

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Konsep Manajemen

Istilah manajemen berhubungan dengan usaha untuk tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber daya yang tersedia dalam organisasi dengan cara yang sebaik mungkin. Setiap organisasi selalu membutuhkan manajemen karena tanpa manajemen yang efektif tak akan ada usaha yang berhasil cukup lama. Manajemen akan memberikan efektivitas pada usaha manusia (Anoraga, 1997: 109).

Pengertian manajemen yang dikemukakan oleh Anoraga menyaran pada beberapa hal, yaitu: (1) usaha yang bertujuan, (2) penggunaan sumber daya yang tersedia, (3) organisasi yang baik. Usaha yang bertujuan mengandung pengertian bahwa tindakan yang dilakukan oleh *menager* harus bertujuan. Usaha yang bertujuan penting dipahami dan dilakukan karena berhubungan dengan efektivitas hasil yang diharapkan dari akibat tindakan. Usaha yang bertujuan dapat menjadi ukuran apakah tindakan tertentu harus tetap dilakukan dan dipertahankan atau justru sebaliknya. Dalam hal usaha, ada sumber daya dan potensi yang diharapkan untuk mendukung usaha. Potensi dan sumber daya dapat berupa kemampuan organisasi untuk menjalankan usaha dengan tujuan yang telah ditetapkan. Usaha dan potensi harus didukung oleh pengorganisasian yang baik. Ini penting dalam sebuah organisasi

karena berhasil tidaknya sebuah usaha bergantung pada bagaimana mengorganisasi usaha tersebut.

Menurut Juran dalam Tampubolon (2001: 52) sistem manajemen yang mengarah pada manajemen mutu strategis (*strategic quality management*) terdiri atas tiga tingkatan sebagai berikut: (1) Manajemen puncak bertanggung jawab menetapkan kebijakan mutu strategis. Kebijakan mutu strategis meliputi visi, misi, prinsip, dan langkah-langkah strategis. (2) Manajemen menengah dan bawah bertanggung jawab menetapkan kebijakan mutu teknis berdasarkan kebijakan mutu strategis. Kebijakan mutu teknis meliputi langkah-langkah teknis dasar untuk peningkatan mutu. (3) Para karyawan bertanggung jawab atas pengendalian mutu dalam proses pelaksanaan. Setiap karyawan harus memahami dan menuruti secara konsisten semua langkah (prosedur) teknis yang telah ditentukan untuk peningkatan mutu.

Menurut Fattah (1999: 71) istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum, yaitu: Pertama, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan. Kedua, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif. Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Chester I. Barnard dalam Fattah (1999: 71) menyatakan bahwa organisasi mengandung tiga elemen, yaitu: (1) kemampuan untuk bekerja sama; (2)

tujuan yang ingin dicapai dan (3) komunikasi. selanjutnya dijelaskan bahwa ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar diperoleh bentuk struktur organisasi yang efisien, yaitu: (1) Adanya spesialisasi dan pembagian pekerjaan, (2) Adanya pendelegasian wewenang yang jelas, (3) Adanya rentang kendali yang sesuai dengan kemampuan supervisi seseorang, (4) Adanya proses pendelegasian dan pengintegrasian, (5) Adanya unsur lini dan staff.

2. Manajemen Mutu Terpadu

Menurut Ishikawa dalam Tjiptono (2003: 4) MMT diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep mutu, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Manajemen mutu terpadu merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Selain itu, manajemen mutu terpadu juga merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang atau karyawan dan bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai yang diberikan pada pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah.

Menurut Tjiptono dan Diana (2003: 4-5) manajemen mutu terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Manajemen mutu terpadu sebagai pendekatan mutu memiliki karakteristik sebagai berikut :

a. Fokus pada pelanggan

Dalam manajemen mutu pelanggan merupakan pengarah, maksudnya pelanggan ini merupakan penentu dari mutu produk atau jasa. Untuk memuaskan konsumen dapat dilakukan: (1). Memproduksi barang sebaik mungkin sesuai dengan keinginan konsumen, (2). Menjaga kontinuitas produksi sehingga ketersediaan produk terjamin.

b. Obsesi terhadap kualitas

Dengan kualitas yang ditetapkan, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi apa yang telah ditentukan. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya.

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan MMT, terutama mendesain pekerjaan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut.

d. Komitmen jangka panjang.

MMT merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan MMT dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerjasama tim (*teamwork*)

Dalam organisasi yang menerapkan MMT, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antarkaryawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat semakin meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan

Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang terkendali

Dalam MMT, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini karena unsur tersebut dapat meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak.

Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

i. Kesatuan tujuan

Supaya MMT dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan MMT. Usaha untuk melibatkan karyawan memberikan dua manfaat utama, yaitu pertama akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Pemberdayaan bukan sekadar berarti melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

Penerapan MMT dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan keuntungan serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan keuntungannya melalui dua rute. Rute *pertama*, yaitu rute pasar, dimana perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga keuntungan yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan rute *kedua*, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang, dengan demikian keuntungan yang diperoleh meningkat

Menurut Tjiptono dan Diana (2003: 4-5) unsur-unsur utama MMT yang dimiliki perusahaan dan sangat mempengaruhi kinerja dari pengendalian mutu sebagai berikut.

1. SDM, yaitu pihak-pihak yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan.
2. Standar, yaitu spesifikasi produk yang dihasilkan dan acuan dalam menjalankan semua kegiatan untuk memperoleh produk yang sesuai.

3. Sarana, yaitu peralatan yang digunakan untuk menjalankan kegiatan pengendalian mutu.
4. Pengorganisasian, yaitu pendelegasian wewenang dan tugas di perusahaan.
5. *Audit Internal*, yaitu kegiatan pengendalian berkala untuk mengidentifikasi penyimpangan terhadap standar.
6. Pendidikan dan Latihan, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menyebarkan gagasan mengenai pengendalian mutu, meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah, serta untuk mengembangkan sistem pengendalian mutu di perusahaan

Berkaitan dengan lembaga pendidikan, MMT sebagai suatu filosofi perbaikan berkesinambungan yang dapat memberikan kepada setiap lembaga pendidikan dengan suatu rangkaian perangkat praktis untuk memenuhi dan melampaui kebutuhan-kebutuhan masa mendatang. Untuk melaksanakan MMT harus bertumpu pada sistem informasi *bottom-up* karena kepercayaan pada minat seluruh guru dan peserta didik mencapai tujuan organisasi (pendidikan) mudah dilaksanakan.

3. Transformasi MMT dalam Pendidikan

MMT tidak hanya diterapkan dalam dunia industri dan bisnis saja, tetapi juga baik bila diterapkan dalam dunia pendidikan. Di Amerika, penerapan MMT pada dunia pendidikan telah dimulai pada tahun 1990. Banyak ide-ide mengenai mutu atau kualitas yang dikembangkan dalam pelaksanaan kegiatan lembaga pendidikan.

Bagaimanapun juga, masuknya MMT ke dalam dunia pendidikan dalam berkenaan dengan upaya perbaikan mutu pendidikan.

Menurut Sallis (2010: 73) Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dala memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan masa yang akan datang.

Menurut Depdiknas (1998: 31) MMT merupakan suatu pendekatan manajemen yang memusatkan perhatian pada peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu komponen terkait. Adapun komponen itu adalah sebagai berikut.

1. Siswa, menyangkut kesiapan dan motivasinya
2. Dosen, dengan mempertimbangkan kemampuan professional, moral kerja (kemampuan personal) dan kerja samanya
3. Kurikulum, menyangkut relevansi konten dan operasionalisasi proses pembelajarannya
4. Dana, sarana dan prasarana yang meliputi kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran
5. Masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, lapangan kerja) diharapkan partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan di sekolah.

Transformasi MMT dalam dunia pendidikan bisa tercapai, maka antara lembaga pendidikan dan pihak pengajar harus bekerja sama. Dengan kata lain, semua yang berkaitan dengan lembaga pendidikan harus bekerja sama dan benar-benar berupaya untuk mengadakan perbaikan mutu pendidikan. Apabila penetapan MMT

tidak dibarengi dengan usaha yang maksimal dari seluruh pihak pengelola pendidikan maka transformasi MMT tidak bisa terwujud dengan baik. Mengacu pada organisasi industri, instrumen MMT dalam pendidikan meliputi produk, customer, organisasi, model-model mutu, mutu pembelajaran, standar mutu, dan kepemimpinan pendidikan (Depdiknas, 1998: 31).

Produk pendidikan berdasarkan pada (1) prinsip pendidikan sebagai proses sirkuler, (2) jasa pendidikan tinggi dan menengah (pembelajaran yang meliputi jasa kurikuler dan ekstrakurikuler, dan jasa layanan administrasi), (3) jasa yang disediakan oleh lembaga pendidikan seperti *tuition, assessment, and guidance* yang diberikan kepada siswa, orang tua, dan sponsor. Produk atau hasil pendidikan menengah yang hakikatnya berupa jasa, secara umum dapat dibagi atas dua bentuk jasa; validasi akademik, dan jasa non akademik yang meliputi:

1. Jasa pendidikan dan pengajaran, yaitu berbagai pelayanan dalam proses mengajar terstruktur (kurikuler), seperti penyusunan kurikulum, silabus, materi, dan pelaksanaan evaluasi, bimbingan praktikum, dan lain-lain. Juga aktivitas berupa kegiatan kesiswaan (ekstrakurikuler).
2. Jasa administrasi, yaitu berbagai layanan pendidikan menengah yang diterima oleh para pelanggan eksternal primer (siswa) yang meliputi berbagai kegiatan atau pelayanan administrasi yang mendukung proses pembelajaran secara tidak langsung, namun sangat menentukan efektivitas dan kualitas pelayanan serta penyajian jasa. Macam dan jenis kegiatan layanan ini antara lain pelayanan administrasi yang bersifat umum maupun akademis, termasuk perangkat dan

sarana prasarana yang mendukung pengadaan dan penyajian jasa pendidikan menengah secara keseluruhan.

4. Mutu Madrasah

Menurut Depdiknas (2003: 99) mutu madrasah adalah keadaan baik kurang baiknya atau keadaan nilai dari suatu sekolah berdasarkan kriteria ideal dan harapan masyarakat.

Mutu sekolah terkait dengan panduan sifat-sifat keadaan dan layanan pendidikan di sekolah yang menyamai atau melebihi kebutuhan dan harapan masyarakat atau pihak-pihak yang berkepentingan, baik secara tersirat maupun tersurat, serta mampu memberikan layanan pendidikan sesuai atau melebihi harapan pihak-pihak yang berkepentingan dengannya adalah pertanyaan kunci dalam menilai mutu sekolah.

Pengkajian mengenai kondisi jenis-jenis layanan yang diberikan madrasah, perlu terlebih dahulu memilah-milah pihak-pihak yang berkepentingan dengan madrasah. Mereka dapat dikategorikan ke dalam dua macam, yaitu pihak-pihak yang ada di dalam atau menjadi bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Pihak-pihak tersebut adalah guru, karyawan, dan yang lebih utama adalah siswa dan pihak-pihak yang bukan menjadi bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan di madrasah, yaitu orang tua murid, penyandang dana, dan pemakai lulusan madrasah. Atas dasar ini, madrasah yang bermutu adalah madrasah yang keadaan atau kondisi (baik fisik maupun nonfisik) memiliki sifat-sifat yang sesuai

dengan atau melebihi tuntutan ideal dan harapan guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, penyandang dana, dan pemakai lulusan madrasah, layanan pendidikan yang diberikannya pun melebihi kebutuhan dan harapan mereka.

Dalam kenyataan, ada kecenderungan bahwa keadaan dan jenis-jenis layanan itu secara keseluruhan diharapkan oleh semua pihak yang berkepentingan. Namun, untuk kepentingan analisis perlu dipilih-pilah kategori pihak-pihak yang berkepentingan dengan madrasah itu. Selanjutnya diidentifikasi kondisi dan jenis-jenis layanan yang sifat-sifatnya diharapkan oleh mereka. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan oleh BASNAS (Badan Akreditasi Sekolah Nasional) depdiknas, kondisi dan jenis-jenis layanan beserta sifat-sifat yang diharapkan sebagai berikut.

1. Bagi guru dan karyawan
 - a. Kondisi lingkungan implementasinya
 - b. Kepemimpinan dan manajemen sekolah
 - c. Pembinaan iklim sekolah
2. Bagi siswa
 - a. Kurikulum dan implementasinya
 - b. Kegiatan ekstrakurikuler
 - c. Pengembangan pribadi siswa
 - d. Pengembangan bakat dan minat
3. Bagi orang tua dan masyarakat penyandang dana
 - a. Pembinaan pribadi siswa (agama dan akhlak)
 - b. Pembentukan budaya belajar

- c. Pengembangan bakat dan minat
 - d. Pengembangan kemampuan akademik
4. Bagi masyarakat dan pemakai lulusan
- a. Pembentukan kompetensi lulusan
 - b. Pembentukan etos kerja dan motif berprestasi (Depdiknas (2003:100))

5. Komponen Mutu Madrasah

Menurut Sallis (2010: 254) sebuah institusi dapat memutuskan untuk mengawali inisiatif manajemen mutu terpadunya dengan BS5750 atau ISO9000, namun itu bukan merupakan cara baku yang harus diikuti. Institusi dapat menentukan sistem mutunya sendiri. Dengan demikian, ia dapat mengawasi sistem dan prosedur melalui ukuran dan standar yang mereka tentukan sendiri. Untuk melaksanakan cara ini, institusi terlebih dahulu perlu menentukan standar sendiri sebagai suatu syarat mutu yang sangat penting, dan juga perlu membuat rencana untuk mencapainya. Sistem sebuah institusi yang dibuat sendiri tidak perlu bersifat birokratis atau didasarkan pada lembaran kertas yang begitu rumit, walaupun sebenarnya ia masih memerlukan itu dalam hal-hal tertentu.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan modern yang dikembangkan untuk membantu keluarga dan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan pendidikan. Dalam konteks ini, madrasah diharapkan dapat menyediakan layanan pendidikan yang tidak dapat dilakukan oleh keluarga dan masyarakat. Keluarga dan masyarakat menaruh harapan kepada madrasah agar generasi mudanya dapat memiliki kemampuan-

kemampuan yang dibutuhkan dalam menjalani kehidupan sebagai anggota masyarakat. Inilah yang secara umum dipersepsikan oleh masyarakat sebagai fungsi madrasah dalam memberikan layanan pendidikan. Dalam kenyataan, kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan dalam menjalani dipersepsikan dan dipahami oleh berbagai pihak secara beragam. Adanya beragam persepsi dan pemahaman ini mendorong perlunya digali komponen-komponen bermutu untuk kepentingan pengembangan mutu madrasah.

Menurut Depdiknas (2003: 104) studi yang dilakukan oleh Unesco menetapkan empat pilar pendidikan yang pada hakekatnya merupakan salah satu kajian tentang fungsi pendidikan. Keempat pilar tersebut sebagai berikut. 1) *learning to know*, 2) *learning to do*, 3) *learning to live together*, 4) *learning to be*.

Bila hasil studi tersebut diikaitkan dengan fungsi madrasah sebagai lembaga pendidikan memberikan layanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan, terutama siswa, dapat dipahami bahwa pada dasarnya fungsi madrasah adalah sebagai berikut.

1. Memberikan layanan kepada siswa agar mampu memperoleh pengetahuan atau kemampuan-kemampuan akademik yang dibutuhkan dalam kehidupan.
2. Memberikan kepada siswa agar dapat mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan dalam kehidupan.
3. Memberikan layanan kepada siswa agar dapat hidup bersama ataupun bekerja sama dengan orang lain.
4. Memberikan layanan kepada siswa agar dapat mewujudkan cita-cita atau mengaktualisasikan dirinya sendiri.

Hasil studi tersebut dapat dijadikan pijakan umum dalam mempersepsi atau memahami fungsi madrasah. Dalam konteks pendidikan pematrasahan di Indonesia memiliki karakteristik tersendiri. Diskusi yang dilakukan berbagai pihak yang mewakili kalangan akademisi (pakar pendidikan), penyelenggara madrasah (seperti yayasan), kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, masyarakat, dan pemerintah menuntun pada simpulan bahwa fungsi madrasah adalah membantu setiap peserta didik untuk memperoleh dan mengembangkan kompetensi-kompetensi yang terkait dengan (1) moralitas (keagamaan), (2) akademik, (3) ekonomi, (4) sosial pribadi. Seluruh kompetensi tersebut dapat dicapai melalui berbagai layanan yang harus diberikan oleh madrasah sebagai berikut. (1) implementasi kurikulum/ proses belajar mengajar, (2) administrasi dan manajemen madrasah, (3) layanan penciptaan lingkungan dan kultur madrasah yang kondusif, (4) layanan pembinaan organisasi dan kelembagaan madrasah, (5) kemitraan madrasah dan masyarakat. Kelima layanan tersebut yang menjadi layanan inti adalah layanan implementasi kurikulum dan proses belajar mengajar yang menjadi ciri madrasah sebagai lembaga pendidikan. Adapun keberhasilan layanan tersebut perlu memperoleh dukungan sebagai berikut. (1) pembiayaan, (2) tenaga (guru dan staf), (3) sarana dan prasarana, dan (4) siswa yang memiliki kesiapan untuk mengikuti pendidikan.

Hasil studi di atas menuntun pada simpulan mengenai dimensi-dimensi mutu yang keseluruhannya pada hakekatnya merupakan penjaminan agar madrasah mengantarkan siswa mencapai kompetensi-kompetensi yang terkait dengan moralitas, akademik, vokasional dan sosial pribadi. Kompetensi-kompetensi ini bisa dicapai

melalui proses yang mencakup pemberian layanan implementasi kurikulum/proses belajar mengajar, penciptaan lingkungan/kultur madrasah yang kondusif, penyelenggaraan administrasi dan manajemen madrasah yang baik, peran serta masyarakat, dan pembinaan organisasi/kelembagaan madrasah yang baik, serta dengan dukungan pembiayaan yang memadai, tenaga yang sesuai dengan kebutuhan baik dari segi kuantitas maupun kualitas serta dukungan sarana dan prasarana yang memadai. Hal ini dipengaruhi oleh kondisi masyarakat dan penerima lulusan madrasah, baik madrasah/sekolah pada jenjang di atasnya maupun tempat kerja. Atas dasar itulah dimensi-dimensi mutu madrasah yang dijadikan fokus penilaian madrasah yang meliputi kurikulum/proses belajar mengajar, manajemen madrasah, organisasi/kelembagaan, sarana dan prasarana, ketenagaan, pembiayaan, peran serta siswa, peran serta masyarakat, lingkungan kultur madrasah.

Dalam konteks penilaian mutu, sifat-sifat semua dimensi ini dapat dipandang sebagai komponen penilaian mutu madrasah. Atas dasar ini maka pengelompokan dimensi berdasarkan komponen penilaian mutu sebagai berikut.

1. Sumber daya pendukung, seperti dimensi tenaga (guru dan staf), dimensi pembiayaan, dimensi sarana dan prasarana.
2. Kegiatan atau layanan pendukung, seperti dimensi pembiayaan organisasi dan kelembagaan madrasah, dimensi peran serta masyarakat.
3. Kepemimpinan dan manajemen madrasah, seperti dimensi manajemen madrasah

Menurut Sukmadinata, dkk. (2008: 53-54) ada tiga bidang utama pendidikan (*Monessen dan Schuler*), yaitu kurikulum dan pengajaran, bimbingan siswa, serta

manajemen pendidikan. Ketiga bidang ini mempunyai arah dan sasaran yang sama, yaitu perkembangan siswa secara optimal.

Kurikulum dan pengajaran merupakan bidang yang langsung berpengaruh terhadap perkembangan siswa, sedangkan kedua bidang yang lain, yaitu bimbingan siswa dan manajemen pendidikan memberikan dukungan agar proses pendidikan dan pengajaran dapat berlangsung secara efisien dan efektif.

Bidang kurikulum dan pengajaran berkaitan dengan perumusan tujuan pendidikan, bahan ajaran, proses pengajaran, serta evaluasi, baik secara keseluruhan program pendidikan di sekolah maupun per bidang studi. Secara formal, komponen-komponen mencakup dalam kurikulum dan pengajaran adalah kurikulum (pengembangan desain dan implementasi kurikulum), pengajaran (perencanaan dan pelaksanaan pengajaran), serta evaluasi (evaluasi proses dan evaluasi hasil belajar).

Bidang bimbingan siswa berkaitan dengan upaya pemahaman kekuatan dan kelemahan siswa, serta cara-cara membantu meningkatkan kekuatan dan memperbaiki kelemahannya. Bidang ini mencakup komponen pembinaan siswa (secara umum) dan bimbingan konseling (perencanaan dan pelaksanaan bimbingan konseling).

Bidang manajemen atau administrasi pendidikan berkaitan dengan upaya pengaturan dan pemanfaatan segala sumber daya dan dana pendidikan yang secara nyata atau potensial ada di sekolah atau lingkungan. Bidang ini mencakup manajemen personil, siswa, sarana dan fasilitas pendidikan, biaya serta kerja sama dengan pihak luar.

6. Indikator-Indikator Mutu Madrasah

Menurut Depdiknas (2003: 110) indikator-indikator mutu madrasah merupakan acuan untuk pengembangan butir-butir penilaian mutu dalam rangka pengukuran madrasah. Indikator-indikator ini dijabarkan dalam aspek penilaian yang merupakan jabaran dimensi-dimensi mutu diturunkan dari konstruk mutu madrasah. Dalam merumuskan indikator-indikator ini digunakan kriteria sebagai berikut.

1. Teramati, kriteria ini menunjukkan bahwa setiap indikator yang akan digunakan sebagai acuan pengembangan butir-butir penilaian harus bisa diamati substansi dan keberadaannya.
2. Tekukur, kriteria ini menunjukkan bahwa setiap indikator bisa diukur dan ditunjukkan
3. Praktis, kriteria ini menunjukkan bahwa setiap indikator harus bisa diturunkan butir-butir penilaian yang akan digunakan sebagai alat untuk menilai mutu yang mudah dilaksanakan, relevan, kriteria ini menunjukkan setiap indikator yang dikembangkan harus relevan dengan harapan pihak-pihak yang berkepentingan.
4. Representative, kriteria ini menunjukkan bahwa setiap indikator yang dikembangkan harus mewakili setiap aspek-aspek tertentu dari komponen-komponen mutu madrasah

Kebijakan nasional tentang penilaian terkait dengan tiga kepentingan sebagai berikut.

1. Untuk kepentingan pengetahuan, yaitu hasil penilaian dapat dimanfaatkan dalam rangka mengetahui bagaimana keadaan dan hubungan berbagai dimensi dan aspek yang dijadikan fokus penilaian.
2. Untuk kepentingan akuntabilitas, hasil penilaian dapat dimanfaatkan untuk kepentingan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan di madrasah kepada pihak-pihak yang berkepentingan.
3. Untuk kepentingan pengembangan, hasil penilaian dapat dimanfaatkan sebagai dasar dalam pengembangan pendidikan di madrasah.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai manajemen mutu terpadu (MMT) sudah pernah dilakukan sebelumnya. Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dideskripsikan sebagai berikut.

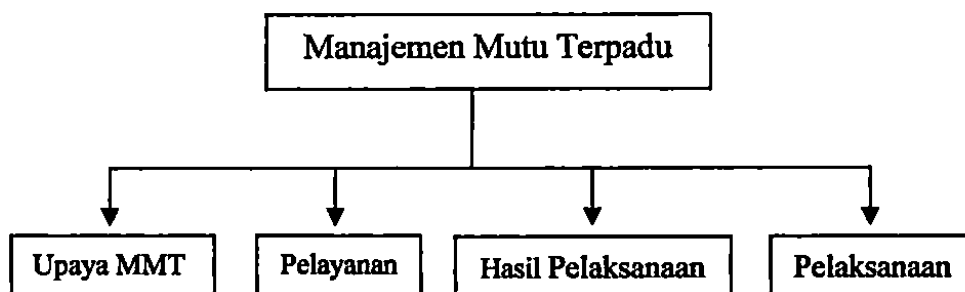
Asli (1996) melakukan kajian mengenai kinerja Sekolah Dasar Negeri ditinjau dari profil kepemimpinan kepala sekolah. Hasil penelitian ini menunjukkan kinerja Sekolah Dasar Negeri dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

Anshoriyah (1999) melakukan penelitian terhadap pengaruh kualitas kinerja kepala sekolah terhadap kualitas belajar mengajar siswa. Hasil penelitiannya adalah aspek kualitas kinerja kepala sekolah yang paling berpengaruh terhadap prestasi belajar siswa adalah aspek kemampuan umum. Sedangkan aspek yang paling kecil pengaruhnya adalah mewujudkan seni hidup.

Syaifuddin (2002) melakukan penelitian tentang efektifitas proses manajemen Madrasah Aliyah Negeri (MAN). Penelitian ini berusaha membandingkan MAN Model dengan MAN Reguler di Bandung. Hasil penelitian ini menunjukkan kategori efektif. Terdapat perbedaan signifikan antara keefektifan MAN Model dengan keefektifan MAN Reguler dengan skor 184,495 lebih efektif dibandingkan MAN Reguler dengan skor 173,323.

Total Quality Manajemn in Education. Buku ini ditulis oleh Sallis (1993). Buku ini membahas pengelolaan pendidikan yang berwawasan mutu dengan mengambil perbandingan seperti pengelolaan perusahaan yang berwawasan mutu.

C. Kerangka Pikir



Gambar 1. Kerangka Pikir

MMT diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep mutu, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Manajemen mutu terpadu merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan

seluruh anggota organisasi. Selain itu, manajemen mutu terpadu juga merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang atau karyawan dan bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai yang diberikan pada pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah.

Secara garis besar, menurut Sukmadinata, dkk (2008: 53-54) ada tiga bidang utama pendidikan (*Monessen dan Schuler*), yaitu kurikulum dan pengajaran, bimbingan siswa, serta manajemen pendidikan. Ketiga bidang ini mempunyai arah dan sasaran yang sama, yaitu perkembangan siswa secara optimal. Bidang kurikulum dan pengajaran berkaitan dengan upaya perumusan tujuan pendidikan, bahan ajaran, proses pengajaran, serta evaluasi, baik secara keseluruhan program pendidikan di sekolah maupun per bidang studi. Secara formal, komponen-komponen mencakup dalam kurikulum dan pengajaran adalah kurikulum (pengembangan desain dan implementasi kurikulum), pengajaran (perencanaan dan pelaksanaan pengajaran), serta evaluasi (evaluasi proses dan evaluasi hasil belajar). Bidang bimbingan siswa berkaitan dengan upaya pemahaman kekuatan dan kelemahan siswa, serta cara-cara membantu meningkatkan kekuatan dan memperbaiki kelemahannya. Bidang ini mencakup komponen pembinaan siswa (secara umum) dan bimbingan konseling (perencanaan dan pelaksanaan bimbingan konseling). Bidang manajemen atau administrasi pendidikan berkaitan dengan upaya pengaturan dan pemanfaatan segala sumber daya dan dana pendidikan yang secara nyata atau potensial ada di sekolah atau lingkungan. Bidang ini mencakup manajemen personil, siswa, sarana dan fasilitas pendidikan, biaya serta kerja sama dengan pihak luar.

Menurut Depdiknas (2003: 100) ada kecenderungan bahwa keadaan dan jenis-jenis layanan itu secara keseluruhan diharapkan oleh semua pihak yang berkepentingan. Namun, untuk kepentingan analisis perlu dipilih-pilah kategori pihak-pihak yang berkepentingan dengan madrasah itu. Selanjutnya diidentifikasi kondisi dan jenis-jenis layanan yang sifat-sifatnya diharapkan oleh mereka. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan oleh BASNAS (Badan Akreditasi Sekolah Nasional) depdiknas, kondisi dan jenis-jenis layanan beserta sifat-sifat yang diharapkan sebagai berikut.

- 1) Bagi guru dan karyawan
 - (a) Kondisi lingkungan implementasinya
 - (b) Kepemimpinan dan manajemen sekolah
 - (c) Pembinaan iklim sekolah
- 2) Bagi siswa
 - (a) Kurikulum dan implementasinya
 - (b) Kegiatan ekstrakurikuler
 - (c) Pengembangan pribadi siswa
 - (d) Pengembangan bakat dan minat
- 3) Bagi orang tua dan masyarakat penyanggah dana
 - (a) Pembinaan pribadi siswa (agama dan akhlak)
 - (b) Pembentukan budaya belajar
 - (c) Pengembangan bakat dan minat
 - (d) Pengembangan kemampuan akademik

4) Bagi masyarakat dan pemakai lulusan

(a) Pembentukan kompetensi lulusan

(b) Pembentukan etos kerja dan motif berprestasi

Pengkajian mengenai kondisi jenis-jenis layanan yang diberikan madrasah, perlu terlebih dahulu memilah-milah pihak-pihak yang berkepentingan dengan madrasah. Mereka dapat dikategorikan ke dalam dua macam, yaitu pihak-pihak yang ada di dalam atau menjadi bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Pihak-pihak tersebut adalah guru, karyawan, dan yang lebih utama adalah siswa dan pihak-pihak yang bukan menjadi bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan di madrasah, yaitu orang tua murid, penyandang dana, dan pemakai lulusan madrasah. Atas dasar ini, madrasah yang bermutu adalah madrasah yang keadaan atau kondisi (baik fisik maupun nonfisik) memiliki sifat-sifat yang sesuai dengan atau melebihi tuntutan ideal dan harapan guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, penyandang dana, dan pemakai lulusan madrasah, layanan pendidikan yang diberikannya pun melebihi kebutuhan dan harapan mereka.

Penerapan MMT dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan keuntungan serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan keuntungannya melalui dua rute. Rute *pertama*, yaitu rute pasar, dimana perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga keuntungan

yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan rute *kedua*, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang, dengan demikian keuntungan yang diperoleh meningkat.