three Basic steps to progress* mengandung tiga langkah, yaitu:

- mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
- Mengadakan program pelatihan secara luas
- Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi (Hanik, 2012: 24)

b) *Juran's Ten Steps to Quality Improvement*

Sepuluh langkah untuk memperbaiki kualitas menurut Juran, meliputi sebagai berikut:

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

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

c) *The Pareto Principles*

Dalam hal ini juran menerapkan prinsip yang dikemukakan oleh Pareto, yaitu organisasi harus memusatkan energinya pada penyisihan sumber masalah yang sedikit tetapi vital (*vital few sources*) yang menyebabkan sebagian besar masalah.

d) *The Juran Trilogy.*

Bound dalam Nasution (2005: 35) *The Juran Trilogy* merupakan ringkasan dari tiga fungsi manajerial yang utama. Pandangan Juran terhadap fungsi-fungsi ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan Kualitas

Perencanaan kualitas meliputi pengembangan produk, sistem, dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk itu adalah sebagai berikut;

- a. Menentukan siapa yang menjadi pelanggan
- b. Mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan
- c. Mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- d. Mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimewaan tersebut.
- e. Menyebarkan rencana kepada level operasional.

2. Pengendalian Kualitas

Pengendalian kualitas meliputi langkah-langkah berikut;

- a. Menilai kinerja kualitas aktual
- b. Membandingkan kinerja dengan tujuan
- c. Bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan

3. Perbaikan Kualitas

Perbaikan kualitas harus dilakukan secara *on-going* dan terus-menerus. Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut;

- a. Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas setiap tahun
- b. Mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan
- c. Membentuk suatu tim proyek yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap proyek

- d. Memberikan tim-tim tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mendiagnosis masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi, dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh (Nasution, 2005: 36).

3. Edward Saillis

Sailis (2011: 8) mengemukakan peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan menerapkan *Total Quality Management in education* (TQME). Adapun metode peningkatan mutu pendidikan yang ditawarkan Edward Saillis adalah:

- a. Perbaikan secara terus-menerus.

Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggaraan pendidikan telah mencapai standar mutu yang ditetapkan. Konsep ini juga berarti bahwa antara institusi pendidikan Islam senantiasa memperbarui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan klien. Jika tuntutan dan kebutuhan klien berubah, maka pihak pengelola institusi pendidikan dengan sendirinya akan merubah mutu, serta selalu memperbaharui komponen produksi atau komponen-komponen yang ada dalam institusi pendidikan.

b. Menentukan standar mutu (*quality assurance*).

Paham ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institusi pendidikan. Standar mutu pendidikan misalnya dapat berupa pemilikan atau akuisisi kemampuan dasar pada masing-masing bidang pembelajaran, sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditempuh. Selain itu, pihak manajemen juga harus menentukan standar mutu materi kurikulum dan standar evaluasi yang akan dijadikan sebagai alat untuk mencapai standar kemampuan dasar. Standara mutu proses pemebelajaran harus pula ditetapkan, dalam arti bahwa pihak manajemen perlu manetapkan standar mutu proses pembelajaran yang diharapkan dapat berdaya guna untuk mengotimalkan proses produksi dan untuk melahirkan produk yang sesuai, yaitu menguasai standar mutu pendidikan berupa penguasaan standar kemampuan dasar. Pembelajaran ang diakmsud sekurang-kurangnya memenuhi karakteristik; menggunakan pendekatan pembelajaran aktif (*student active learning*), pembelajaran kooperatif dan kolaboratif, pembelajaran konstruktif, dan pembelajaran tuntas. Begitu pula pada akhirnya, pihak pengelola pendidikan menentukan standar mutu evaluasi pembelajaran. Standar mutu evaluasi yaitu bahwa evaluasi harus dapat mengukur tiga bentuk penguasaan peserta didik atas standar kemampuan dasar, yaitu penguasaan materi, penguasaan metodologis, dan penguasaan ketrampilan yang aplikatif

dalam kehidupan sehari-hari. Dengan kata lain, penilaian diarahkan pada dua aspek hasil pembelajaran, yaitu *instructional effects* dan *nurturant effects*. *Instructional effects* adalah hasil-hasil yang kasat mata dari proses pembelajaran, sedangkan *nurturant effects* adalah hasil-hasil laten proses pembelajaran, seperti terbentuknya kebiasaan membaca, kebiasaan pemecahan masalah.

c. Perubahan kultur.

Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasional. Jika manajemen ini ditetapkan di institusi pendidikan, maka pihak pimpinan harus berusaha membangun kesadaran para anggotanya, mulai dari pimpinan sendiri, staf, guru, pelajar, dan berbagai unsure terkait, seperti pimpinan yayasan, orang tua, dan para pengguna lulusan pendidikan akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan mutu pembelajaran. Di sini letak penting dikembangkannya faktor rekayasa dan faktor motivasi agar secara bertahap dan pasti kultur mutu itu akan berkembang di dalam organisasi institusi pendidikan. Di sini pula penting diterapkan bentuk-bentuk hubungan manusia yang efektif dan konstruktif, agar semua anggota organisasi institusi pendidikan merasakan ada hubungan intim dan harmonis bagi terbentuknya kerjasama yang berdaya guna dan berhasil guna. Perubahan kultur ke arah kultur mutu ini antara lain dilakukan dengan menempuh cara-cara; perumusan keyakinan

bersama, intervensi nilai-nilai keagamaan, yang dilanjutkan dengan perumusan visi dan misi organisasi institusi pendidikan.

d. Perubahan organisasi

Jika visi, misi, dan tujuan organisasi sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi. Perubahan organisasi ini bukan berarti perubahan wadah organisasi, melainkan sistem atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja dan kepengawasan dalam organisasi. Perubahan ini menyangkut perubahan kewenangan, tugas-tugas dan tanggung jawab. Misalnya, dalam kerangka manajemen berbasis sekolah, struktur organisasi dapat berubah terbalik dibandingkan dengan struktur konvensional. Jika dalam struktur konvensional berturut-turut dari atas ke bawah; senior manajer, middle manajer, *teacher* dan *support staff*. Sedangkan struktur yang baru, yaitu dalam struktur organisasi layanan, keadaannya terbalik dari bawah ke atas berturut-turut; *learner*, *team*, *teacher and support staff*, dan *leader*.

e. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan/klien

Karena organisasi pendidikan menghendaki kepuasan klien/pelanggan, maka perlunya mempertahankan hubungan baik dengan klien menjadi sangat penting. Dan inilah yang dikembangkan dalam unit public relation. Berbagai informasi antara organisasi pendidikan dan pelanggan terus-menerus dipertukarkan, agar institusi

pendidikan senantiasa dapat melakukan perubahan-perubahan atau improvisasi yang diperlukan, terutama berdasarkan perubahan sifat dan pola tuntutan serta kebutuhan klien. Bukan hanya itu, pelanggan juga diperkenankan melakukan kunjungan, pengamatan, penilaian dan pemberian masukan kepada institusi pendidikan. Semua masukan itu selanjutnya akan diolah dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan mutu proses dan hasil-hasil pembelajaran. Dan yang perlu diperhatikan adalah bahwa dalam manajemen berbasis sekolah, guru, staff justru dipandang sebagai pelanggan internal, sedangkan pelajar termasuk orang tua pelajar dan masyarakat umum, termasuk pelanggan eksternal. Maka, pelanggan baik internal maupun eksternal harus dapat terpuaskan melalui interval kreatif pimpinan institusi pendidikan.

Dari pendapat tiga tokoh mutu diatas, metode peningkatan mutu terpadu yang dikemukakan oleh W. Edward Deming, Joseph M. Juran, dan Edward Saallis memiliki beberapa kesamaan yang dapat di simpulkan bahwa dalam menerapkan metode peningkatan mutu terpadu harus;

1. Perencanaan merupakan langkah awal implementasi manajemen mutu terpadu
2. Menggunakan pendekatan ilmiah. Pada metode Deming pendekatan ilmiah diperlihatkan dengan penerapan 5W + 1H, sedangkan Juran lebih spesifik kepada identifikasi kebutuhan dan karakteristik pelanggan.

3. Ada kerja sama tim (*teamwork*) untuk mewujudkan mutu.
4. Menekankan penggunaan SPC pada tahap *controlling* (pengawasan)
5. Perbaiki sistem secara kesinambungan.
6. Perubahan kultur organisasi
7. Fokus pada pelanggan (pengguna)

C. Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Terpadu Pendidikan

Menurut Prof. Akdon (2009: 9), manajemen strategik didefinisikan sebagai ilmu dan kiat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Manajemen strategi sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulasi*) dan pelaksanaan (*implementasi*) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi yang memiliki tugas yaitu:

- a. Merumuskan visi dan misi organisasi meliputi rumusan umum filosofi dan tujuan,
- b. Mengembangkan profil organisasi yang mencerminkan kondisi internnya,
- c. Menilai lingkungan eksternal organisasi meliputi pesaing dan faktor kontekstual,
- d. Menganalisis alternatif strategi dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal,

- e. Mengidentifikasi setiap alternatif strategi untuk menentukan strategi mana yang paling sesuai visi dan misi organisasi,
- f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum,
- g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek,
- h. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, struktur, teknologi, dan sistem imbalan,
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Berdasarkan pengamalan historis di dalam penyelenggaraan suatu organisasi, maka manfaat utama penerapan prinsip manajemen strategi di dalam lembaga pendidikan adalah membantu lembaga pendidikan merumuskan strategi yang lebih tepat dengan menggunakan pendekatan sistematis, logis, dan rasional pada proses pemilihan strategi pengelolaan pendidikan di era global yang terus mengalami perubahan. Dasar manajemen strategi adalah menumbuhkan komitmen atau dukungan dari semua pihak (sumber daya manusia) mengenai visi, misi lembaga pendidikan, sasaran penyelenggaraan pendidikan, dan upaya-upaya pencapaiannya. Berdasarkan hal tersebut maka tujuan utama manajemen strategi adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua eksekutif maupun pelaksana lembaga pendidikan.

Manfaat besar dari manajemen strategi adalah memberi peluang bagi organisasi dalam pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektivitas dengan mendorong dan

menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi.

Penerapan manajemen strategi di dalam penyelenggaraan sistem pendidikan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan (termasuk di dalamnya sekolah dan departemen pendidikan) untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan di dunia global dewasa ini. Penerapan konsep berpikir dan bertindak strategik, lembaga pendidikan diharapkan dapat mengawali dan mempengaruhi daripada hanya memberi respon terhadap berbagai tuntutan dan atau aktivitas rutin dan birokratis, namun lebih dari itu, lembaga pendidikan harus dapat berusaha keras merencanakan kegiatan-kegiatan strategis, mengimplementasikan, dan mengendalikan segenap operasional kelembagaan untuk mencapai tujuan strategis yang telah dirumuskan.

Manajemen strategik sebagai suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Sasaran manajemen strategik adalah meningkatkan:

- ✓ Kualitas organisasi
- ✓ Efisiensi anggaran
- ✓ Penggunaan sumberdaya
- ✓ Kualitas evaluasi program dan pemantauan kinerja, serta
- ✓ Kualitas pelaporan

Prinsip dalam manajemen strategik adalah adanya *strategy formulation* yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya, adanya

strategi implementasi yang menggambarkan cara mencapai tujuan (secara teknis) strategi implementasi mencerminkan kemampuan organisasi dan alokasinya termasuk dalam hal ini adalah alokasi keuangan (dengan anggaran berbasis kinerja); serta strategi evaluasi yang mampu mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.

Pada dasarnya yang dimaksud dengan strategik bagi suatu manajemen organisasi adalah rencana berskala besar yang berorientasi pada jangka panjang yang jauh ke masa depan serta menetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang bersangkutan.

Robert H. Heyes dan Steven C. Wheelright telah mengidentifikasi lima sifat pokok strategi, yaitu cakrawala waktu, dampak, pemusatan upaya, pola-pola keputusan, dan daya meresap (Syukur, 2011: 128-129).

a. Cakrawala Waktu

Kata strategi erat kaitannya dengan suatu kegiatan yang berhubungan dengan waktu, baik menyangkut waktu yang akan dicapai untuk melaksanakan kegiatan tersebut maupun waktu yang digunakan untuk mengamati dampaknya.

b. Dampak

Dampak akhir yang akan ditimbulkan karena mengikuti strategi tertentu akan sangat berarti, walaupun dalam perjalannya belum terlihat jelas sekalipun dalam jangka waktu yang lama. Ini dapat dijadikan pengalaman

bagi seorang manajer bahwa strategi tertentu dan dalam situasi dan kondisi tertentu akan mengakibatkan dampak akhir tertentu juga. Sehingga apabila menggunakan strategi harus mempertimbangkan dampak pengalaman yang sudah pernah dialami, agar tidak mengulangi kesalahan masa lalu.

c. Pemusatan Upaya

Perhatian seseorang terhadap sesuatu yang sempit dengan sesuatu yang luas tentunya membutuhkan waktu yang berbeda. Perhatian pada sesuatu yang sempit dengan cepat akan dapat mengidentifikasi sesuatu dengan cepat dan hasilnya juga akan lebih maksimal. Oleh karena itu sebuah strategi yang efektif biasanya memerlukan pemusatan kegiatan upaya atau perhatian seseorang pada tujuan yang agak sempit. Hal ini ditempuh dengan pertimbangan bahwa secara implisit dapat mengurangi sumber daya yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

d. Pola-Pola Keputusan

Untuk dapat mengikuti pola-pola yang konsisten pengambilan keputusan harus saling menunjang. Dalam hal ini antara keputusan satu dengan keputusan yang lain tidak terjadi perbenturan, yang mengakibatkan kepincangan-kepincangan dalam praktek pelaksanaannya. Misalnya dalam sebuah lembaga pendidikan menargetkan peserta didiknya dapat menguasai teknologi mutakhir, akan tetapi peralatan yang dapat mendukung tercapainya tujuan tersebut tidak terpenuhi, maka target yang direncanakan tersebut akan mengakibatkan kegagalan.

e. Daya Meresap

Sebuah strategi mencakup spektrum aktivitas yang sangat luas, sehingga membutuhkan tindakan dengan cara-cara tertentu yang sesuai dengan jenjangnya masing-masing. Spektrum aktivitas tersebut meliputi proses alokasi sumberdaya sampai dengan kegiatan sehari-hari.

Selanjutnya Nawawi (2003:149) sebagaimana dikutip Akdon (2009: 11) menjelaskan manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang/jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan organisasi) organisasi.

Pengertian yang cukup luas ini menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem yang merupakan satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula.

Komponen pertama adalah perencanaan strategik dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategik dan strategi utama (induk) organisasi. **Komponen kedua** adalah perencanaan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi

penganggaran, kebijakan situasional, jaringan kerja (*net work*) internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

1. Perencanaan Strageik Mutu Pendidikan

Perencanaan strategis adalah proses menentukan tujuan organisasi dan memutuskan program tindakan menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut (Syukur, 2011: 131).

Bryson (2008: 23) mengemukakan bahwa perencanaan strategi adalah sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan mengarahkan bagaimana suatu organisasi atau entitas lainnya, apa yang akan dikerjakan organisasi atau entitas lainnya dan mengapa organisasi (entitas lainnya) mengerjakan seperti itu. Bryson (2008:55) membagi proses perencanaan strategik menjadi sepuluh langkah, yang mengarah kepada tindakan, hasil, dan evaluasi.

Fatah Syukur (2011: 132-133) menerangkan ada elemen-elemen penting dari perencanaan strategic yaitu:

- a. Mendefinisikan filosofi lembaga
- b. Menelaah kondisi lingkungan
- c. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan lembaga
- d. Menentukan tujuan dan sasaran
- e. Menyusun strategi

a). Konsep Visi dan Misi

Langkah awal dalam strategy formulation (perumusan strategi) adalah penetapan visi. Visi merupakan suatu pandangan atau keyakinan bersama seluruh komponen organisasi akan keadaan masa depan yang diinginkan. Keberadaan visi ini akan memberikan inspirasi dan mendorong seluruh anggota organisasi untuk bekerja lebih giat (Zamroni, 2000: 169).

Penyataan visi perlu diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan semua unit dalam organisasi, menjadi media komunikasi dan motivasi semua pihak, serta sebagai sumber kreativitas dan inovasi organisasi. Kriteria-kriteria pembuatan visi meliputi antara lain:

- a. Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- b. Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik.
- c. Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan
- d. Menjembatani masa kini dan masa mendatang
- e. Gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa depan yang menarik
- f. Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya (Prabowo, 2008: 173-174).

Suatu visi agar menjadi realistis, dapat dipercaya dan meyakinkan, serta mengandung daya tarik maka dalam proses pembuatannya perlu melibatkan semua stakeholder. Selain keterlibatan berbagai pihak, visi perlu secara intensif dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi sehingga merasa sebagai pemilik visi tersebut. hal lain yang terkadang terlihat simple namun sering dilupakan dalam pembuatan visi bahwa visi akan lebih mudah diingat dan dijadikan komitmen jika dibuat dalam kalimat yang singkat. Seperti disebutkan di atas bahwa visi adalah pernyataan dari organisasi tentang tujuan utama organisasi, kebijakan, dan nilai-nilai yang dianut. Sebagai pernyataan yang bersifat permanen, visi tidak perlu di *updated* pada setiap *planning cycle* (misalnya 1 tahun), namun visi ini merupakan subyek untuk di revisi dalam interval yang lebih lama misalnya lima tahun atau lebih (Akdon, 2009: 96).

Visi yang telah terbentuk harus diterjemahkan kedalam *guidelines* yang lebih pragmatis dan kongkrit yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan strategi aktivitas dalam organisasi. Untuk itulah dibutuhkan misi. Pernyataan dalam misi lebih tajam dan lebih detail jika dibandingkan dengan visi.

Misi erat berkaitan dengan visi, jika visi adalah pernyataan tentang gambaran global masa depan, maka misi merupakan pernyataan formal tentang tujuan utama yang akan direalisasikan. Pernyataan misi menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi organisasi, karena misi mewakili

alasan dasar untuk berdirinya organisasi (Syukur, 2011: 135). Pernyataan misi biasanya mencakup mengenai:

- a. Konsumen yang akan dituju
- b. Kebutuhan konsumen yang akan dipenuhi
- c. Kompetensi dari organisasi
- d. Gambaran kejatidirian (karakter organisasi)
- e. Citra organisasi
- f. Alasan mengapa organisasi tersebut didirikan.

Pernyataan misi yang jelas akan memberi arahan jangka panjang sehingga memberikan stabilitas manajemen dan kepemimpinan organisasi. Rumusan misi harus selalu berada di depan meja seluruh anggota organisasi. Proses pengembangan misi sangat ditentukan oleh aspirasi dan persepsi pelanggan maupun input dari para stakeholder. Namun, demikian rumusannya seharusnya tidak terlalu melebar yang mengakibatkan organisasi bergerak dalam segala hal sehingga tidak efektif. Misi merupakan dasar bagi tahap selanjutnya dalam manajemen strategi seperti critical success factors (CCFs) tujuan, dan sasaran organisasi.

b) Telaah Lingkungan Strategik (Lingkungan Internal dan Eksternal)

Salah satu proses dalam manajemen strategik adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi, yaitu kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan di sekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa

kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal.

a. Lingkungan internal meliputi:

- Kekuatan (strength) adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memenuhi keuntungan strategik dalam mencapai visi dan misi.
- Kelemahan internal (weakness) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif yang menghambat organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi.

b. Lingkungan eksternal meliputi:

- Peluang (opportunity) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif yang membantu organisasi mencapai dan mampu melampaui pencapaian visi dan misi.
- Tantangan/ancaman (threat) adalah faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif yang dapat mengakibatkan organisasi gagal mencapai visi dan misi (Akdon, 2009: 111-112).

Telaah lingkungan strategik sangat bermanfaat dalam pembuatan Renstra (rencana strategis) karena: pertama, dapat mengetahui peluang-peluang spesifik yang ada dalam lingkungan organisasi. Hal ini perlu bagi manajemen tingkat atas (top management) untuk menetapkan ketrampilan utama serta sumber daya yang dapat diterapkan pada peluang spesifik yang ada. Kedua, untuk meningkatkan ataupun memperingatkan organisasi akan adanya faktor atau unsur di lingkungan organisasi yang mungkin akan membahayakan

organisasi di masa depan. Dengan “early-warning system”, organisasi dapat lebih proaktif dan efektif dalam mengambil langkah-langkah untuk mengubah kecenderungan lingkungan, internal maupun eksternal, atau mengurangi dampak negatif terhadap organisasi.

D. Model Manajemen Peningkatan Mutu Terpadu pada Pendidikan Islam

1. Definisi Model Manajemen Mutu

Model secara definisi diartikan sebagai sesuatu yang membantu dalam pemahaman struktur atau proses yang digunakan ahli, ketika fenomena dipelajari untuk dapat diterangkan. Sukardi (2006) memberikan batasan tentang model yaitu struktur sejenis fungsi sebagai penyederhanaan konsep yang digunakan untuk memperoleh pemahaman fenomena yang ingin diterangkan (Prihatin, 2011: 169-170).

Simatupang (1995: 5) mendefinisikan model sebagai suatu representasi atau formalisasi dalam bahasa tertentu yang disepakati dari suatu sistem yang nyata. Sedangkan yang dimaksud sistem yang nyata adalah sistem yang sedang berlangsung dalam kehidupan, sistem yang dijadikan titik atau fokus perhatian dan dipermasalahkan.

Sedangkan Syaiful Sagala (2003: 175) menjelaskan bahwa model diartikan sebagai kerangka konseptual yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan. Sedangkan Komarudin dalam Sagala (2003: 175) menyatakan bahwa model juga dapat dipahami sebagai: (1) suatu tipe atau desain; (2) suatu deskripsi atau analogi yang dipergunakan untuk membantu proses visualisasi sesuatu yang tidak dapat dengan langsung

diamati; (3) suatu sistem asumsi-asumsi, data-data, dan inferensi-inferensi yang dipakai untuk menggambarkan secara matematis suatu obyek atau peristiwa; (4) suatu desain yang disederhanakan dari suatu sistem kerja, suatu terjemahan realitas yang disederhanakan; (5) suatu deskripsi dari suatu sistem yang mungkin atau imajiner; dan (6) penyajian yang diperkecil agar dapat menjelaskan dan menunjukkan sifat bentuk aslinya.

Model sendiri dirancang untuk mewakili realitas yang sesungguhnya. Walaupun model itu sendiri bukanlah realitas dari dunia sebenarnya (Sagala, 2003: 176). Atas dasar pengertian tersebut, maka model adalah kerangka konseptual yang digunakan untuk memperoleh pemahaman fenomena yang ingin diterangkan dari titik atau fokus perhatian yang dipermasalahkan.

Model manajemen mutu muncul karena adanya usaha eksplanasi secara kontinu yang diturunkan dari perkembangan pengukuran dan keinginan manusia untuk berusaha menerapkan prinsip-prinsip peningkatan mutu pada cakupan yang lebih abstrak termasuk pada ilmu pendidikan.

Uharsaputra (2010: 233) secara sederhana mengartikan manajemen mutu dapat sebagai aktivitas manajemen untuk mengelola mutu. menurut Gasperz (1997: 46) manajemen kualitas dapat dikatakan sebagai aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan, tanggung jawab, serta mengimplementasikan melalui alat-

alat manajemen kualitas, seperti perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, penjaminan kualitas, dan peningkatan kualitas.

Pengertian di atas menggambarkan bahwa manajemen kualitas berkaitan dengan seluruh kegiatan manajemen dalam rangka mengelola kualitas. Dalam perkembangan dewasa ini manajemen kualitas telah banyak diterapkan dalam seluruh aspek dari suatu organisasi, sehingga pengelolaan kualitas bersifat total dan terpadu. Oleh karena itu, TQM telah menjadi sistem manajemen yang berkaitan dengan upaya untuk terus meningkatkan kualitas dalam berbagai tahap, bagian dan bidang-bidang dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat tentang definisi model dan manajemen mutu dapat disimpulkan bahwa model manajemen mutu adalah kerangka konseptual yang mendeskripsikan dan melukiskan prosedur yang sistematis dalam mengorganisasikan pengalaman pengelolaan perencanaan dan proses pelaksanaan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu, dan berfungsi sebagai pedoman bagi perencanaan lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

2. Model-model Manajemen Mutu

Model manajemen mutu muncul karena adanya usaha eksplanasi secara kontinu yang diturunkan dari perkembangan pengukuran dan keinginan manusia untuk berusaha menerapkan prinsip-prinsip peningkatan mutu pada cakupan yang lebih abstrak termasuk pada ilmu pendidikan.

Rusman (2009: 563) menyebutkan ada tiga orang ahli yang memberikan sumbangan tentang model pengembangan kualitas/mutu, yaitu W. Edward Deming, Philip B. Crosby, dan Joseph M. Juran. Masing masing ahli tersebut mengembangkan modelnya berkenaan dengan pengembangan mutu.

a. Model W. Edward Deming

Menurut *Deming* meskipun kualitas mencakup kesesuaian atribut produk dengan tuntutan konsumen, namun kualitas harus lebih dari itu. Menurut *Deming* terdapat empatbelas poin penting yang dapat membawa/membantu manager mencapai perbaikan dalam kualitas yaitu :

- 1) Rumuskan dan umumkan kepada semua staf, maksud dan tujuan lembaga/organisasi/sekolah
- 2) Mempelajari dan melaksanakan filosofi baru, baik oleh pemimpin maupun staf
- 3) Memahami tujuan inspeksi, yaitu untuk memperbaiki proses dan menekan biaya
- 4) Mengakhiri praktik kegiatan yang menggunakan penghargaan berdasarkan angka/uang saja
- 5) Memperbaiki secara konstan dan terus-menerus, kapan pun terhadap sistem dan layanan
- 6) Membudayakan dan melembagakan pendidikan dan pelatihan
- 7) Mengajarkan dan melembagakan kepemimpinan

- 8) Menjauhkan rasa ketakutan, ciptakan kepercayaan diri dan iklim yang mendukung inovasi
- 9) Mengoptimalkan tujuan lembaga, teamwork, dan kelompok
- 10) Menghilangkan tekanan-tekanan yang menghambat perkembangan pegawai
- 11) Menghilangkan kuota berdasarkan angka-angka, tetapi secara kontinu melembagakan perbaikan (remedial)
- 12) Menghilangkan hambatan yang membuat pegawai tidak merasa bangga akan tugasnya.
- 13) Mendukung pendidikan dan peningkatan prestasi setiap orang
- 14) Melaksanakan tindakan/kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran.

Deming sangat dikenal dengan filosofi manajemennya dan banyak diadopsi oleh manajemen secara umum. Bahkan dalam filosofi organisasi belajar, konsep tersebut berkembang luas. Deming dikenal dengan konsep PDCA yang dilaksanakan dalam *countinuous quality improvement*.

b. Model Philip B. Crosby

Ahli manajemen Crosby (1979) memperkenalkan empat hal penting dalam manajemen mutu, keempat fungsi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Definisi mutu. mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan

- 2) Sistem pencapaian mutu. sistem ini merupakan pendekatan rasional untuk mencegah cacat dan kesalahan.
- 3) Standar kinerja. Standar kinerja organisasi/lembaga yang mempunyai orientasi mutu adalah tidak ada kesalahan (*zero defect*)
- 4) Pengukuran. Pengukuran kinerja yang digunakan adalah biaya mutu. Crosby menekankan biaya mutu seperti biaya peneluran, persediaan, inspeksi, dan pengujian.

Selain empat hal penting di atas Crosby juga memperkenalkan 14 langkah perbaikan mutu yang dikenal dengan "*fourteen step plan for quality improvement*", yaitu: (1) komitmen manajemen; (2) tim perbaikan mutu; (3) pengukuran mutu; biaya evaluasi mutu; (5) kesadaran mutu; (6) tingkatan perbaikan; (7) program pencegahan cacat (*zero defect*); (8) pelatihan bagi pengawas; (9) hari-hari bebas cacat (*zero defect day*); (10) menetapkan tujuan; (11) kesalahan menyebabkan perubahan; (12) pengenalan; (13) adanya petugas mutu/dewan kualitas; (14) kerjakan semuanya secara berulang.

c. Model Joseph M. Juran

Menurut Juran Kualitas adalah kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna. Lebih jauh Juran (1962) memperkenalkan tiga proses kualitas/mutu. Ketiga proses tersebut adalah sebagai berikut;

- 1) Perencanaan mutu (*quality planning*), meliputi: identitas pelanggan, menentukan kebutuhan pelanggan, mengembangkan karakteristik hasil yang merupakan tanggapan terhadap proses kebutuhan pelanggan, menyusun sasaran mutu, mengembangkan proses yang dapat menghasilkan produk/jasa yang sesuai dengan karakteristik tertentu, dan memperbaiki atau meningkatkan kemampuan proses.
- 2) Penjaminan mutu (*quality control*) terdiri dari: memilih dasar pengendalian, menentukan pengukuran, menyusun pengukuran, menyusun standar kerja, mengukur kinerja yang sesungguhnya/yang terjadi, menginterpretasikan perbedaan antara standar dengan data nyata yang terjadi, dan mengambil keputusan atas perbedaan tersebut.
- 3) Perbaikan dan peningkatan mutu (*quality improvement*), terdiri dari peningkatan kebutuhan untuk mengadakan perbaikan, mengidentifikasi proyek-proyek khusus, mengorganisasi proyek untuk mendiagnosis kesalahan, menemukan penyebab kesalahan, mengadakan perbaikan-perbaikan, proses yang telah diperbaiki berada dalam kondisi operasional yang efektif, dan menyediakan pengendalian untuk mempertahankan perbaikan atau peningkatan yang telah dicapai.

Buku karangan Joseph Juran adalah *Juran's Quality Control Handbook*, *Juran on Planning for quality*, dan *Juran on Leadership for*

Quality. Juran termasyur dengan keberhasilannya menciptakan *Kesesuaian dengan tujuan dan manfaat*. Juran mengemukakan tentang mutu yang terkenal dengan istilah *Aturan 85/15*. Juran menyatakan bahwa 85% masalah-masalah mutu dalam sebuah organisasi adalah hasil dari desain proses yang kurang baik. Menurut Juran Manajemen Mutu Strategis (*Strategic Quality Management*) adalah sebuah proses tiga bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu. *Manajer senior* memiliki pandangan strategis tentang *Organisasi*. *Manajer menengah* memiliki pandangan operasional tentang *Mutu* dan para *karyawan* memiliki tanggungjawab terhadap *Kontrol Mutu*.

3. Penyusunan Model Manajemen Peningkatan Mutu Terpadu Pendidikan Islam

Muhaimin (2010: 13) menjelaskan bahwa:

“Pengembangan manajemen pendidikan Islam dapat bertolak dari dunia empiris, sebagaimana terwujud dalam fenomena dan operasional manajemen pendidikan atau perusahaan. Selanjutnya penggalian terhadap fenomena tersebut, dianalisis secara kritis, serta didiskusikan dengan teori-teori yang berkembang dalam manajemen pendidikan pada umumnya, maka akan dapat ditarik dan ditemukan konstruk teoritisnya, untuk selanjutnya dikonsultasikan kepada ajaran dan nilai-nilai mendasar sebagaimana terkandung dalam wahyu (Al-Qur’an dan As-Sunnah), yang dibangun dari telaah tematik terhadap wahyu tersebut. Dari situ akan melahirkan sebuah konsep dan/atau model manajemen pendidikan yang berperspektif Islam. Agar tidak terjebak ke dalam cara kerja yang bersifat pragmatis, yakni mengembangkan pemikiran rasional dan pengalaman empiris manajemen pendidikan untuk selanjutnya pada titik tertentu berusaha menjadikan nash-nash sebagai alat justifikasi konsep pemikiran dan pengalaman empiris tersebut. Cara kerja yang diharapkan adalah vertical-horizontal translateral, yakni menjadikan pemikiran ulama (muslim) sebagai produk pemahaman nash dan mendudukannya dalam posisi sederajat dengan pemikiran para ahli manajemen pendidikan pada umumnya, sehingga terjadi sharing ideas and

theories di antara mereka, untuk selanjutnya dikonsultasikan kepada nash/wahyu ilahi (vertical) sebagai huda atau sumber konsultasi.”

Berangkat dari metodologi yang dikembangkan oleh Muhaimin, maka pengembangan model manajemen mutu terpadu pendidikan Islam dapat dimulai dengan merujuk penerapan manajemen mutu dari para ahlinya, seperti Joseph Juran. Inti dari pelaksanaan manajemen mutu terpadu adalah pelaksanaan siklus mutu yang terdiri dari:

1. *Planning* (perencanaan),

Kenneth Scott (1992: 166) menjelaskan *Planning is the process of looking into the future: deciding what we want to achieve and then deciding how we can achieve. it is a process that precedes all human activity, be it individual or group.*

Sedangkan Roger A. Kauffman, perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin.

Juran sebagaimana dikutip Schroeder (2007: 146) menyatakan bahwa dalam setiap perencanaan pelaksanaan manajemen mutu terpadu selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan lainnya dalam proses perencanaan. Ketiga kegiatan itu adalah, *pertama* perumusan tujuan yang ingin dicapai, *kedua* mengidentifikasi identitas dan kebutuhan para pelanggan, *ketiga* mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi pelanggan.

Sejalan dengan hal di atas, dalam ajaran Islam, segala amal perbuatan harus dibarengi niat (*innama al-a'mal bi al-niyyat*). Niat diartikan sebagai sesuatu yang direncanakan dengan sungguh-sungguh untuk diwujudkan dalam kenyataan, dengan demikian perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen dapat memiliki kedudukan yang sama dengan niat.

Nabi Muhammad Saw bersabda “ *Perencanaan adalah sebagian dari Penghidupan*” (Suliytyorini, 2009: 29). Hadits tersebut menggambarkan bahwa perencanaan merupakan suatu proses berpikir yang mengandung nilai ibadah. Dengan demikian, sebelum kita melakukan sesuatu harus dipikirkan terlebih dahulu, yang berarti bahwa semua pekerjaan harus diawali dengan perencanaan, karena Allah telah memberikan kepada kita akal dan ilmu guna melakukan suatu ikhtiar, untuk menghindari kerugian atau kegagalan.

2. *Controlling* (pengawasan dan pengendalian)

Allan Walker (1992: 170): *Controlling means checking what is actually happening against planned performance or goals and then taking corrective action if it is deemed necessary or worthwhile to make performance conform to that which was originally planned.*

Schroeder (2007: 146) menjelaskan bahwa: *Juran stressed control of quality through use of statistical methods covered in the next chapter. he argued that management should institute the procedures and methods needed to ensure quality and then work to continuously keep the system in control. like Deming, Juran believed strongly in the statistical approach to quality as a way of achieving process control.*

Juran dan Deming menyarankan penggunaan SPC (*statistical process control*) dalam kegiatan *controlling* karena akan memberikan gambaran yang jelas tentang penyebab sistematis dan penyebab khusus dalam menangani kualitas.

Dalam konteks pendidikan Islam, *controlling* dikenal dengan istilah *muhasabah*, yakni melakukan control dan evaluasi diri terhadap rencana yang telah dilakukan. Jika berhasil dan konsisten dengan rencana, maka hendaklah bersyukur, serta berniat lagi untuk melaksanakan rencana-rencana berikutnya. Kaitannya dengan *controlling* Allah SWT juga sudah mengingatkan dalam surat Al-Intifaar ayat 10-12

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۖ كِرَامًا كَاتِبِينَ ۖ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٠﴾

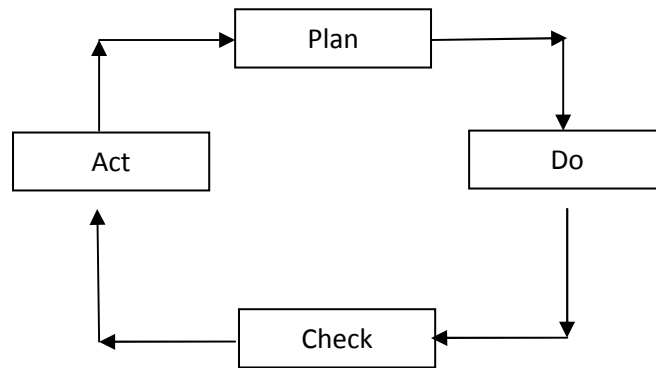
10. Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (Malaikat-malaikat) yang Mengawasi (pekerjaanmu), 11. Yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), 12. Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.

3. *Improvement* (perbaikan terus-menerus).

Perbaikan kesinambungan. Perbaikan terus-menerus merupakan bagian yang *penting* bagi setiap lembaga pendidikan Islam. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*) yang terdiri dari langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Lingkaran PDCA disebut juga lingkaran Deming. Lingkaran deming menggambarkan proses-proses

yang selalu terjadi dalam setiap kegiatan atau kinerja yang bermutu.

Lingkaran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Melalui skema diatas, Model manajemen mutu terpadu pendidikan Islam menekankan pada perbaikan-perbaikan yang tidak pernah henti, dan setiap apa yang dikerjakan selalu diawali dengan perencanaan. Begitu juga perencanaan, selalu diilhami oleh hasil yang telah dicapai sebelumnya, sehingga ada perbaikan-perbaikan untuk implementasi berikutnya.

Lebih lanjut Juran menjelaskan bahwa dalam mengimplementasi siklus mutu ada 6 langkah yang harus dilalui:

1. Mendefinisikan atribut mutu sesuai dengan kebutuhan pelanggan
2. Menerjemahkan bahasa pelanggan ke dalam bahasa kita
3. Menentukan standar mutu
4. Menilai jaminan mutu saat ini dan program pengendalian mutu
5. Mempelajari teknik untuk mengatasi akar persoalan (penyebab) dan mengaplikasikan tindakan koreksi dengan menggunakan teknik dan alat manajemen mutu terpadu.
6. Melakukan perbaikan secara terus-menerus (Schroeder, 2007: 142)

Adapun penyusunan program peningkatan mutu dapat dilakukan dengan menerapkan empat teknik; (a) *school review*; (b) *benchmarking*; (c) *quality assurance*; dan (d) *quality control*. Berdasarkan panduan manajemen sekolah, dijelaskan sebagai berikut:

a. School Review

School review adalah suatu proses seluruh komponen sekolah bekerja sama, khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi dan menilai efektivitas sekolah, serta mutu lulusan. *School review* dilakukan untuk menjawab pertanyaan berikut.

1. Apakah yang dicapai sekolah sudah sesuai dengan harapan orangtua siswa dan siswa sendiri?
2. Bagaimana prestasi siswa?
3. Faktor apakah yang menghambat upaya untuk meningkatkan mutu?
4. Apakah faktor-faktor pendukung yang dimiliki sekolah?

School review akan menghasilkan rumusan kelemahan-kelemahan, kelebihan-kelebihan dan prestasi siswa, serta rekomendasi untuk pengembangan program tahun mendatang.

b. Benchmarking

Benchmarking adalah suatu kegiatan untuk menetapkan standar dan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. Benchmarking dapat diaplikasikan untuk individu, kelompok, maupun

lembaga. Tiga pertanyaan mendasar yang akan dijawab oleh benchmarking adalah sebagai berikut.

1. Seberapa baik kondisi kita?
2. Harus menjadi seberapa baik?
3. Bagaimana cara untuk mencapai baik tersebut?

Langkah-langkah yang dilaksanakan adalah sebagai berikut;

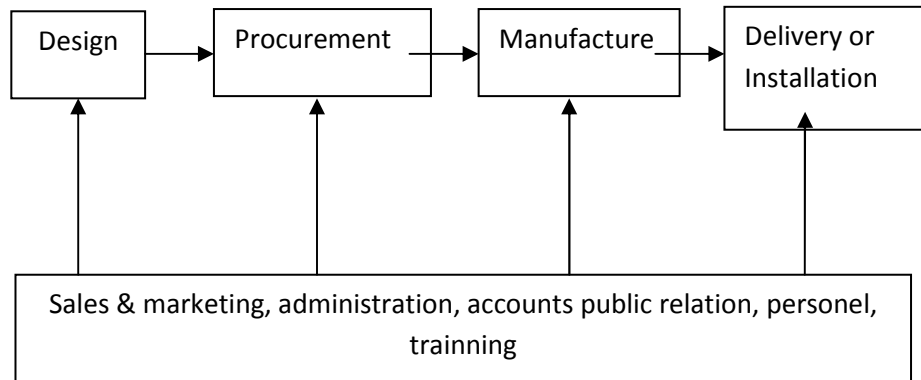
1. Tentukan fokus
2. Tentukan aspek/variable atau indicator
3. Tentukan standar
4. Tentukan gap (kesenjangan) yang terjadi
5. Bandingkan standar dengan kita
6. Rencanakan target untuk mencapai standar
7. Rumuskan cara-cara program untuk mencapai target

c. Quality Assurance

Dalam kerangka organisasi profit, seluruh perencanaan dan kegiatan sistematis yang diperlukan untuk memberikan suatu keyakinan yang memadai bahwa suatu barang, atau jasa akan memenuhi persyaratan mutu. agar efektif, jaminan mutu biasanya memerlukan evaluasi berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kesempurnaan desain atau spesifikasi.

Kondisi tersebut dilatarbelakangi oleh adanya hubungan *customer-supplier*. Maksud utama jaminan mutu adalah untuk menjamin kepuasan customer dengan diberikannya barang atau jasa supplier.

Sedangkan, hubungan *customer-supplier* tersebut digambarkan sebagai berikut.



Pendekatan sistematis adalah dengan melibatkan seluruh elemen hubungan *customer-supplier internal*, seperti *market riset*, penjualan, pemasaran, keuangan, administrasi, dan maintenance.

Ada dua tipe standar quality assurance sebagai berikut.

1. Industry-related standar

Standar yang berhubungan dengan keselamatan umum, seperti industry pertanian, penerbangan, dan reactor atom.

2. General standar

Standar yang ditujukan untuk pengembangan program quality assurance yang biasa dipergunakan.

Maka dalam konteks pendidikan, suatu teknik untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah berlangsung sebagaimana seharusnya. Dengan teknik ini, akan dapat dideteksi adanya penyimpangan yang terjadi dalam proses. Teknik ini menekankan pada monitoring yang

berkesinambungan dan melembaga, menjadi subsistem sekolah.

Quality assurance akan menghasilkan informasi sebagai berikut:

- a. Merupakan umpan balik bagi sekolah
- b. Memberikan jaminan bagi orangtua siswa bahwa sekolah senantiasa memberikan pelayanan terbaik bagi siswa.

Untuk melaksanakan quality assurance, menurut Bahrul Hayat dalam “Hand Out Pelatihan Calon Kepala Sekolah”, sekolah harus melakukan hal-hal berikut;

- a. Menekankan pada kualitas hasil belajar
- b. Hasil kerja siswa dimonitor secara terus-menerus
- c. Informasi dan data dari sekolah dikumpulkan dan dianalisis untuk memperbaiki proses disekolah
- d. Semua pihak mulai kepala sekolah, guru, pegawai administrasi, dan juga orangtua siswa harus memiliki komitmen untuk secara bersama mengevaluasi kondisi sekolah yang kritis dan berupaya untuk memperbaiki.

d. Quality Control

Suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standar. *Quality control* memerlukan indikator kualitas yang jelas dan pasti sehingga dapat ditentukan penyimpangan kualitas yang terjadi.