

PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Hardianto

*Universitas Pasir Pengaraian
Email: hardiantocally@gmail.com*

Abstrak

Permasalahan lembaga pendidikan Islam dewasa ini adalah terkait pemerataan akses dan mutu. Keberadaan sekolah bermutu sudah menjadi kebutuhan untuk menjawab tantangan zaman. Sekolah bermutu dapat dilihat dari kepuasan seluruh pelanggan baik internal maupun eksternal terhadap sekolah. Konsep mutu yang dikemukakan para ahli pada dasarnya relevan diterapkan dalam lembaga pendidikan Islam. Hambatan dalam penerapan mutu di sekolah Islam dapat dibedakan atas faktor umum dan faktor khusus. Untuk mengatasi hambatan tersebut dan menerapkan manajemen mutu dapat dilakukan sekolah dengan keberanian kepala sekolah melakukan inovasi, komitmen dari seluruh sivitas sekolah dan melengkapi sarana-parasana sekolah.

Kata Kunci: *Penerapan, Manajemen Mutu Terpadu, Lembaga Pendidikan Islam*

PENDAHULUAN

Permasalahan utama pendidikan di Indonesia dewasa ini adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan serta akses pendidikan yang belum dapat terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat, begitu juga dalam pendidikan Islam. Hal tersebut juga masih dirasakan oleh masyarakat secara luas. Mutu pendidikan Islam dirasakan belum relevan dengan kebutuhan masyarakat serta keberadaan lembaga pendidikan Islam pada setiap desa, kecamatan/ daerah yang belum sepenuhnya terwujud.

Dua permasalahan di atas pada dasarnya sangat berbeda untuk dipecahkan bersama. Permasalahan keberadaan lembaga pendidikan atau akses untuk pendidikan Islam hanya dapat dilakukan dengan membangun sekolah-sekolah Islam baik tingkat Raudatul Athfal (RA) sampai tingkat Madrasah Aliyah (MA) pada seluruh daerah. Kebijakan tentang setiap desa memiliki RA, MI dan MTs serta setiap kecamatan memiliki MA atau MAK belum sepenuhnya terwujud. Permasalahan kualitas atau mutu hanya dapat dilakukan dengan meningkatkan performa sekolah dalam memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat.

Sebagai organisasi *nonprofit*, lembaga pendidikan (sekolah) mempunyai konsep mutu yang berbeda dengan organisasi yang menghasilkan barang atau organisasi profit. Dewasa ini, mutu pada sekolah dapat dilihat dari akreditasi sekolah. Akan tetapi, hasil akreditasi pada dasarnya belum mencerminkan mutu yang sesungguhnya. Penulis melihat bahwa kepuasan pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal lebih mencerminkan mutu dari sebuah sekolah.

Pada saat ini penulis melihat beberapa faktor yang sering dijadikan tolak ukur mutu pendidikan. Mutu pendidikan dirasakan kurang baik karena gejala-gejala berikut: a) Standar nilai Ujian Nasional yang masih rendah. Pada tahun 2015 dan 2016 ini standar nilai ujian nasional adalah 5,5 untuk setiap mata pelajaran yang diujikan. Standar ini dirasakan belum cukup tinggi, penulis melihat apabila dibuatkan standar, maka nilai standar dengan mutu yang baik berada pada kisaran 7,0 sampai 7,5; b) Menurunnya tingkat kedisiplinan, sering terjadinya tawuran, degradasi moral dan rendahnya daya saing serta kreativitas rendah sering terlihat pada peserta didik atau generasi bangsa yang merupakan produk dari sekolah; dan c) Beberapa sekolah tidak memiliki jumlah guru yang mencukupi dan gedung serta peralatan yang kurang mendukung untuk mencapai tujuan pendidikan.

Beberapa prestasi sekolah Islam akhir-akhir ini dirasakan cukup mengembirakan. Akan tetapi secara umum keberhasilan tersebut belum bisa membuat kita puas karena masih banyak yang harus kita benahi untuk meningkatkan kualitas atau mutu lembaga pendidikan Islam. Apabila dibandingkan dengan sekolah negeri yang tidak berbasiskan agama, prestasi sekolah Islam terlihat masih kalah.

Melihat hasil ujian Nasional 2015 di Riau untuk tingkat SMP 5 besar nilai UN tertinggi tidak ada yang berasal dari sekolah berbasiskan Agama Islam. Begitu juga untuk hasil UN SMA khususnya kelompok IPA tahun 2015, tidak satupun siswa dari sekolah berbasiskan Agama Islam yang memperoleh nilai 5 besar tertinggi.

Banyak faktor yang mempengaruhi kualitas atau mutu lembaga pendidikan Islam. Dalam agama Islam manajemen dengan segenap subsistemnya dinilai merupakan hal yang sangat penting untuk keteraturan, ketertiban dan keberhasilan sebuah proses pekerjaan apapun.¹ Penulis melihat setidaknya terdapat empat permasalahan yang menyebabkan kualitas lembaga pendidikan Islam menjadi belum maksimal, yaitu: 1) Pola pembelajaran yang dilakukan dalam lembaga pendidikan Islam tidak pernah berubah dan terkesan monoton. Secara umum guru datang ke kelas dan memberikan materi pelajaran diakhiri dengan pemberian tugas. Perubahan kurikulum dan teknologi yang terjadi belum mampu merubah cara guru mengajar. Proses pembelajaran terkesan monoton dan terpusat pada guru; 2) Pembelajaran yang dilakukan kurang ditunjang oleh sarana dan prasarana yang memadai. Beberapa sekolah Islam belum memiliki prasarana ibadah yang layak serta peralatan laboratorium yang memadai untuk pelaksanaan pembelajaran yang maksimal; 3) Kualifikasi tenaga guru yang mengajar di sekolah Islam masih ada yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Untuk mendapatkan mutu yang berkualitas tentunya spesialisasi dan kompetensi guru harus menjadi perhatian yang serius; dan 4) Belum maksimalnya pelaksanaan pelatihan yang melibatkan guru-guru sekolah Islam. Masih banyak guru yang tidak pernah mendapatkan pelatihan setelah diangkat menjadi guru. Pergantian kurikulum, kemajuan teknologi serta peraturan dan teknik mengajar baru tentunya perlu disosialisasikan kepada guru dengan diberikan pelatihan. Tidak maksimalnya pelatihan yang diberikan mengakibatkan belum terpicunya guru dalam meningkatkan kompetensinya.

Seperti yang dijelaskan di atas, mutu pendidikan harus menjadi perhatian serius semua pihak. Para lulusan yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan yang tidak bermutu tentunya tidak akan mampu menjawab tantangan dan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, dibutuhkan upaya serius untuk segera mengatasi permasalahan rendahnya mutu pendidikan tersebut.

¹ Fuad Nurhattati, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat Konsep dan Strategi Implementasinya* (Jakarta: Grafindo, 2014), hlm. 12.

Peningkatan mutu pendidikan tidak bisa diselesaikan secara cepat dan harus melalui perencanaan dan proses yang bermutu. *Input* dari lembaga pendidikan harus bermutu dan diproses dengan kegiatan belajar mengajar yang bermutu sehingga menghasilkan *output* yang bermutu. Selain itu, peranan kepala sekolah sangat besar dalam mencapai mutu ini. Wahyudi mengemukakan bahwa kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang kooperatif.²

Tulisan ini membahas tentang Penerapan Manajemen Mutu Terpadu dalam lembaga pendidikan Islam. Penerapan manajemen mutu terpadu dapat dilihat dari konsep mutu, pemikiran ahli tentang mutu dan hambatan penerapan manajemen mutu terpadu. Harapan besar dari tulisan ini adalah dapat memberikan kontribusi bagi lembaga pendidikan Islam untuk meningkatkan mutu sehingga tujuan pendidikan nasional dapat terwujud dengan maksimal.

KAJIAN TEORI

Konsep Manajemen Mutu

Kebutuhan terhadap lembaga pendidikan yang bermutu sudah menjadi kebutuhan yang sangat penting dewasa ini. Persaingan yang semakin ketat menjadikan pendidikan yang bermutu akan mampu memenangi persaingan tersebut. Persaingan tidak hanya bagi masyarakat sebangsa, akan tetapi juga sudah mengglobal dengan melibatkan antar bangsa. Menghadapi pasar bebas (MEA) yang diambang pintu, menjadikan pendidikan yang bermutu sebagai salah satu persiapan yang harus dilakukan.

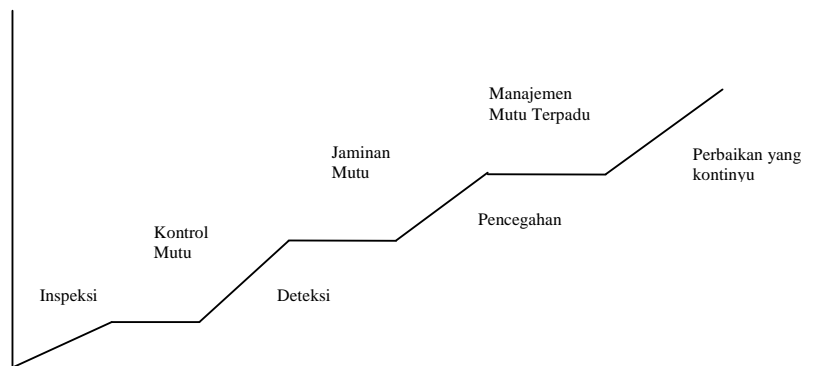
Dalam dunia pendidikan konsep Manajemen Mutu Terpadu baru dikenal luas pada awal tahun 1980an. Konsep Manajemen Mutu Terpadu pada awalnya berkembang pada dunia bisnis. Oleh karena itu literatur-literatur tentang mutu lebih banyak berbicara tentang produk, bukan layanan atau lebih banyak digunakan pada lembaga profit bukan lembaga nonprofit seperti sekolah.

Dalam pengelolaan pendidikan seperti diketahui bahwa terdapat beberapa standar pendidikan seperti standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses,

² Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 64.

standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan. Untuk menjadikan sekolah yang bermutu, semua standar tersebut juga mesti diperbaiki. Perubahan kondisi lingkungan internal dan eksternal menjadikan perbaikan mutu sekolah harus dilakukan secara terus menerus.

Konsep mutu pada lembaga pendidikan (sekolah) lebih terlihat dari kepuasan pelanggan. Semakin puas pelanggan terhadap sekolah, maka sekolah tersebut dikatakan bermutu. Kepuasan pelanggan terhadap sekolah biasanya terlihat dari terpenuhinya harapan pelanggan dan perubahan afektif, kognitif dan keterampilan dari siswa atau alumni sebuah sekolah. Davis mendefinisikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan³. Berikut digambarkan hierarki konsep mutu



Gambar 1: Hierarki konsep mutu

Pengertian mutu dapat juga diartikan sebagai suatu yang relatif. Sallis mengemukakan bahwa mutu memiliki dua aspek, yaitu menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan⁴. Aspek menyesuaikan dengan spesifikasinya berarti bahwa produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi standar produk atau pabriknya. Sementara memenuhi kebutuhan pelanggan dapat berarti barang yang dihasilkan berdaya guna atau bermanfaat bagi penggunaannya.

³ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 304.

⁴ Edwar Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), hlm. hlm. 54.

Dalam konteks pendidikan, sekolah yang bermutu dapat dilihat dari spesifikasinya yang berarti standarisasi yang ada. Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang telah memenuhi atau diatas standar minimal, baik standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar kurikulum dan sebagainya. Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang menghasilkan alumni atau peserta didik yang sesuai dengan harapan pelanggan, seperti bisa mengisi peluang dunia kerja, memiliki sikap yang sesuai dengan masyarakat serta berkontribusi aktif terhadap kemajuan masyarakat, daerah ataupun bangsa dan negara. Sekolah yang bermutu bisa menjadi organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar merupakan iklim kerjasama yang dapat menciptakan suasana yang kondusif bagi sumberdaya manusia agar mereka memiliki komitmen, integritas dan tanggungjawab secara kolektif terhadap keseluruhan kinerja organisasi⁵.

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

Dalam dunia pendidikan, kita mengenal adanya pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal diantaranya peserta didik, orangtua, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Sementara pelanggan eksternal diantaranya adalah pemerintah, dunia usaha/ industri maupun komunitas. Sekolah yang bermutu bisa memenuhi kebutuhan pelanggan internal dan eksternalnya. Peserta didik mesti puas terhadap layanan pendidikan yang diterimanya, para guru senang dan puas terhadap pekerjaan mereka dan orangtua puas terhadap pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah. Pemerintah puas terhadap

⁵ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm. 13.

kinerja sekolah dan dunia usaha puas terhadap sekolah karena mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan mereka.

Dalam kaitannya dengan mutu, kita harus membedakan antara pelanggan yang puas dan pelanggan yang loyal. Pelanggan yang puas adalah pelanggan yang merasa puas terhadap jasa yang diberikan, akan tetapi pelanggan ini bisa saja beralih ke tempat lain jika menilai jasa yang diterima pada tempat yang baru lebih atau sama dengan lembaga kita. Sementara pelanggan yang loyal adalah pelanggan yang tetap memilih lembaga yang kita miliki walau terkadang tidak begitu puas dengan layanan yang kita berikan. Pelanggan yang loyal juga dapat mengajak orang lain untuk ikut memilih lembaga yang kita miliki. Dalam konteks mutu pada lembaga pendidikan kita harus menjadikan pelanggan kita sebagai pelanggan yang puas dan loyal terhadap lembaga pendidikan yang kita miliki.

Begitu juga dalam lembaga pendidikan Islam. Penerapan manajemen mutu terpadu hendaknya menjadi perhatian. Manajemen mutu terpadu dalam pelaksanaannya memiliki beberapa prinsip yang harus dipenuhi, yaitu:

a) Fokus pada peserta didik

Peserta didik merupakan aset berharga dari sebuah sekolah. Diibaratkan sebuah pabrik, peserta didik merupakan bahan mentah yang akan diolah untuk dijadikan barang siap pakai yang bisa bermanfaat bagi pengguna. Akan tetapi pada dasarnya peserta didik jauh lebih berharga dari input yang akan diolah atau diproses. Peserta didik adalah manusia yang akan melanjutkan generasi suatu bangsa. Untuk menjadikan sekolah yang bermutu fokus ke peserta didik menjadi suatu yang mesti dilakukan. Pembelajaran yang menyenangkan, iklim sekolah yang damai serta hubungan harmonis antara peserta didik dan sivitas lainnya harus selalu menjadi perhatian serius pengelola sekolah.

b) Fokus pada proses

Proses pendidikan merupakan suatu proses yang mesti dilalui oleh peserta didik dalam menyelesaikan tingkat pendidikan tertentu. Pendidikan pada dasarnya tidak hanya *transfer of knowledge* tetapi juga membentuk kepribadian. Kedua kegiatan ini tidak bisa dilakukan secara instan, tetapi

butuh proses yang baik, agar ilmu, keterampilan dan kepribadian bisa tertanam dalam diri setiap peserta didik dan orang-orang dalam lembaga pendidikan itu.

c) Fokus pada pelaksanaan evaluasi

Evaluasi merupakan cara yang dapat dilakukan untuk melihat apakah program yang dilaksanakan memperoleh keberhasilan atau kegagalan. Agar hasil evaluasi baik, maka pelaksanaan evaluasi dan alat ukur evaluasi mesti alat ukur yang valid dan reliabel. Kesalahan dalam mengevaluasi akan memberikan gambaran yang salah terhadap proses yang terjadi.

d) Kontinuitas

Peningkatan mutu tidak akan pernah berhenti pada satu titik. Perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perubahan kondisi internal dan eksternal sekolah mengharuskan pelaksanaan manajemen mutu harus terus menerus dilakukan.

e) Komitmen menyeluruh

Mutu sebuah sekolah tidak akan pernah dicapai oleh komitmen sebagian anggota sekolah. Seluruh sivitas sekolah harus memiliki komitmen yang sama untuk mencapai mutu yang diinginkan. Kepala sekolah selaku manajer puncak bertanggungjawab untuk menciptakan dan membentuk komitmen masing-masing sivitas sekolah.

Pendidikan berusaha mengembangkan potensi individu agar mampu berdiri sendiri.⁶ Shannon mengemukakan sembilan karakteristik lembaga pendidikan atau sekolah yang bermutu, yaitu: a) *A clear and shared focus*, b) *High standards and expectations for all student*, c) *Effective school leadership*, d) *High levels of collaboration and communication*, e) *Curriculum, instruction and assessment aligned with state standards*, d) *Frequent monitoring of learning and teaching*, e) *Focused professional development*, f) *A supportive learning environment*, dan g) *High levels of family and community involvement*.⁷

⁶ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Rosda, 2009), hlm. 5.

⁷ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan...*, hlm. 311.

Selanjutnya konsep Manajemen Mutu Terpadu juga dikemukakan oleh Salusu. Konsep tersebut antara lain: 1) Konsumen adalah penentu kualitas terakhir, 2) Kualitas harus dikembangkan pada awal proses produksi dan tidak ditambahkan kemudian, 3) Mencegah keanekaragaman adalah kunci untuk menawarkan produk yang berkualitas tinggi, 4) Kualitas muncul dari orang-orang yang bekerja dalam sistem, bukan dari usaha perorangan, 5) Kualitas mensyaratkan perbaikan masukan dan proses secara kontiniu, 6) Perbaikan kualitas menuntut peran serta yang penuh dari semua karyawan dalam organisasi, dan 7) Kualitas menuntut komitmen organisasi secara terpadu.⁸

Pemikiran Deming, Juran, Crosby dan Ishikawa tentang Mutu

a. Edwards Deming

Edwards Deming merupakan tokoh mutu yang lahir pada 14 Oktober 1900. Deming mengemukakan 14 langkah tentang penerapan mutu. Empat belas poin yang dirumuskan oleh Deming yaitu: 1) ciptakan usaha peningkatan produk dan jasa; 2) adopsi falsafah baru; 3) hindari ketergantungan pada inspeksi massa untuk mencapai mutu; 4) akhiri praktik menghargai bisnis dengan harga; 5) tingkatkan secara konstan sistem produksi dan jasa; 6) lembagakan pelatihan kerja; 7) lembagakan kepemimpinan; 8) hilangkan rasa takut; 9) uraikan kendala-kendala antar departemen; 10) hapuskan slogan, desakan, dan target, serta tingkatkan produktivitas; 11) hapuskan kuota kerja yang menggunakan kuota numerik; 12) hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya, 13) lembagakan aneka program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatan kualitas kerja, dan 14) tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi⁹.

Dalam lembaga pendidikan Islam, konsep Deming ini dapat diterapkan. Sekolah senantiasa meningkatkan pelayanan kepada *stakeholder*. Kemajuan dan capaian baru dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, bisa diadopsi oleh sekolah. Sekolah tidak boleh terlambat mengikuti perkembangan teknologi dan

⁸ Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2005), hlm. 459.

⁹ *Ibid.*, hlm. 100.

sebisa mungkin mampu menciptakan inovasi baru. Keberhasilan yang dicapai oleh sivitas sekolah tidak harus dihargai dengan uang, tetapi bisa berupa penghargaan lainnya. Pelatihan dan kepemimpinan dikelola dengan baik, iklim organisasi dibuat sekondusif mungkin sehingga tidak ada sivitas sekolah yang takut untuk menyuarakan pendapatnya. Pererat hubungan antar departemen atau bagian yang ada di sekolah serta tempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat.

b. Joseph Juran

Juran mengembangkan sebuah pendekatan tentang mutu yang dikenal dengan nama Manajemen Mutu Strategis (MMS) atau *Strategic Quality Management* (SQM). SQM adalah proses tiga bagian yang didasarkan staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu. Manajemen senior memiliki pandangan strategis tentang organisasi, manajer menengah memiliki pandangan operasional tentang mutu, dan para karyawan memiliki tanggungjawab terhadap kontrol mutu¹⁰.

Dalam tataran pendidikan sekolah, manajemen senior diperankan oleh kepala sekolah, manajer menengah diperankan oleh wali- wali kelas serta para guru yang berperan sebagai tanggungjawab kontrol mutu. Kepala sekolah harus mampu menyusun visi misi sekolah yang sesuai dengan sumber daya yang ada. Para wali kelas melibatkan diri dalam operasional pelaksanaan pendidikan dan para guru sebagai pelaksana atupun kontrol mutu.

Dalam lembaga pendidikan Islam, konsep Juran ini juga bisa diterapkan. Kepala sekolah selaku top manajer menyusun visi, wali kelas melaksanakan pembelajaran yang produktif dan konstruktif serta guru bertanggungjawab penuh terhadap mutu sekolah. Peserta didik dilibatkan dalam kegiatan pembelajaran yang menyenangkan sehingga suasana belajar tidak ubahnya sebagai taman bermain bagi mereka.

Juran menyusun trilogi mutu yaitu: 1) perencanaan mutu (*quality planning*), 2) kendali mutu (*quality control*), dan 3) perbaikan mutu (*quality improvement*). Perencanaan mutu meliputi langkah-langkah yaitu: 1) menentukan siapa yang

¹⁰ *Ibid.*, hlm. 109.

dimaksud dengan pelanggan, 2) mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, 3) mengembangkan produk dengan tampilan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, 4) mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan organisasi menghasilkan tampilan-tampilan pada diktum ketiga, dan 5) menyusun rencana tingkat operasional.

Kendali mutu meliputi langkah-langkah yaitu: 1) menilai kualitas yang sesungguhnya dari produk, 2) membandingkan produk dengan tujuan, dan 3) melakukan diferensiasi antara produk dan tujuan. Perbaikan mutu meliputi langkah-langkah, yaitu: 1) mengembangkan infrastruktur perbaikan mutu, 2) mengidentifikasi area tertentu yang membutuhkan perbaikan, 3) merancang kerja sama tim untuk perbaikan mutu, 4) memfasilitasi tim dalam perbaikan mutu.

c. Philips Crosby

Terdapat 14 langkah yang dikemukakan Crosby untuk meraih mutu, yaitu:

1) Komitmen manajemen (*Management Commitment*)

Manajemen senior (kepala sekolah, ketua, direktur ataupun rektor) harus mampu menjadi inisiator mutu dengan memiliki komitmen terhadap mutu. Komitmen tersebut dapat tertuang dalam keteguhan melaksanakan dan mencapai visi dan misi institusi yang dipimpinnya.

2) Membangun tim peningkatan mutu (*Quality Improvement Team*).

Dalam pendidikan tinggi tim peningkatan mutu dapat dinamai LPMI ataupun Quality Assurance. Pada tingkat sekolah, juga harus memiliki lembaga internal yang mengevaluasi terhadap mutu sekolah.

3) Pengukuran mutu (*Quality Measurement*)

Pengukuran mutu dapat dilakukan dengan adanya SOP-SOP terhadap tata kelola sekolah atau standarisasi pelayanan. Pengukuran mutu dilakukan untuk mengukur ketidaksesuaian yang saat ini atau yang akan muncul dengan cara evaluasi dan perbaikan.

4) Mengukur biaya mutu (*The Cost of Quality*)

Biaya mutu terdiri atas biaya kesalahan, biaya kerja ulang, biaya pembongkaran, biaya inspeksi dan biaya pemeriksaan.

5) Membangun kesadaran mutu (*Quality Awareness*)

Kesadaran mutu harus dilakukan dengan membangun komunikasi yang baik dalam organisasi. Informasi tentang program peningkatan mutu harus dikomunikasikan dengan seluruh anggota organisasi. Membangun kesadaran mutu yaitu menumbuhkan kesadaran setiap orang dalam organisasi tentang biaya mutu dan keharusan mengimplementasikan program mutu.

6) Kegiatan perbaikan (*Corrective Actions*)

Para pengawas/ pimpinan harus bekerja dengan staf dalam perbaikan bagian mutu yang rendah. Dalam upaya perbaikan harus dikelola bagian mana yang harus diperbaiki terlebih dahulu. Hendaknya penyelesaian suatu masalah dimulai dengan menyelesaikan masalah-masalah yang besar terlebih dahulu.

7) Perencanaan tanpa cacat (*Zero Defects Planning*)

Perencanaan tanpa cacat harus disusun dan diperkenalkan kepada seluruh sivitas sekolah. Kepala sekolah dan tim peningkatan mutu bertanggungjawab dalam implementasi program mutu yang disusun. Setiap sekolah harus menandatangani kontrak formal atau perjanjian untuk mewujudkan tanpa cacat dalam tugas.

8) Pelatihan pengawas (*Supervisor Training*)

Pelatihan pengawas bertujuan agar para pengawas lebih memahami tata kerja mereka dalam meningkatkan mutu. Pelatihan ini dapat dilakukan secara formal.

9) Menyelenggarakan hari tanpa cacat (*Zero Defects day*)

Kegiatan ini adalah sehari penuh yang memperkenalkan ide tanpa cacat. Ini merupakan langkah dalam menghimpun komitmen manajemen terhadap metode peningkatan mutu tersebut.

10) Penyusunan tujuan (*Goal Setting*)

Setelah kontrak kerja melaksanakan pekerjaan tanpa cacat dibuat, dan kegiatan sehari tanpa cacat dilaksanakan, maka hendaknya disusun tujuan yang spesifik dan terukur.

11) Penghapusan sebab kesalahan (*Error-Cause Removal*)

Para staf dapat mengkomunikasikan kepada manajemen tentang situasi-situasi tertentu yang mempersulit implementasi metode tanpa cacat. Hal ini dapat diraih dengan mendesain sebuah bentuk standar yang sesuai dengan garis manajemen.

12) Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan atau penghargaan harus menjadi perhatian dalam pekerjaan. Penghargaan tidak hanya berupa uang, tetapi dapat berupa hadiah ataupun sertifikat.

13) Mendirikan dewan-dewan mutu (*quality Councils*)

Ini adalah sebuah struktur institusional dengan mengikutsertakan para tenaga profesional mutu untuk menentukan bagaimana masalah dapat ditangani dengan tepat dan baik.

14) Lakukan lagi (*Do it Over again*)

Program mutu adalah proses yang tidak pernah berakhir dan selalu berkesinambungan. Ketika suatu tujuan tercapai, maka program tersebut harus dimulai lagi.¹¹

Sejalan dengan pendapat Deming dan Juran, pandangan Crosby juga bisa diterapkan dalam lembaga pendidikan Islam. Mutu harus diawali dengan komitmen manajemen semua tingkat. Sekolah harus membuat tim penjaminan mutu internal. Standar mutu juga harus ditetapkan serta mengukur biaya mutu yang akan dikeluarkan. Penulis melihat langkah membangun kesadaran mutu merupakan tugas utama yang harus ditanamkan kepada seluruh civitas sekolah. Apabila kesadaran telah ada pada sivitas sekolah mutu bisa dicapai. Selain itu, perbaikan terus menerus juga harus dilakukan.

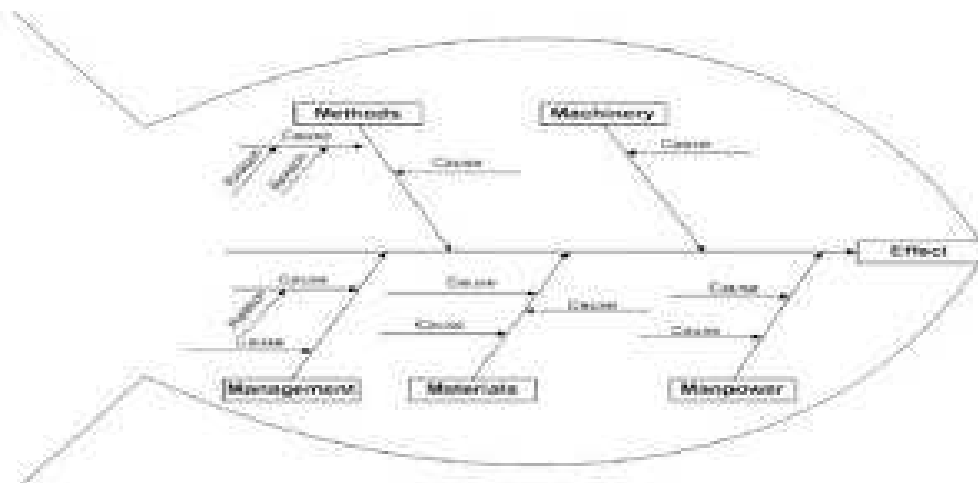
d. Kaoru Ishikawa

Ishikawa merupakan tokoh mutu berkebangsaan Jepang. Ishikawa mengemukakan satu diagram yang sangat terkenal dalam menyelesaikan permasalahan, yaitu diagram sebab akibat atau diagram tulang ikan (*fishbond diagram*). Diagram ini akan memperlihatkan permasalahan utama dan diturunkan menjadi masalah-masalah potensial yang mungkin terjadi.

¹¹ *Ibid.*, hlm. 134.

Dalam menggunakan diagram ini, letakkan permasalahan pada bagian tulang utama yang mengarah ke kepala ikan. Lalu letakkan masalah-masalah potensial pada tulang-tulang kecil yang menjadi bagian dari tulang utama. Kategori umum untuk masalah potensial tersebut adalah: a) Material, b) Mesin, c) Pengukuran, d) Orang, dan e) Metoda.

Berikut adalah gambarnya, berdasarkan kategori umum tersebut:



Gambar 2: Diagram tulang ikan ishikawa

Dalam lembaga pendidikan Islam dapat dicontohkan untuk mencapai kemajuan sekolah dilihat apa permasalahan utama yang dihadapi oleh sekolah. Setelah diketahui permasalahan utama, maka bisa diidentifikasi kemungkinan masalah potensial yang dihadapi oleh sekolah. Masalah potensial tersebut dapat berasal dari sumber daya manusia, penggunaan mesin, penggunaan metode mengajar atau metode pekerjaan masalah input/ buku sumber dan sebagainya. Dengan mentelaah permasalahan potensial, maka dapat dicarikan solusi yang lebih pas atau cara pencegahan masalah potensial agar tidak terjadi.

Hambatan Penerapan Mutu dalam Lembaga Pendidikan Islam

Penerapan mutu dalam lembaga pendidikan Islam tentunya memiliki hambatan atau kendala. Hambatan utama adalah sulitnya sekolah melakukan inovasi agar berubah menjadi lebih baik. Pencapaian tujuan yang lebih optimal tidak akan pernah diperoleh tanpa adanya perubahan. Pendapat atau pemikiran

baru dapat diadopsi oleh sekolah untuk memperoleh kemajuan. Salusu mengemukakan terdapat lima penyakit yang dapat menghambat pemikiran baru, yaitu:

a) Kurang konstannya tujuan

Tujuan harus disusun dengan baik dan mempertimbangkan seluruh aspek organisasi. Tujuan harus jelas dan tidak berubah ubah. Dalam sebuah lembaga pendidikan, visi/ tujuan harus jelas dituangkan dan realistis untuk dicapai.

b) Pola pikir jangka pendek

Kemajuan yang dicapai hendaknya berorientasi jangka panjang. Dalam membuat sebuah rencana tentunya disusun berdasarkan rencana strategis, rencana taktis dan rencana operasional. Pola pikir jangka pendek hanya akan menyelesaikan sebagian dari permasalahan dan tidak mampu menyelesaikan masalah secara komprehensif.

c) Evaluasi prestasi individu melalui proses penilaian atau tinjauan kerja tahunan

Penilaian yang dilakukan akan menjadikan guru/ staf cenderung berkonsentrasi pada sikap bagaimana memperoleh tingkat prestasi yang baik dan bukan pada sikap bagaimana membangun harga diri dalam kerja. Penilaian justeru akan menjadikan guru/ staf berkompetisi antar mereka, padahal yang dibutuhkan adalah menyatukan mereka dalam tim.

d) Rotasi kerja yang terlalu tinggi

Rotasi kerja yang terlalu tinggi tentunya menyebabkan para guru/ staf membutuhkan waktu untuk beradaptasi sebelum mampu bekerja secara maksimal. Rotasi yang tinggi tidak akan memaksimalkan kinerja dan menjadikan mutu tidak tercapai dengan optimal.

e) Manajemen yang menggunakan prinsip angka yang tampak

Penggunaan angka yang tampak pada dasarnya adalah gambaran mutu yang semu. Pada dasarnya ukuran kesuksesan adalah kegembiraan dan kepuasan pelanggan. Demi mengejar nilai ujian yang tinggi banyak sekolah yang

menjadikan pendidikan menjadi suatu beban bagi sivitas sekolah itu sendiri¹².

Faktor penyebab kegagalan mutu menurut Deming dibedakan atas dua, yaitu faktor umum dan faktor khusus. Dalam kaitannya dengan pendidikan, yang termasuk faktor umum menurut Salusu antara lain: a) Desain kurikulum yang lemah, b) Bangunan yang tidak memenuhi persyaratan, c) Lingkungan kerja yang buruk, d) Sistem dan prosedur yang tidak sesuai, e) Jadwal kerja yang serampangan, f) Sumber daya yang kurang, dan g) Pengembangan staf yang tidak memadai.¹³

Faktor umum merupakan faktor yang disebabkan oleh permasalahan sistem, kebijakan dan sumber daya. Untuk mengatasinya, maka sistem tersebut dihilangkan serta disusun, ditetapkan dan dikembangkan sistem baru oleh manajemen. Permasalahan umum hanya dapat diselesaikan oleh manajemen.

Permasalahan-permasalahan khusus sering diakibatkan oleh peraturan yang tidak diikuti atau ditaati. Penyebab lain adalah kegagalan komunikasi atau kesalah pahaman. Penyebab lain adalah kurangnya skill, pengetahuan dan sifat yang dibutuhkan untuk menjadi seorang guru/ manajer pendidikan. Permasalahan khusus dapat diatasi dengan tanpa mengganti sistem, melainkan perlunya identifikasi dan mencari sumber permasalahannya. Disini manajemen dapat menjadi penyelesai masalah karena memiliki otoritas untuk menyelesaikannya.

Selain itu, penulis melihat bahwa tiga cara yang bisa dilakukan sekolah untuk mengatasi hambatan dalam menerapkan mutu pada lembaga pendidikan Islam, yaitu: a) Keberanian dari pimpinan untuk berinovasi. Inovasi pendidikan bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan baik dalam prosesnya maupun hasilnya¹⁴, b) Komitmen dari seluruh sivitas sekolah, dan c) Melengkapi sarana prasarana pendidikan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh dua faktor, yaitu sumberdaya manusia dan sarana prasarananya.¹⁵

¹² Salusu, *Pengambilan Keputusan...*, hlm. 98.

¹³ *Ibid.*, hlm. 105.

¹⁴ Uhar Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan. Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School* (Bandung: Refika Aditama, 2016), hlm. 304.

¹⁵ Notoadmodjo Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Rineka Cipta. Jakarta, 2009), hlm. 161.

KESIMPULAN

Beberapa kesimpulan yang bisa dipetik berdasarkan pembahasan artikel ini antara lain: 1) Konsep mutu dalam pendidikan Islam adalah kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal terhadap sekolah; 2) Pemikiran para tokoh mutu seperti Deming, Juran, Crosby maupun Ishikawa sangat relevan diterapkan dalam lembaga pendidikan Islam; dan 3) Hambatan dalam menerapkan manajemen mutu pada lembaga pendidikan Islam terdiri atas hambatan umum dan hambatan khusus.

Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis ingin mengemukakan beberapa saran, diantaranya: a) Kepada pemerintah dan dinas terkait untuk selalu berupaya melengkapi sarana dan prasarana pendidikan, karena mutu hanya dicapai dengan lengkapnya sarana dan sarana pendidikan; b) Kepada kepala sekolah yang berlandaskan Islam harus senantiasa berani melakukan inovasi untuk mencapai mutu yang lebih baik; c) Kepada guru, siswa dan tenaga kependidikan lainnya hendaknya selalu berkomitmen untuk menjadikan mutu sebagai suatu kebutuhan di sekolah; dan d) Kepada masyarakat dan pemerhati pendidikan hendaknya mengambil peran dengan ikut terlibat meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan kapasitas masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Engkoswara dan Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Nanang Fattah. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosda, 2009.
- Nurhattati Fuad. *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat. Konsep dan Strategi Implementasinya*. Jakarta: Grafindo, 2014.
- Soekidjo Notoadmodjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta, 2009.
- Edwar Sallis. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2010.
- Salusu. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo, 2005.
- Uhar Suharsaputra. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan. Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School*. Bandung: Refika Aditama.
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar*. Alfabeta. Bandung, 2009.