

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Pendidikan**

##### **1. Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* (melakukan). Kata-kata itu digabung menjadi *managere* yang artinya menangani.<sup>1</sup>

Praktek manajemen tidak dapat dilepaskan dari kehidupan manusia semenjak zaman peradaban mulai muncul. Khususnya ketika manusia hidup berkelompok dan merasakan keterbatasan kemampuan dirinya dalam memenuhi kelompok. Secara etimologi, manajemen (Inggris) ‘*to manage*’ dapat diartikan dengan “mengatur”, “mengelola”. *Idarah* (Arab), diambil dari perkataan “*Adarta bihi*” bermakna kamu menggunakannya sebagai alat untuk memutar sesuatu.<sup>2</sup>

*Management* (kata benda), dan *manager* untuk orang yang melakukannya. *Management* diterjemahkan ke bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan).<sup>3</sup>

Seligman dalam *Encyclopedia of the Social Science* mengemukakan “*Management is stimulating, organizing, and directing of human effort to effectivly mateial and facilities to attain and objective*” yaitu perangsangan,

---

<sup>1</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014, Edisi 4, h.5.

<sup>2</sup>Mahdi bin Ibrahim bin Muhammad Mubjir, *Amanah Dalam Manajemen, Terjemahan*, Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1997, h. 59.

<sup>3</sup>*Ibid.*, h.5-6.

pengorganisasian dan pengarahan usaha manusia dalam rangka pemanfaatan fasilitas secara efektif untuk mencapai tujuan.<sup>4</sup>

Manajemen menurut Parker (Stoner dan Freeman) adalah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*). Sapre menyatakan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung untuk penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>5</sup>

Menurut pendapat beberapa ahli mengartikan manajemen sebagai berikut:

1. Menurut G.R. Terry

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud yang nyata.<sup>6</sup>

2. Menurut Ricky W. Griffin

Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

3. Menurut Prof. Eiji Ogawa

---

<sup>4</sup>Ibrahiem, *Ilmu Pendidikan dan Aplikasi*, Bandung: PT.Imperial Bhakti Utama, 2007, h. 225-226.

<sup>5</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014, Edisi 4, h. 6.

<sup>6</sup>*Ibid.*, h. 226.

Manajemen adalah perencanaan, pengimplementasian dan pengendalian kegiatan-kegiatan termasuk sistem pembuatan barang yang dilakukan oleh organisasi usaha dengan terlebih dahulu telah menetapkan sasaran-sasaran untuk kerja yang dapat disempurnakan sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah.<sup>7</sup>

Dari beberapa pengertian di atas dapat kita pahami dan disimpulkan bahwa manajemen adalah memiliki kaitan yang erat dengan pengelolaan terhadap suatu organisasi untuk mewujudkan tujuan-tujuan (goal) yang telah diputuskan dan ditetapkan dalam suatu organisasi. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, manajemen secara khusus membutuhkan koordinasi dengan beberapa komponen penting dalam manajemen, yaitu proses planning, organizing, controlling dan leading.

## 2. Pengertian Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses penataan atau pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia muslim dan menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.<sup>8</sup> Manajemen pendidikan Islam mengandung berbagai prinsip umum yang fleksibel sehingga ini bisa sejalan dengan kemajuan dan perkembangan yang baik. Sehingga manajemen pendidikan Islam dapat di rumuskan sebagai berikut: “Manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses penataan/pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya

---

<sup>7</sup>Yadi Purwanto, 2001, *Makalah Manajemen*, Jakarta: PT.Candikia Informatika, 2001, h. 12.

<sup>8</sup>Muwahid Shulhan, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2013, h. 8.

manusia muslim dan non muslim dalam menggerakannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien”.<sup>9</sup>

Dalam manajemen pendidikan Islam terdapat prinsip-prinsip manajemen. Prinsip-prinsip inilah yang membedakan manajemen pendidikan pada umumnya dengan manajemen pendidikan Islam. Mengenai prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam banyak para pakar pendidikan Islam yang berbeda pendapat, di antaranya berpendapat bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam ada delapan prinsip diantaranya : ikhlas, kejujuran, amanah, adil, tanggung jawab, dinamis, praktis, dan fleksibel. Adapun pendapat Hasan Langgulung prinsip manajemen pendidikan Islam itu ada tujuh macam, di antaranya: iman dan akhlaq, keadilan dan persamaan, musyawarah, pembagian kerja dan tugas, berpegang pada fungsi manajemen, pergaulan dan keikhlasan.<sup>10</sup>

Manajemen dalam pendidikan Islam (madrasah, pesantren, IAIN) masa depan tentu akan mengakses pada nilai-nilai manajemen yang akan semakin global. Ciri-cirinya akan mengacu pada hukum dan nilai universal secara utuh dan setiap orang dapat dengan mudah mengaksesnya.

Seluruh aktivitas manajerial dalam pendidikan Islam menurut Ainurroqif membutuhkan kepada adanya prinsip-prinsip. Prinsip-prinsip ini, di samping menjadi landasan ideal bagi proses manajemen dalam pendidikan Islam, seperti prinsip ikhlas (kerelaan hati), kejujuran, amanah (*trust*), adil

---

<sup>9</sup> *Ibid.* h. 10-11.

<sup>10</sup> *Ibid.* h. 12.

(*rihteous*), tanggung jawab (*responsibility/accountibility*), dinamis, praktis (aplikatif) dan fleksibel.<sup>11</sup>

Dalam pelaksanaan manajemen pendidikan secara efektif dan efisien, perlu kiranya melihat tipologi manajemen masa depan atau abad XXI.

Tujuan : Perbaikan terus-menerus, artinya mutu selalu diperbaiki dan disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan dan keinginan para pelanggan.

Prinsip : Fokus pada pelanggan, perbaikan, proses, dan keterlibatan total.

Elemen : Kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, ganjaran dan pengakuan serta pengukuran.

Model di atas berdasarkan tiga prinsip mutu terpadu yaitu prinsip yang berpedoman pada manajemen mutu terpadu mencakup pada mutu, perubahan sistem dan proses dalam rangka menjalankan perbaikan selangkah demi selangkah dan terus menerus untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan demikian mutu terpadu adalah filsafat perbaikan berkelanjutan yang bisa memberikan serangkaian perlengkapan praktis kepada lembaga pendidikan manapun dalam upaya meningkatkan mutu pendidikannya.

Arti dasar mutu menurut Dahlan Al-Barry dalam kamus Modern Bahasa Indonesia adalah “Mutu, baik buruknya barang”.<sup>12</sup> Adapun Quraish

---

<sup>11</sup>Ainurroqif Dawam, “Wilayah kajian Manajemen dalam Pendidikan Islam”, *Journal Ilmu Agama dan Sosial :socio-religia*, Yogyakarta: LinkSAS, 2003, h.368-373.

<sup>12</sup>Al-Barry M. Dahlan, *Kamus Modern Bahasa Indonesia*, Yogyakarta: Arloka, 2001, h. 329.

Shihab mengartikan mutu sebagai tingkat baik buruk sesuatu atau mutu sesuatu.<sup>13</sup>

Mutu pendidikan menurut Ace Suryadi dan H.A.R. Tilaar merupakan kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.<sup>14</sup>

Sedangkan kalau diperhatikan secara etimologi, mutu diartikan dengan kenaikan tingkatan menuju suatu perbaikan atau kemapanan. Sebab mutu mengandung makna bobot atau tinggi rendahnya sesuatu. Jadi dalam hal ini mutu pendidikan adalah pelaksanaan pendidikan di suatu lembaga, sampai di mana pendidikan di lembaga tersebut telah mencapai suatu keberhasilan.<sup>15</sup>

Pengertian mutu dapat ditinjau dari dua perspektif konsep. Konsep pertama tentang mutu bersifat absolut atau mutlak dan konsep kedua adalah konsep yang bersifat relatif (Sallis). Dalam konsep absolut mutu menunjukkan kepada sifat yang menggambarkan derajat “baik”nya suatu barang atau jasa yang diproduksi atau dipasok oleh suatu lembaga tertentu. Sebagai lawan dari konsep absolut adalah konsep mutu yang bersifat relatif. Pada konsep mutu absolut derajat baiknya produk, barang atau jasa, mencerminkan tingginya harga barang atau jasa itu, dan tingginya standar atau tingginya penilaian lembaga yang memproduksi atau pemasok terhadap barang itu. Sedangkan

---

<sup>13</sup> Quraish Shihab, *Membumikan al-Qur'ân*, Bandung: Mizan, 1999, h. 280.

<sup>14</sup> Suryadi Ace dan H.A.R Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1993, h.159.

<sup>15</sup> Supriyanto, “*Jurnal Ilmu Pendidikan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar di Daerah Djember*” *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Ikip1997, Jilid 4, Nopember 1997, h. 225.

dalam konsep mutu yang bersifat relatif, derajat mutu itu bergantung pada penilaian pelanggan atau yang memanfaatkan barang atau jasa itu.<sup>16</sup>

*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu sistem manajemen yang melibatkan semua unsur kepegawaian di lingkungan suatu perusahaan, baik sektor barang atau *good product* merupakan sektor jasa atau services, tujuan dari penerapan sistem TQM adalah untuk meningkatkan mutu, efisien dan efektivitas produksi, baik di lingkungan industri maupun institusi lainnya.<sup>17</sup>

Prinsip dari pada Pengendalian Mutu Terpadu adalah bahwa sistem manajemen *Total Quality Management* melibatkan semua elemen karyawan mulai dari top pimpinan atau “Top Management” sampai dengan pelaksana teknis/operator “*button up management*”.

Beberapa prinsip dalam menerapkan sistem *Total Quality Management* adalah sebagai berikut.

1. Merupakan komitmen pimpinan puncak (*Top Management*).
2. Pengertian dari “total” yaitu terpadu yang berarti manajemen yang diterapkan melibatkan seluruh aparat di lingkungan perusahaan.
3. Apabila terjadi kekurangan atau kelemahan baik secara sengaja atau tidak sengaja yang sangat berdampak pada menurunnya efisiensi dan efektivitas produksi, secara serius hal ini harus dicermati dan ditangani secara tuntas serta segera dicari titik permasalahannya dan dilakukan tindakan perbaikan

---

<sup>16</sup>Tim Pengembang Ilmu Pendidikan, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, Bandung: PT. Imperial Bhakti Utama, 2007, h. 343.

<sup>17</sup>Rivai H. Veithzal dan Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori dan Praktek*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009, h. 480.

(*continues improvement*) yang berkelanjutan, misalnya meningkatkan kelompok diskusi tingkat supervisor untuk membahas dan menyelesaikan data/statistik pada sore hari (*statistical activities and monitoring*), pemecahan masalah yang diperoleh (*solving problem*), pendidikan dan pelatihan teknis langsung kepada staf yang berkepentingan menangani permasalahan di lapangan (*training and education*).

4. Ditetapkannya aturan-aturan kesepakatan yang dijadikan sebagai kebijakan tertulis dan merupakan alat atau “tools” dalam operasional sistem *Total Quality Management*.<sup>18</sup>

## **B. Deskripsi Konsep Implementasi dan Total Quality Management**

### *1. Implementasi*

Implementasi diartikan sebagai pelaksanaan, penerapan.<sup>19</sup> Berkaitan dengan penelitian ini Implementasi yang dimaksud yaitu penerapan *Total Quality Management* di Madrasah Tsanawiyah Negeri Katingan Tengah.

### *2. Total Quality Management*

Secara spesifik TQM dapat didefinisikan sebagai suatu sistem manajemen yang dinamis yang mengikutsertakan seluruh anggota organisasi penerapan konsep dan teknik pengendalian mutu untuk mencapai kepuasan pelanggan dan kepuasan yang mengerjakannya.<sup>20</sup> Atau TQM (*Total Quality Management*) merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu.

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, h. 481.

<sup>19</sup> Tim penyusun Kamus Pusat Bahasa, Jakarta, 2008: hal 529.

<sup>20</sup> Jonizulkarnain. "total-quality-management, (<http://Wordpress.com/diunduh>, tgl.27 Februari 2015).

TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. Dalam konsep mutu terpadu pelanggan adalah raja.<sup>21</sup>

Definisi *Total Quality Management* (TQM) menurut Tjiptono dan Anastasia Diana (1995) ialah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus-menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan. MMT (TQM) menurut West Burnham (1997) ialah semua fungsi dari organisasi sekolah ke dalam falsafah holistik, yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, produktivitas, dan prestasi, serta kepuasan pelanggan.<sup>22</sup>

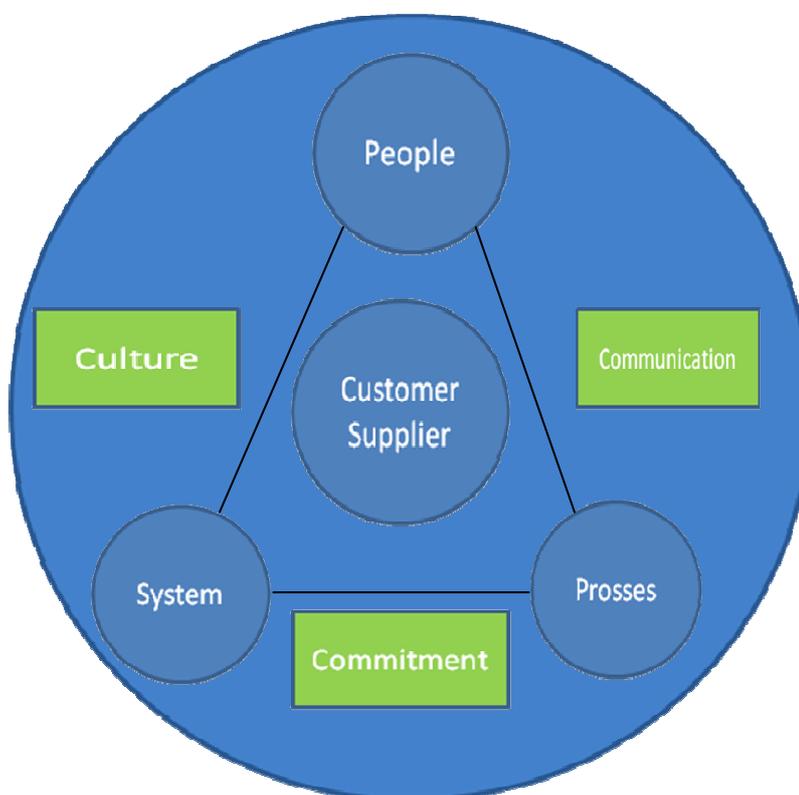
Istilah *Total Quality Management* (TQM) dapat ditelusuri kembali pada awal tahun 1920-an yakni ketika teori statistik pertama kali diterapkan dalam kontrol kualitas produk. Konsep TQM kemudian dikembangkan di Jepang pada tahun 1940-an oleh beberapa sarjana kenamaan dari Amerika Serikat seperti Deming, Juran dan Feigenbaum. Pada saat itu, isu-isu seputar kualitas produk berkembang dengan begitu luas menjadi kualitas untuk seluruh aspek dalam suatu organisasi. Di sinilah istilah TQM mulai banyak digunakan. TQM juga dipandang sebagai cara mengelola masa depan yang jauh lebih luas dalam penerapannya dari pada hanya sekedar jaminan produk atau kualitas pelayanan. TQM adalah cara mengelola orang-orang dan proses bisnis untuk menjamin kepuasan pelanggan secara sempurna pada setiap tahap, baik secara internal maupun eksternal. Dalam hal ini TQM dihubungkan dengan sistem

---

<sup>21</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: IRCi. SoD, 2012, h. 59.

<sup>22</sup>Husain Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014, edisi 4, h. 601.

kepemimpinan yang efektif. Lebih jauh dijelaskan bahwa inti dari TQM merupakan hubungan pelanggan pemasok secara internal dan eksternal, dan dalam setiap hubungan didasari oleh proses yang dikelilingi oleh komitmen terhadap kualitas, komunikasi tentang pesan-pesan kualitas, mengenal perubahan budaya organisasi untuk menciptakan kualitas *Total Quality Management*, jika digambarkan hubungan komponen-komponen tersebut dapat dilihat seperti berikut ini:



Gambar 1 TQM dalam suatu organisasi.<sup>23</sup>

## 2. Fokus Pada Pelanggan (*Customer Foccus*)

<sup>23</sup>Syahid, *Penerapan Total Quality Management pada Program studi MPI Fakultas Tarbiyah UIN, Alauddin Makassar*” dimuat dalam *Lentera Pendidikan*, Vol.15 No.2 Desember 2012, h. 197-197.

Misi utama *Total Quality Management* (TQM) adalah memenuhi kepuasan pelanggan. Menurut Peter dan Waterman semua organisasi yang ingin mempertahankan keberadaannya harus berobsesi pada mutu. Mutu harus sesuai dengan persyaratan yang diinginkan pelanggan. Mutu adalah keinginan pelanggan bukan keinginan sekolah. Tanpa mutu yang sesuai dengan keinginan pelanggan, sekolah akan kehilangan pelanggannya dan sekolah yang kehilangan pelanggannya akan tutup dan bubar. Pelanggan adalah raja yang harus dilayani dengan sebaik-baiknya. Walaupun sekolah sudah berfokus pada pelanggan, tidak dengan sendirinya merupakan sebuah kondisi yang mencukupi untuk meyakinkan bermutu total. Sekolah masih membutuhkan penyusunan strategi yang lengkap untuk menemukan persyaratan yang diinginkan pelanggan. Sekolah menghadapi tantangan yang berat dalam berhubungan dengan pelanggan eksternal karena harapan mereka bermacam-macam dan bahkan sering bertentangan. Di samping itu, pemikiran pelanggan eksternal seringkali tidak sesuai dengan reputasi sekolah. Manajemen Mutu Terpadu (TQM) adalah sebuah praktik berupa pendekatan strategik untuk menyelenggarakan sekolah yang berfokus pada kebutuhan pelanggan.<sup>24</sup>

Dalam Manajemen Mutu Terpadu (TQM), konsep mengenai mutu dan pelanggan diperluas. Mutu tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi mutu tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pendidikan adalah pelayanan jasa. Sekolah harus memberikan pelayanan jasa sebaik-baiknya kepada pelanggannya. Pelanggan sekolah adalah orang tua

---

<sup>24</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014, Edisi 4, h. 604.

siswa, pemerintah, dan masyarakat termasuk komite sekolah. Pelanggan internal sekolah adalah siswa, guru, dan staf tata usaha. Dalam arti lain, sekolah mempunyai pelanggan primer, sekunder, dan tertier. Pelanggan primer sekolah adalah siswa. Pelanggan sekunder sekolah adalah orang tua. Pelanggan tertier sekolah adalah pemerintah dan masyarakat. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, aktivitasnya harus dikordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Esensi MMT adalah semua pelanggan harus dipenuhi.<sup>25</sup>

Pelanggan memiliki fungsi yang unik dalam menentukan mutu apa yang mereka terima dari lembaga pendidikan. Sebagian besar pelanggan pada mulanya tidak menerima informasi yang cukup tentang layanan yang ditawarkan dan hal apa yang mengindikasikan mutunya. Selain itu harapan pelanggan sangat beraneka ragam dan terkadang bertentangan dengan satu sama lainnya. Berdasarkan uraian tersebut maka fokus pada pelanggan merupakan salah satu bagian dalam organisasi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan.<sup>26</sup>

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh lembaga pendidikan mengenai pelanggan tersebut, yaitu:

- a. Mengerti apa yang sesungguhnya diinginkan oleh pelanggan.
- b. Memperhatikan terhadap kepuasan pelanggan.

---

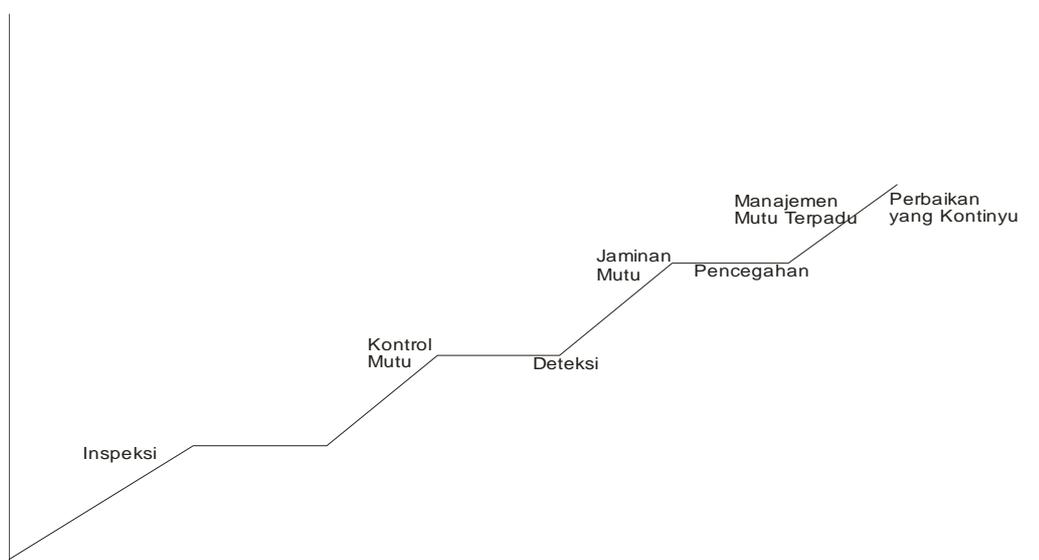
<sup>25</sup> Ibid. h. 608.

<sup>26</sup> Imam Gunawan, *Fokus Pada Pelanggan*, <File://C:/Users/Technology /Document /Imam Gunawan. html>. Diunggah tgl 26 Februari 2015.

c. Memahami harapan pelanggan dengan menjawab 4 kunci pertanyaan, yaitu:

1. Produk atau pelayanan macam apa yang diharapkan oleh pelanggan.
2. Tingkat kualitas yang bagaimana dibutuhkan untuk memuaskan harapan mereka.
3. Apa pentingnya dari setiap ciri pelayanan atau produk tersebut.
4. Bagaimana para pelanggan puas dengan kualitas pada suatu tingkatan kini.

Salah satu bentuk memfokuskan pada pelanggan adalah memberikan pelayanan yang berkualitas.<sup>27</sup>



Gambar 2 Hirarki Konsep Mutu

### 3. Perbaikan Terus-Menerus

<sup>27</sup>Marno, Friyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2013, h. 113

Sebagai sebuah pendekatan, TQM mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan kelayakan jangka pendek menuju tujuan perbaikan mutu jangka panjang. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekkan TQM akan mengalami siklus perbaikan secara terus menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya. Untuk menciptakan kultur perbaikan terus-menerus.<sup>28</sup>

Untuk mengembangkan budaya perbaikan terus-menerus, tugas pertama kepala sekolah adalah memberikan kepercayaan kepada warga sekolahnya dan mendelegasikan kewenangan pada level yang sesuai agar stafnya turut bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu. Setelah bawahan menerimanya, selanjutnya MMT dilakukan oleh seluruh warga sekolah secara sinergi.<sup>29</sup>

Perbaikan terus-menerus oleh orang Jepang disebut *kaizen*. *Kaizen* diterjemahkan sebagai perbaikan sedikit demi sedikit, tetapi terus-menerus. Esensi *kaizen* adalah memperbaiki yang kecil-kecil dan yang mudah-mudah dahulu, untuk mendapatkan keberhasilan. Dengan keberhasilan timbul rasa percaya diri untuk memperbaiki yang besar-besar. Cara *kaizen* ini mendukung pendapat Juran bahwa untuk menyelesaikan proyek sebesar gajah (*elephant-sized*) harus dimulai dengan ukuran sebesar gigitan (*bite-sized*). Artinya, untuk

---

<sup>28</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: IRCi. SoD, 2012, h. 76-77.

<sup>29</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014, Edisi 4, h. 603.

menyelesaikan proyek besar, maka proyek tersebut harus dipecah-pecah menjadi proyek-proyek kecil. Peribahasa, sedikit demi sedikit, lama-lama menjadi bukit, tampaknya sejalan dengan metode *kaizen*.<sup>30</sup> Apabila masih terjadi kesenjangan (*gap*), maka dilakukan tindakan perbaikan, dan apabila sudah tercapai maka dilakukan peningkatan standar mutu. Dengan demikian, siklus manajemen mutu tidak pernah berakhir, selalu berproses menuju kesempurnaan sepanjang hayat.

Dengan cara demikian pula, maka padatnya aktivitas dalam lembaga pendidikan semua bermuara pada pencapaian standar mutu terus berkembang.<sup>31</sup>

### C. Karakteristik *Total Quality Management*

#### 1. *Quality Control*

Ada beberapa variabel yang perlu diperhatikan dalam hal kualitas. Pertama *Quality Control* mencakup deteksi dan eliminasi (pengurangan) komponen atau produk akhir yang tidak sesuai standar. Konsep ini dilaksanakan setelah prosesnya selesai dengan cara mendeteksi dan menolak item-item yang cacat.<sup>32</sup> Sebagai metode yang memastikan mutu, *quality control* mencakup sejumlah langkah penting; pembuangan, pembongkaran dan pemasangan kembali.

---

<sup>30</sup> *Ibid.* h. 603.

<sup>31</sup> Deden Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam ; Model Pengembangan Teori dan Aplikasi Sistem Penjaminan Mutu*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011, h. 82.

<sup>32</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: IRCi. SoD, 2012, h. 58.

*Quality control* biasanya dilakukan oleh tenaga profesional dibidang mutu yang dikenal sebagai *quality controllers* (pengendali mutu) atau *inspectors* (pengawas). Pengawasan dan pengujian merupakan metode yang paling lazim dalam *quality control* dan secara luas digunakan dalam pendidikan untuk memilah apakah standar telah dipenuhi.

## 2. *Quality Assurance*

*Quality assurance* dilakukan sebelum dan selama proses pembuatan produk atau layanan berlangsung. *Quality assurance* menekankan pencegahan kesalahan yang terjadi dalam tempat pertama. Kualitas dirancang ke dalam proses untuk memastikan bahwa produk diproduksi sesuai dengan spesifikasi pesanan atau keinginan pelanggan. Singkatnya, *quality assurance* bermaksud menghasilkan produk yang bebas cacat dan bebas salah (*zero defect*).

*Quality assurance* merupakan masalah memenuhi spesifikasi atau mendapatkan segala sesuatunya '*right first time, every time*' (benar pada kesempatan pertama dan kapanpun). *Quality assurance* lebih ditentukan oleh tanggung jawab angkatan kerja, yang biasanya bekerja dalam suatu bagian atau tim ketimbang oleh pengawas, sekalipun pengawas juga bisa berperan dalam *quality assurance*. Standar kualitas dipertahankan dengan mengikuti prosedur yang tertuang dalam sistem jaminan mutu.

Menentukan jaminan 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 akuasisi kemampuan dasar pada masing-masing bidang pembelajaran, dan sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditempuh.<sup>33</sup>

Dalam penerapannya *Total Quality Management* menuntut pemberlakuan di seluruh organisasi, baik vertikal maupun horizontal.

Karakteristik khusus *Total Quality Management* antara lain adalah :

- a. Partisipasi aktif dari semua pihak, baik pimpinan maupun karyawan.
- b. Berorientasi pada mutu berdasarkan kepuasan pengguna.
- c. Dinamika manajemen, top down dan bottom up.
- d. Menanamkan budaya 'team work' dengan baik.
- e. Menanamkan budaya *problem solving* melalui konsep 'PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) approach dengan baik.
- f. Perbaikan berkelanjutan sebagai proses pemecahan masalah dalam TQM.<sup>34</sup>

#### **D. Sumber Manajemen Mutu Terpadu dalam al-Qur'ān dan Hadīṣ**

Manajemen Pendidikan Islam adalah suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.<sup>35</sup>

Oleh karena itu, pembahasan manajemen pendidikan Islam senantiasa melibatkan wahyu dan budaya kaum muslimin, ditambah kaidah-kaidah

---

<sup>33</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: IRCi. SoD, 2012, h. 8.

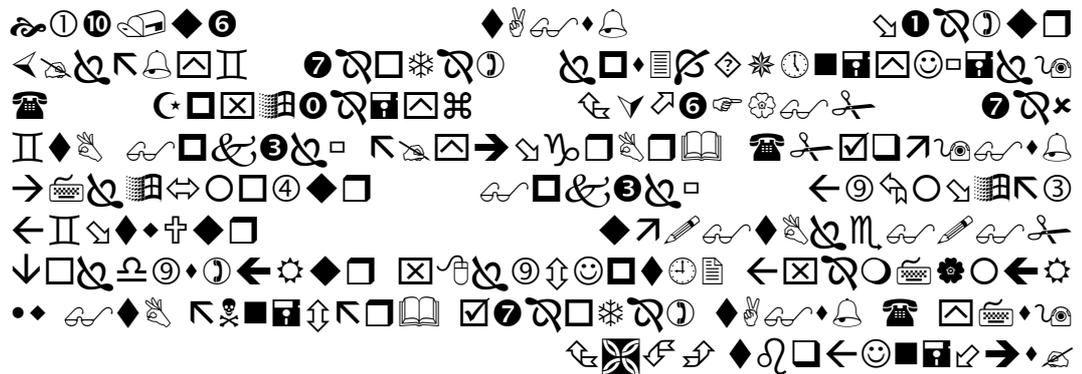
<sup>34</sup>Rivai H. Veithzal dan Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori dan Praktek*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada 2009, h. 479.

<sup>35</sup>Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang: PT. Gelora Aksara Pratama, 2007, h. 10.

manajemen pendidikan secara umum. Maka, pembahasan ini akan mempertimbangkan bahan-bahan sebagai berikut:

1. Teks-teks wahyu baik al-Qur'an maupun hadis yang terkait dengan manajemen pendidikan.
2. Perkataan-perkataan (*aqwal*) para sahabat Nabi SAW. maupun ulama dan cendikiawan muslim yang terkait dengan manajemen pendidikan.
3. Realitas perkembangan lembaga pendidikan Islam.
4. Kultur komunitas (pimpinan dan pegawai) lembaga pendidikan Islam.
5. Ketentuan kaidah-kaidah manajemen pendidikan.<sup>36</sup>

Berdasarkan al-Qur'ān surah al-Baqarah (Q.S. 2:30)



Artinya:Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Ayat tersebut di atas menjelaskan bahwa, manusia harus melakukan manajemen hidup dan kehidupan yang baik.

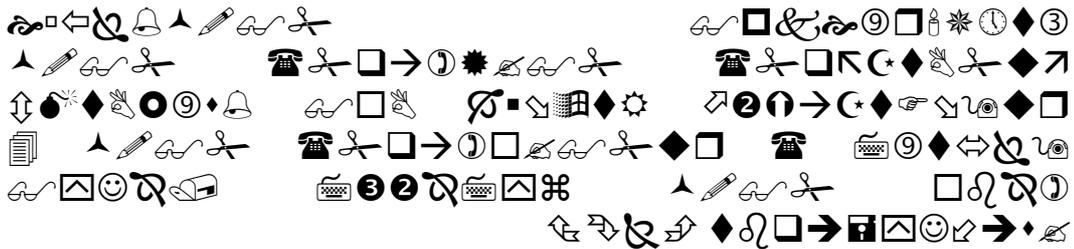
1. Al-Qur'ān

---

<sup>36</sup>.*Ibid.*, h.16.

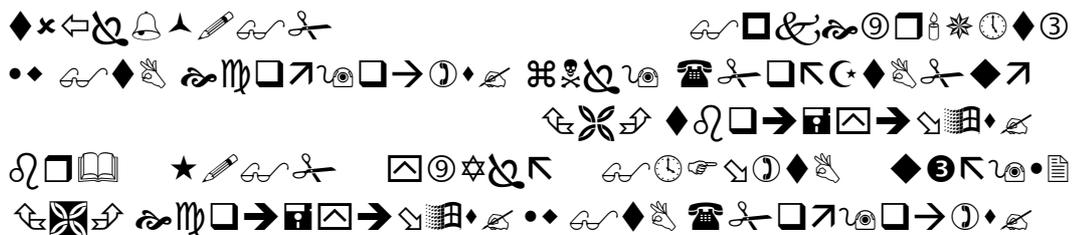
Ayat di atas menjelaskan, bahwa manusia diciptakan oleh Allah SWT untuk menjadi khalifah di muka bumi, sehingga manusia harus mampu mengelola amanat tersebut dengan sebaik-baiknya.

Di dalam al-Qur’ān surah al-Hasyr (Q.S. 59:18)



Artinya:”Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Menurut Muhammad Ali al-Shabuni, yang dimaksud dengan   adalah hendaknya masing-masing individu memperhatikan amal-amal saleh apa yang diperbuat untuk menghadapi hari kiamat. Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam bahasa manajemen, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis ini disebut perencanaan (*planning*).<sup>37</sup>



<sup>37</sup>Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang: PT. Gelora Aksara Pratama, 2007, h. 10.

Artinya :“Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.”<sup>38</sup>

Ayat ini menyentuh persoalan kesesuaian antara perkataan dengan perbuatan yang sekarang populer dengan istilah konsistensi. Sikap konsistensi bagi manajer adalah suatu keharusan sebab dia adalah pemimpin yang dianut oleh bawahannya.

## 2. Hadis

Sumber yang kedua adalah hadiṣ, sebagai contoh berikut ini:

تعلموا العلم، فاعن تعلمه قربة إلى الله عزوجل، وتعليمه لمن لايعلمه صدقة، وإن العلم .

ينزل بصاحبه في موضع الشرف والرفعة، والعلم زين لأهله في الدنيا و الأخرة (اربيع)

Artinya : “Tuntutlah ilmu, sesungguhnya menuntut ilmu adalah pendekatan diri kepada Allah Azza Wajalla, dan mengajarkannya kepada orang yang tidak mengetahuinya adalah shodaqoh. Sesungguhnya ilmu pengetahuan menempatkan orangnya dalam kedudukan terhormat dan mulia (tinggi). Ilmu pengetahuan adalah keindahan bagi ahlinya di dunia dan di akherat.” (HR. ar-Rabbi).<sup>39</sup>

حد ثنا هشام بن عمار حد ثنا حفص بن سليمان حد ثنا كثر بن شبطير عن محمد بن سيرين

عن ابيس بن ملك قال . قال رسول الله صلى الله عليه وسلم طلب العلم فريضة على كل

مسلم (رواه ابن ابي عمير)

Artinya:” Menceritakan kepada kami Hisyam bin Umar, menceritakan kepada kami Hafiz bin Sulaiman, menceritakan kepada kami Kasir bin Sanazhir bin Muhammad bin Sirin dari Anas bin Malik berkata telah bersabda Rasulullah SAW. Mencari ilmu itu hukumnya wajib bagi setiap orang muslim”.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Q. S. As-Shaff 61: 2-3.

<sup>39</sup> H. Ahmad Yani, 53 *Materi Khotbah Ber-Angka*, Jakarta: PT. Gema Insani, 2008, h. 59.

<sup>40</sup> Ibnu Majah, *Bab. Fadila Ulama Wal Bahsu A'la Talabil Ilmi*, Maktabus Samilah, Jus.1 h.260.

Hadiš di atas menjelaskan, bahwa ilmu merupakan kunci untuk melaksanakan segala persoalan baik persoalan yang berhubungan dengan kehidupan beragama maupun persoalan yang berhubungan dengan kehidupan duniawi. Ilmu diibaratkan bagai cahaya karena ilmu memiliki fungsi sebagai petunjuk bagi kehidupan manusia.<sup>41</sup>

Oleh karena itu penguasaan ilmu menjadi salah satu kunci sukses kepemimpinan.

Pada hadiř yang lain disebutkan:

حدثنا محمود بن غيلان : حدثنا أبو أسامة , عن الاعمش , عن أبي صالح,  
عن أبي هريرة, قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : من سلك طريقا يلتمس فيه  
علما, سهل الله له طر يقا إلى الجنة.

Artinya:”Mahmud bin Ghailan menceritakan kepada kami, Abu Usamah menceritakan kepada kami, dari al A’many, dari Abu Şhalih, dari Abu Hurairah, ia berkata: Rasulullāh SAW bersabda, “Siapa saja yang menempuh perjalanan untuk mencari ilmu, maka Allah akan memberikan kepadanya kemudahan jalan menuju surga.”<sup>42</sup>

Hadis tersebut di atas mengandung arti bahwa menuntut ilmu merupakan kewajiban yang utama. Orang yang memiliki ilmu akan diberikan Allah beberapa keutamaan, di antaranya dinaikkan kedudukannya di sisi Allah dibanding dengan orang yang tidak memiliki ilmu. Dan orang – orang memiliki ilmu dianggap oleh Allah orang yang utama dan juga mulia, selama ilmu yang

---

<sup>41</sup>Taufikurrahman, Burhanudin, *Analisis Terhadap Implementasi dan Mutu Proses Belajar Mengajar di Madrasah sekolah*”, Makalah Dipresentasikan untuk Memenuhi Tugas Mata Kuliah Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan pada Program Pascasarjana IAIN Palangkaraya Nopember 2014.

<sup>42</sup>Muhammad Nashiruddin Al-Albani, *Shahih Sunan Tirmidi*, Jakarta: Pustaka Azzam, 2007. h.78-79.

dimilikinya tersebut bermanfaat bagi dirinya maupun orang lain.

Hadis ini sebagai pertanda betapa pentingnya penguasaan ilmu, keahlian atau profesionalisme. Implikasinya, hadits ini mendidik kita agar mengedepankan pertimbangan profesional dalam menentukan pegawai yang diamanati suatu pekerjaan atau tanggung jawab, terlebih dalam perkara yang menyangkut persoalan orang banyak. Misalnya, jabatan bendahara madrasah, jabatan ini menyangkut hajat keuangan seluruh pegawai di madrasah tersebut.<sup>43</sup>

### 3. Perkataan Sahabat

Sayyidina ‘Ali bin Abi Ṭhalib mengungkapkan dalam sebuah qaulun.

الحق بلا نظام يغلبه الباطل با لنظام

Artinya: ”Kebenaran yang tidak terorganisasi dapat dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisasi”<sup>44</sup>

Qaulun ini mengingatkan kita pada urgensi berorganisasi dan ancaman pada kebenaran yang tidak diorganisasi melalui langkah-langkah yang konkret dan strategi-strategi yang mantap. Maka, perkumpulan apa pun yang menggunakan identitas Islam meski memenangi pertandingan, persaingan, maupun perlawanan tidak memiliki garansi jika tidak diorganisasi dengan baik.

Oleh karena itu, *qaulun sayyidina* Ali ini menginspirasi pendidikan berorganisasi. Dari sisi wadah, organisasi lebih luas dari pada manajemen. Akan tetapi, dari sisi fungsi, organisasi (*organizing*) merupakan bagian dari fungsi manajemen, yang berarti organisasi lebih sempit dari pada manajemen.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup>Qomar Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang: PT.Gelora Aksara Pratama, h.31-32.

<sup>44</sup>*Ibid.*, h.31.

<sup>45</sup>*Ibid.*, h. 30-31.

### E. Madrasah Bermutu

Peningkatan mutu madrasah dapat diwujudkan melalui *Total Quality Management*. Kunci pokok dalam *Total Quality Management* adalah komitmen untuk melakukan penjaminan mutu secara terus menerus mulai dari awal proses pendidikan hingga output dan outcome madrasah. Dalam penjaminan mutu tersebut dilakukan secara menyeluruh, sehingga tidak ada unsur yang terabaikan perbaikan mutunya selama terkait dengan proses pendidikan di madrasah.<sup>46</sup>

Mutu madrasah secara umum sebagaimana mutu sekolah, dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu 1) rumusan visi, misi, dan tujuan, 2) kompetensi guru dan sumber daya manusia lainnya, 3) pengembangan kurikulumnya, 4) efektivitas proses belajar mengajarnya, 5) relevansi sarana dan prasarananya, 6) akurasi evaluasinya, dan 7) kualitas input dan output peserta didiknya.<sup>47</sup>

Komponen-komponen utama pendidikan yang perlu dijamin mutunya adalah guru, siswa, kepala sekolah, tenaga kependidikan, kurikulum, proses pembelajaran, media, sarana prasarana, dan evaluasi. Jika semua komponen pendidikan tersebut bermutu tinggi, maka secara total citra kelembagaan akan meningkat dan terpercaya di kalangan masyarakat luas baik nasional maupun internasional.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup>Makbuloh Deden, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011, h. 221.

<sup>47</sup>*Ibid.*, h. 217.

<sup>48</sup>*Ibid.*, h. 222.

## F. Hasil Penelitian yang Relevan

Penulis belum menemukan penelitian yang serupa mengenai *Total Quality Management*, yang penulis jumpai hanya ada kemiripan dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan.

Sementara itu penelitian Qusyairi, Tesis tahun 2005 yang berjudul Rekonstruksi Manajemen Pendidikan Islam di Madrasah Aliyah Keagamaan Negeri Surakarta ( Pendekatan *Total Quality Management*). Fokus penelitian ini diterapkan pada Madrasah Aliyah Keagamaan Negeri (MAKN) Surakarta Jawa Tengah dengan *Total Quality Management* menjadi titik tolak dalam menganalisis dan merekonstruksi pola manajemen di Madrasah Aliyah Keagamaan Surakarta dengan orientasi pada perbaikan secara berkesinambungan. (*continous improvement*), fokus mutu pada pelanggan (*customer fokus*) dan perubahan budaya organisasi. Pendekatan TQM pada manajemen pendidikan di MAKN harus dijalankan atas dasar pengertian dan tanggung jawab bersama untuk mengutamakan efisiensi pendidikan madrasah dan peningkatan kualitas dari proses pendidikan di MAKN.

Almuna dalam penelitiannya, Tesis tahun 2009 yang berjudul : Manajemen Pengembangan Mutu Madrasah Tsanawiyah Intisyarul Mabarrat Keramat Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara. Diketahui bahwa pelaksanaan manajemen mutu pendidikan dikategorikan cukup baik, hal ini terlihat dari meningkatnya prestasi siswa yang diraih, baik prestasi akademik maupun non akademik.

Penelitian Romzi Fahmi dalam Tesisnya tahun 2009, yang berjudul: Hubungan Penerapan Mutu Terpadu dan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru Sekolah Luar Biasa Negeri di Propinsi Kalimantan Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ternyata kepala sekolah telah memahami konsep MPMBS dengan baik. Kepala madrasah juga telah mengembangkan sebuah visi sekolah yang realistis dan rasional untuk lembaganya.

Penelitian Syahid dalam Tesisnya tahun 2012, berjudul : Penerapan *Total Quality Management* pada Program Studi MPI Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan tentang penerapan TQM di Lingkungan Kerja, yakni pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar dapat disimpulkan :

- a. Terdapat beberapa landasan teori yang mendukung pelaksanaan TQM dalam institusi pendidikan. Salah satunya adalah teori Deming yang dapat diidentifikasi dari (a) model reaksi berantai Deming, (b) siklus perbaikan tanpa akhir Deming, (c) teori Deming tentang Variance, dan (d) empat belas poin manajemen Deming.
- b. Penerapan TQM di Lingkungan Kerja menunjukkan bahwa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar belum mengadopsi seluruhnya sistem kepemimpinan modern dengan menggunakan manajemen mutu atau kualitas terpadu.

Arif Wibowo, Tesis tahun 2013 dengan judul Implementasi *Total Quality Management* di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Kalibalik Kabupaten Batang.

Penelitian tesis ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis tentang (1) Implementasi TQM di MIN Kalibalik, (2) Faktor pendukung dan penghambat implementasi TQM di MIN Kalibalik, (3) Pengaruh penerapan TQM terhadap peningkatan mutu di MIN Kalibalik. Hasil Penelitian tersebut menghasilkan penerapan TQM di MIN Kalibalik memiliki dampak yang baik terhadap prestasi peserta didik. Manajemen mutu yang diterapkan di MIN Kalibalik menjadikan tenaga pendidik dan kependidikan optimalkan dalam peningkatan prestasi peserta didik. Beberapa saran yang berkaitan dengan penelitian ini, antara lain mengoptimalkan peran komite madrasah, peningkatan kualitas SDM, sosialisasi tentang pentingnya mutu, dan peningkatan teamwork di lingkungan kerja.

Rina Priarni, Tesis tahun 2014 dengan judul Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Dalam Pendidikan di SMP Islam Al-Azhar 18 Salatiga dan SMP Islam terpadu Nurul Islam Tenganan Kabupaten Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan tentang implementasi *Total Quality Management* di SMP Islam Al-Azhar 18 Salatiga dan SMP Islam Terpadu Nurul Tenganan Kabupaten Semarang tahun pelajaran 2013/2014. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* di SMP Islam Al-Azhar 18 Salatiga dan SMP Islam Terpadu Nurul Tenganan tahun pelajaran 2013/2014 masih sangat sederhana. Hal ini terbukti bahwa sekolah ini telah merespon keinginan pelanggan pendidikan, yakni terdiri dari siswa, orang tua, pejabat pendidikan, pengusaha, dunia kerja/dunia pendidikan, guru dan karyawan. Selain itu sekolah ini juga memperhatikan masalah layanan. Pelayanan

yang terbaik tentu akan menciptakan kepuasan pelanggan, serta memberdayakan sumber daya insani dan personil yang memegang peranan penting dalam peningkatan kualitas sumberdaya manusia yang didalamnya termasuk siswa dan guru sebagai pengajar.

Kajian penelitian yang dilakukan peneliti sekarang ini lebih memfokuskan pada upaya kepala madrasah mengimplementasikan *Total Quality Management/Manajemen Mutu Terpadu* pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Katingan Tengah. Sedangkan penelitian terdahulu menekankan upaya kepala sekolah dalam mempersiapkan guru untuk pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah (MBS) melalui bimbingan, motivasi dan pemberian tugas serta tanggung jawab yang jelas melalui Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Adapun upaya-upaya yang telah dilakukan, di antaranya: peningkatan profesionalisme dan kompetensi guru, pengaktifan MGMP lokal, penyediaan sarana dan prasarana pendidikan, meningkatkan kesejahteraan guru, mengadakan program bimbingan dan pengayaan, dan menjalin kerjasama kemitraan dengan dewan sekolah serta dunia usaha. Namun ada beberapa kemiripan penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian terdahulu, di antaranya adalah: adanya penerapan *Total Quality Management* pada pengelolaan lembaga pendidikan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

## **G. Kerangka Konseptual**

Kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di madrasah tidak terlepas dari berbagai unsur yang berpengaruh terhadap pelaksanaannya. Salah satu unsur

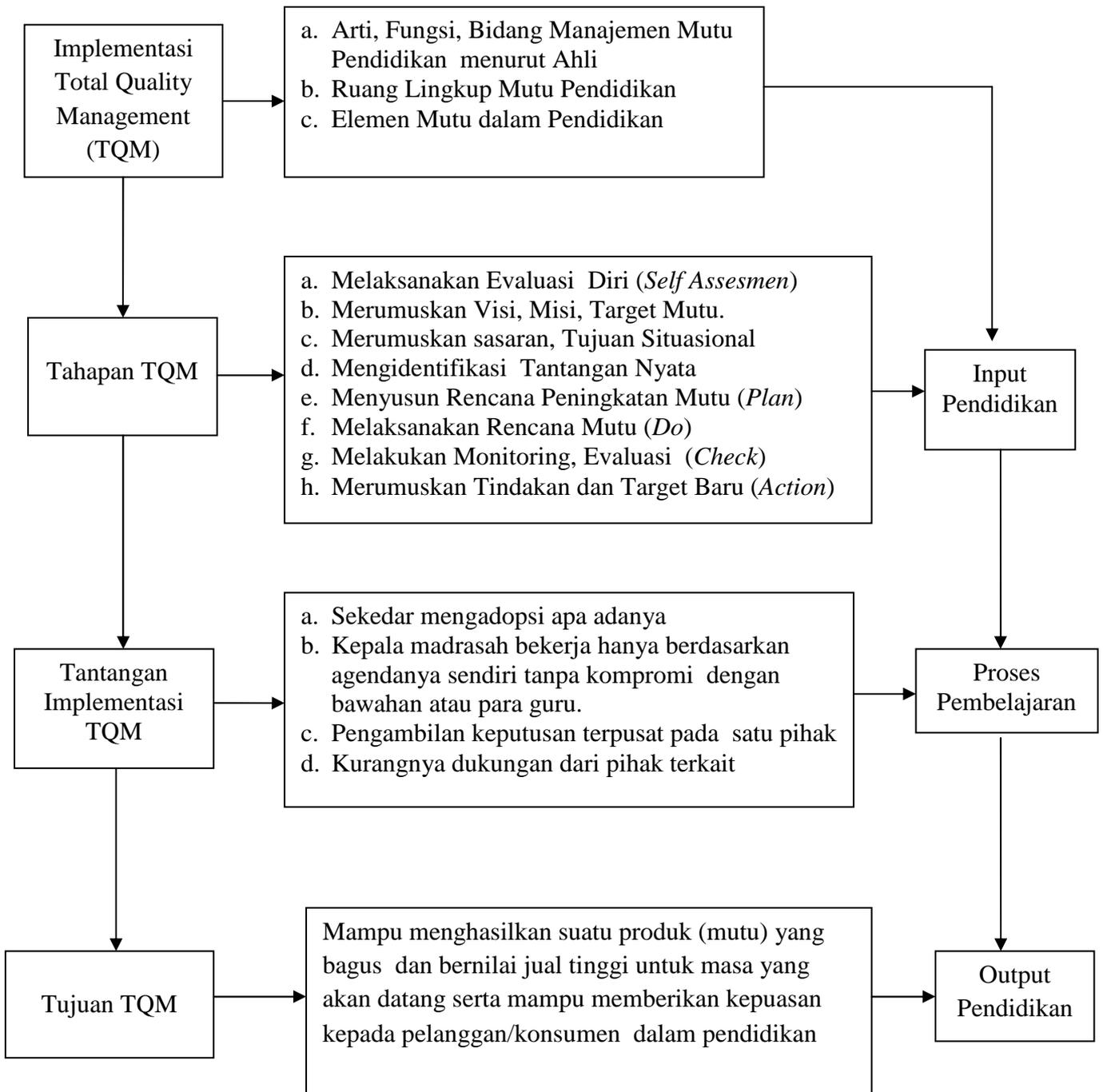
permasalahan penting yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, misalnya pengembangan kurikulum nasional dan lokal, peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu manajemen madrasah.

Manajemen pendidikan yang baik akan dapat membedakan mana kualitas sekolah/madrasah (*quality of school*) yang mampu menjadikan lulusan pendidikannya (*educational outcomes*) berkualitas atau tidak. Oleh sebab itu diperlukan perhatian serius dalam pengembangan madrasah melalui manajemen yang profesional dan fokus pada mutu.

Implementasi *Total Quality Management* terhadap madrasah didasarkan atas pemikiran bahwa administrator dan manajer pendidikan perlu menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam lembaga pendidikan itu sendiri. Ada empat gagasan pikiran yang dimaksud adalah; *Pertama*, lembaga pendidikan adalah mata rantai yang menghubungkan pelanggan (*customer*) dan pemasok (*supplier*). *Kedua*, semua hubungan antara pelanggan dan pemasok ditengahi oleh proses. *Ketiga*, orang yang paling dapat melakukan proses adalah mereka yang dekat dengan pelanggan dalam proses tersebut. *Keempat*, kemampuan pimpinan melakukan share visi dengan dewan guru, karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka sebagai orang yang paling dekat dengan kliennya.

Peningkatan mutu pendidikan ini dilakukan dengan melalui Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*). Adapun alur kerangka berfikir dalam penelitian terlihat pada gambar berikut ini:

**BAGAN**  
**KERANGKA BERFIKIR TQM**



Gambar 3 Skema TQM

