

BAB II

KAJIAN TEORITIK

2.1. Industrialisasi Pendidikan Islam

Secara bahasa, industrialisasi merupakan kata serapan yang berasal dari kata *industry* yang berarti “*any particular branch of productive*” (Agnes, 2003, h. 331). Sedangkan secara istilah, industri didefinisikan sebagai “seluruh bentuk kegiatan ekonomi yang mengolah bahan baku dan/ atau memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan barang yang mempunyai nilai tambah atau manfaat lebih tinggi, termasuk jasa industri” (Republik Indonesia, *Undang-Undang No. 3 Tahun 2014 Tentang Perindustrian*).

Menurut Hewitt (1992), industrialisasi memiliki pemaknaan yang beragam. Industrialisasi dapat diinterpretasikan sebagai upaya menghasilkan barang-barang baru yang tidak ditemukan secara lokal. Selain itu, industrialisasi juga dapat dinisbatkan pada berbagai bentuk kegiatan perekonomian seperti pertambangan, manufaktur dan energi. Selanjutnya, industrialisasi dapat pula dimaknai sebagai seperangkat teknik dalam menghasilkan berbagai jenis barang.

Blumer (1990) menilai industri dan industrialisasi tidak hanya berkaitan dengan upaya peningkatan perekonomian masyarakat, melainkan juga berperan dalam perubahan sosial kemasyarakatan. Blumer (1990, h. 2) menyatakan bahwa:

A wide proliferation and unending series of social changes are commonly conceived as resulting from this shift: changes in work organization, changes in the kinds of groups in which people live, changes in social relations, changes in residence, changes in institutions, changes in standards of living, changes in interests and objectives, changes in values and ideals, and changes in problems of social control.

Fenomena industrialisasi selain mendorong terbangunnya peradaban ilmu pengetahuan dan teknologi, di sisi lain juga bertanggung jawab terhadap degradasi sosial-ekonomi yang terjadi di tengah-tengah masyarakat dunia. Blumer (1990, h. 10) menjabarkan berbagai efek negatif dari era industrialisasi sebagai berikut:

It is recognized that early industrialization may undermine codes of morality, codes of personal integrity, systems of authority, esthetic values, religious values, and forms of respect that give character to a traditional order of life. The problem of protecting and preserving such values and forms in the face of industrialization has come to be seen by many as very important.

Industrialisasi yang dibangun dari prinsip-prinsip kapitalisme dianggap sebagai akar permasalahan kehidupan manusia modern (Rahardjo, 1995). Genealogi kapitalisme dalam industrialisasi dapat ditelusuri dari penjelasan Bahari (2008, h. 86) berikut ini:

Revolusi Industri dapat terwujud karena kondisi sosial masyarakat telah matang untuk berlakunya peristiwa tersebut. Hal tersebut terutama disebabkan diterimanya paham kapitalisme, tersedianya dana yang sangat besar, dan berkembangnya sains rasional yang mendukung inovasi teknologi. Paham kapitalisme *production for profit* telah menjadi daya dorong revolusi industri. Dana besar yang tersedia merupakan hasil akumulasi keuntungan perdagangan—dan perampokan—dari Timur Jauh selama lebih dari satu abad.

Paham kapitalisme dalam perkembangan industrialisasi menyebabkan kegagalan tercapainya tujuan pembangunan masyarakat dunia. Bahkan, Kiely (1998, h. 20) menyatakan bahwa “*Growth-based theorists in the 1950s and 1960s made a powerful case for all nation-states to industrialize. These views were challenged from the late 1960s as industrial development failed to alleviate poverty in much of the world.*” Oleh karena itu, kini industrialisasi dipandang

sebagai sesuatu yang sangat ambigu. Pada satu sisi industrialisasi mampu menciptakan peradaban modern melalui pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Namun, di sisi lainnya industrialisasi juga turut andil dalam kemerosotan nilai-nilai sosial dan ekonomi masyarakat global.

Kapitalisme sebagai asas dalam industri dan industrialisasi menjadi permasalahan mendasar yang harus dituntaskan jika mekanisme industri ingin diadaptasikan secara efektif pada berbagai sektor kehidupan masyarakat, termasuk pula dalam dunia pendidikan. Industrialisasi pendidikan secara umum dipandang sebagai upaya untuk menjadikan proses pembelajaran sebagai komoditas perdagangan (Sutrisno dan Suyatno, 2015).

Jurana (2021) menerangkan dua makna industrialisasi pendidikan sebagai berikut:

... (1) menjadikan pendidikan layaknya industri yang bisa menghasilkan uang dan keuntungan berlipat-lipat; (2) dan sistem pendidikan diformat sedemikian rupa (oleh skenario kapitalisme) guna menyiapkan peserta didik agar dapat beradaptasi dengan dunia industri - kapitalis.

Defnisi pertama terkait industrialisasi pendidikan sebagaimana penjelasan Jurana di atas menitikberatkan pada pengelolaan lembaga pendidikan dengan pendekatan industri sebagai sarana untuk meraup profit sebesar-besarnya dari proses pembelajaran yang berlangsung di sekolah. Orientasi keuntungan materi dari penyelenggaraan pendidikan di era industrialisasi sulit dinafikan. Bahkan World Trade Organization (WTO) secara jelas menjadikan pendidikan sebagai bagian dari komoditas yang diperdagangkan (Zamroni, 2008). Lebih lanjut, Zamroni (2008) mengungkapkan:

Rupanya perdebatan liberalisasi pendidikan yang mengkategorikan pendidikan sebagai salah satu komoditas jasa yang dikomersilkan (*commercial service*) telah diimplementasikan di negara-negara maju, seperti Australia, Selandia Baru, Inggris dan AS. Bahkan negara-negara maju itu menganggap bahwa *trade in educational service* sudah menjadi ajang bisnis yang menjanjikan yang telah dirintis selama 10 tahun terakhir. Dalam laporan World Trade Organization (WTO) mengatakan, pada tahun 2003, “industri pendidikan” telah menyumbang 30 milyar dollar AS dan diramalkan akan terus meningkat seiring dengan liberalisasi pendidikan yang semakin menguat di seluruh dunia.

Pemerintah Republik Indonesia memberikan sinyalemen dukungan terhadap berlangsungnya industrialisasi pendidikan di negara ini. Beberapa produk aturan konstitusi seperti Undang-Undang Badan Hukum Pendidikan (BHP) dan program Rintisan Sekolah Berstandar Internasional (RSBI) diharapkan menjadi payung hukum penyelenggaraan pendidikan dengan mekanisme pasar yang pada akhirnya dibatalkan oleh Mahkamah Konstitusi. Teranyar pemerintah memberi kesempatan perizinan pada sektor pendidikan melalui perizinan berusaha yang diatur dalam Undang-Undang Cipta Kerja pasal 65 ayat 1. Menanggapi hal tersebut, Kamis (Jawa Pos, 2020) mengungkapkan bahwa “Pendidikan dibuat sebagai bidang usaha, maka korporasi bisa usaha di situ. Itu berarti pendidikan kita terkorporisasi. Intinya pasal itu memungkinkan korporasi masuk dan menjadikan pendidikan sebagai satu unit usaha.”

Latah dalam mengikuti arus industrialisasi pendidikan tanpa upaya filtrasi kemunduran peradaban yang disebabkan oleh kapitalisme industri akan semakin menjauhkan bangsa Indonesia dari ketercapaian tujuan pendidikan nasional. Sementara itu, penolakan terhadap industrialisasi juga bukan pilihan yang tepat karena arus industrialisasi menumbuhkan kesadaran akan produktivitas,

kualitas, efisiensi serta kesadaran akan demokrasi dan profesionalisme dalam kehidupan masyarakat (Feisal, 1995).

Pendidikan Islam dalam merespon fenomena industrialisasi tidak boleh latah menerima maupun sebaliknya. Pendidikan Islam harus mengedepankan kajian manfaat dan mudharat atas dampak yang ditimbulkan oleh industrialisasi. Olehnya itu, Hilmy (2012, h. 17) mengemukakan model responsif sebagai jalan tengah dalam menyikapi fenomena industrialisasi. Hilmy menjelaskan:

Dalam konteks ini, tugas pendidikan Islam adalah mengidentifikasi celah-celah mana yang menjadi kelemahan proyek industrialisasi, untuk selanjutnya diisi oleh pendidikan Islam. Kesenjangan ini berfungsi sebagai *entry-point* bagi pendidikan Islam untuk menjalankan perannya yang profetik-produktif di tengah era industrialisasi.

Lebih lanjut, Hilmy (2012, h. 20) menerangkan:

Pendidikan Islam jelas memiliki peluang untuk menyediakan alternatif jawaban sebagai antitesis dari proses industrialisasi tersebut. Tantangannya adalah, jika industrialisasi merupakan solusi yang berdampak pada munculnya berbagai masalah, maka pendidikan Islam harus menghadirkan solusi kemanusiaan tanpa menimbulkan masalah baru di kemudian hari. Di sinilah kita perlu mengidentifikasi kesenjangan akibat proyek industrialisasi, yakni tercerabutnya konsep kebudayaan dan peradaban dari nalar besar industrialisasi tersebut. Oleh karena itu, pendidikan Islam harus mampu menghadirkan dimensi lain dari kelemahan industrialisasi untuk selanjutnya menyempurnakannya sesuai dengan nalar pendidikan Islam.

Internalisasi manajemen industri dalam penyelenggaraan pendidikan Islam harus dilakukan secara selektif dengan memperhatikan efek yang ditimbulkan oleh arus industrialisasi. Chandra (1992, h. 5) mengemukakan 14 dampak industrialisasi dalam kehidupan manusia modern, yaitu;

- a. *New social classes emerge.*
- b. *Environmental deterioration*
- c. *Increase in the share of manufacturing sector in the GNP.*
- d. *Increase in inter-industrial transaction.*

- e. *Increase in sophistication of technology and emphasis in society on science and technology.*
- f. *Higher capital intensity.*
- g. *Rise in worker productivity in the manufacturing sector relative to workers in other sectors.*
- h. *Enlarged, impersonal unit production.*
- i. *Rural to urban migration.*
- j. *Urbanization.*
- k. *Increased interaction with regional and international systems.*
- l. *Increased specialization.*
- m. *Attitudes become more material.*
- n. *Spread of industrial techniques to other sectors.*

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa fenomena industrialisasi menginspirasi pendidikan dalam kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain itu, industrialisasi menawarkan seperangkat teknik peningkatan mutu dengan pendekatan industri yang dapat meningkatkan kualitas dan produktifitas. Namun di sisi lain, industrialisasi juga dapat meruntuhkan kebudayaan dan peradaban melalui asas kapitalis yang menimbulkan sikap materialisme dalam kehidupan bermasyarakat. Olehnya itu, konsep industrialisasi pendidikan Islam dipandang sebagai jalan tengah dalam upaya peningkatan kualitas proses dan hasil pembelajaran melalui strategi peningkatan mutu industri serta menghindari timbulnya sikap materialistik dalam penyelenggaraan pendidikan Islam.

2.2. Total Quality Management (TQM)

2.2.1. Pengertian mutu

Mutu atau kualitas secara epistemologi berasal dari kata *qualis* yang berarti sebagaimana kenyataannya. Sementara itu, secara bahasa mutu berarti ukuran baik buruk suatu benda; kadar, taraf atau derajat (KBBI,

<http://kbbi.web.id/mutu>, 05 Februari 2020). Adapun pengertian mutu dalam tinjauan terminologi dapat dipahami melalui penjelasan beberapa pakar berikut ini:

Juran dan Godfrey (1999, h. 2.1-2.2) menyatakan bahwa mutu memiliki dua pengertian mendasar, yakni;

1) *Quality means those features of products which meet customer needs and thereby provide customer satisfaction. . . .* 2) *Quality means freedom from deficiencies-freedom from errors that require doing work over again (rework) or that result in field failures, customer dissatisfaction, customer claims, and so on.*

Crosby (1979, h. 1) menyatakan bahwa “*Quality is free. It’s not a gift, but it is free. What costs money are the unquality things-all the actions that involve not doing jobs right the first time.*” Sedangkan, Montgomery (2005, h. 4) menyatakan bahwa “*quality is inversely proportional to variability.*”

Berdasarkan penjelasan dari beberapa pakar di atas, maka dapat disimpulkan bahwa mutu adalah kemampuan produsen dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan yang dihasilkan melalui standarisasi proses produksi.

2.2.2. Pengertian *Total Quality Management*

Berikut ini definisi *Total Quality Management* menurut para ahli:

- a. Kanji (1995, h. 3); “*Total Quality Management is about continuous performance improvement of individuals, of groups and of organizations.*”

- b. Charantimath (2011, h. 59); *“TQM is an integrated effort designed to improve quality performance at every level of the organization.”*
- c. Ross (1999, h. 1); *“Total Quality Management (TQM) is the integration for all functions and processes within an organization in order to achieve continuous improvement of the quality of goods and services.”*
- d. Besterfield (2011, h. 1) ; *“TQM is defined as both a philosophy and a set of guiding principles that represent the foundation of a continuously improving organization.”*

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* adalah upaya terpadu dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui perbaikan berkelanjutan guna memenuhi kepuasan pelanggan.

2.2.3. Sejarah *Total Quality Management*

Total Quality Management merupakan sebuah hasil evolusi paradigma dalam menghasilkan produk atau layanan bermutu. James (dikutip dari Malik, 2008, h. 4) menjelaskan terdapat lima tahapan perkembangan *Total Quality Management*, yaitu:

Stage1: Craftsmen Era: The product was tested at each point of development but the production speed was limited.

Stage 2: Inspection Era: The product was produces by one set of people, while the quality of the product was inspected by another set. Production and quality became distinct functions and the inspector became superior. Mass production became menegeable.

Stage 3: Quality Control Era: The concept of statistical sampling was applied on inspection. Control limits and variance helped

establish defined goals of quality. The producer knew what the expected level of quality was.

Stage 4: Quality Assurance Era: Quality needs to be assured at each point of production with a view to eliminate the chance of occurrence of errors at each step. This reduced rejections and rework tremendously. People in organizations started having a cultural shock as their process of doing work came under scrutiny.

Stage 5: Total Quality Management Era: The present era, where process definitions, process assessments, quality specifications, culture and change management got institutionalized. This era has the potential to facilitate mass customization in an organization at controlled cost.

Montgomery (2005, h. 9-10) menjelaskan sejarah perkembangan mutu melalui tabel berikut:

Tabel 2.1. *a Timeline of Quality Methods*

Years	Quality Methods
1700-1900	<i>Quality is largely determined by the efforts of an individual craftsman. Ely Whitney introduces standardized, interchangeable parts to simplify assembly.</i>
1875	<i>Frederick W. Taylor introduces 'Scientific Management' principles to divide work into smaller, more easily accomplished units-the first approach to dealing with more complex products and processes. The focus was on productivity. Later contributors were Henry Gilbreth and Frank Gantt.</i>
1900-1930	<i>Henry Ford-the assembly line-further refinement of work methods to improve productivity and quality; Ford developed mistake-proof assembly concepts, self-checking, and inprocess inspection.</i>
1901	<i>First standards laboratories established in Great Britain.</i>
1907-1908	<i>AT&T begins systematic inspection and testing of products and materials.</i>
1908	<i>W.S. Gosset (writing as 'student') introduces their-distribution-result from his work on quality control at Guinness Brewery.</i>
1915-1919	<i>WWI-British government begins a supplier certification program.</i>
1919	<i>Technical Inspection Association is formed in England; this later becomes the Institute of Quality Assurance.</i>
1920s	<i>AT&T Bell Laboratories forms a quality department-emphasizing quality, inspection and test, and product</i>

	<i>reliability.</i> B.P. Dudding at General Electric in England uses statistical methods to control the quality of electric lamps.
1922-1923	R.A. Fisher publishes series of fundamental papers on designed experiments and their application to the agricultural sciences.
1924	W.A. Shewhart introduces the control chart concept in a Bell Laboratories technical memorandum.
1928	Acceptance sampling methodology is developed and refined by H.F. Dodge and H.G. Romig at Bell Labs.
1931	W.A. Shewhart publishes <i>Economic Control of Quality of Manufactured Product</i> -outlining statistical methods for use in production and control chart methods.
1932	W.A. Shewhart gives lectures on statistical methods in production and control charts at the University of London.
1932-1933	British textile and woolen industry and German chemical industry begin use of designed experiments for product/process development.
1933	The Royal Statistical Society forms the Industrial and Agricultural Research Section.
1938	W.E. Deming invites Shewhart to present seminars on control charts at the U.S. Department of Agriculture Graduate School.
1940	The U.S. War Department publishes a guide for using control charts to analyze process data.
1940-1943	Bell Labs develop the forerunners of the military standard sampling plans for the U.S. Army.
1942	In Great Britain, the Ministry of Supply Advising Service on Statistical Methods and Quality Control is formed.
1942-1946	Training courses on statistical quality control are given to industry; more than 15 quality societies are formed in North America.
1944	<i>Industrial Quality Control</i> begins publication.
1946	The American Society for Quality Control (ASQC) is formed as the merger of various quality societies. The International Standards Organization (ISO) is founded. Deming is invited to Japan by the Economic and Scientific Services Section of the U.S. War Department to help occupation forces in rebuilding Japanese industry. The Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) is formed.
1946-1949	Deming is invited to give statistical quality control seminars to Japanese industry.
1948	G. Taguchi begins study and application of experimental design.

1950	Deming begins education of Japanese Industrial managers; statistical quality control methods begin to be widely taught in Japan. K. Ishikawa introduces the cause-and-effect diagram.
1950s	Classic texts on statistical quality control by Eudene Grant and A.J. Duncan appear.
1951	A.V. Feigenbaum publishes the first edition of his book, total quality control. JUSE establishes the 'Deming Prize' for significant achievement in quality control and quality methodology.
1951+	G.E.P. Box and K.B. Wilson publish fundamental work on using designed experiments and response surface methodology for process optimization; focus is on chemical industry. Applications of designed experiments in the chemical industry grow steadily after this.
1954	Joseph M. Juran is invited by the Japanese to lecture on quality management and improvement. British statistician E.S. Page introduces the cumulative sum (CUSUM) control chart.
1957	J.M. Juran and F.M. Gryna's <i>Quality Control Handbook</i> is first published
1959	<i>Technometrics</i> (a journal of statistics for the physical, chemical, and engineering sciences) is established; J. Stuart Hunter is the founding editor. S. Roberts introduces the exponentially weighted moving average (EWMA) control chart. The U.S. manned spaceflight program makes industry aware of the need for reliable products; the field of reliability engineering grows from this starting point.
1960	G.E.P. Box and J.S. Hunter write fundamental papers on 2^k - P factorial designs. The quality control circle concept is introduced in Japan by K. Ishikawa.
1961	National Council for Quality and Productivity is formed in Great Britain as part of the British Productivity Council.
1960s	Courses in statistical quality control become widespread in Industrial Engineering academic programs. Zero Defects (ZD) programs are introduced in certain U.S. industries.
1969	<i>Industrial Quality Control</i> ceases publication, replaced by <i>Quality Progress</i> and the <i>Journal of Quality Technology</i> (Lloyd S. Nelson is the founding editor of JQT).
1970s	In Great Britain the NCQP and the Institute of Quality Assurance merge to form the British Quality Association.
1975-1978	Books on designed experiments oriented toward engineers and scientists begin to appear. Interest in quality circles begins in North America-this

	<i>grows into the Total Quality Management (TQM) movement.</i>
1980s	<i>Experimental design methods are introduced to and adopted by a wider group organizations, including electronics, aerospace, semiconductor, and the automotive industries. The works of Taguchi on designed experiments first appear in the United States.</i>
1984	<i>The American Statistical Association (ASA) establishes the Ad Hoc Committee on Quality and Productivity; this later becomes a full section of the ASA. The Journal Quality and Reliability Engineering International appears.</i>
1986	<i>Box and others visit Japan, noting the extensive use of designed experiments and other statistical methods.</i>
1987	<i>ISO publishes the first quality system standard.</i>
1988	<i>The Malcolm Baldrige National Quality Award is established by the U.S. Congress. The European Foundation for Quality Management is founded; this organization administers the European Quality Award.</i>
1989	<i>The journal Quality Engineering appears. Motorola's six-sigma initiative begins.</i>
1990s	<i>ISO 9000 certification activities increase in U.S. industry; applicants for the Baldrige award grow steadily; many states sponsor quality awards based on the Baldrige criteria.</i>
1995	<i>Many undergraduate engineering programs require formal courses in statistical techniques, focusing on basic methods for process characterization and improvement.</i>
1997	<i>Motorola's six-sigma approach spreads to other industries.</i>
1998	<i>The American Society for Quality Control becomes the American Society for Quality (see www.asq.org), attempting to indicate the broader aspects of the quality improvement field.</i>
2000s	<i>ISO 9000:2000 standard is issued. Supply-chain management and supplier quality become even more critical factors in business success. Quality improvement activities expand beyond the traditional industrial setting into many other areas including financial services, health care, insurance, and utilities.</i>

Fokus terhadap peningkatan mutu produk menjadi awal dari perkembangan *Total Quality Management*. Hal ini dapat teramati sejak abad

ke-18 ketika mutu produk sangat dipengaruhi oleh keterampilan seorang pengrajin (*craftsmen era*). Seiring perkembangan zaman, kebutuhan terhadap produk bermutu semakin meningkat. Oleh karena itu, pemeriksaan atau uji kelayakan terhadap hasil produksi diberlakukan. Hal ini ditandai dengan berdirinya Technical Inspection Association pada tahun 1919 di Inggris (*inspection era*).

Tahun 1931 menjadi fase baru dalam peningkatan mutu produk. Ketika itu, W.A. Shewhart menerbitkan buku *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Buku tersebut kemudian dijadikan sebagai rujukan penerapan metode statistik dalam pengawasan proses produksi. Dengan demikian, terjadi pergeseran sudut pandang penilaian mutu produk dari pemeriksaan hasil produksi menjadi pengawasan proses produksi (*quality control era*).

Tahun 1946 dan 1954 William Edwards Deming dan Joseph M. Juran diutus oleh pemerintah Amerika Serikat untuk membantu pembangunan industri Jepang pasca perang dunia II. Deming memperkenalkan metode statistik dalam pengawasan proses produksi. Sedangkan, Juran membagi ilmunya tentang konsep manajemen dan peningkatan mutu. Dalam perkembangannya, industri Jepang mampu bangkit dari keterpurukan. Bahkan, industri Jepang mampu mengembangkan fungsi pengawasan proses produksi sehingga memberi jaminan terhadap mutu produk yang dihasilkannya (*quality assurance era*).

Industri Jepang menjadi pionir dalam pengembangan teori manajemen mutu Deming dan Juran. Pada tahun 1960, Kaoru Ishikawa mempopulerkan konsep *Quality Control Circle* di Jepang. Kreitner (2009) menjelaskan bahwa *Quality Control Circle* adalah upaya penyelesaian masalah yang dilakukan oleh sebuah tim dalam organisasi guna optimalisasi mutu dan meminimalisir biaya produksi. Sementara itu, Browne (2004, h. 230) menyatakan “*Quality Circles are an important part of the TQM process and are an important way of increasing participation in organizational activities.*” Dalam praktiknya, *Quality Control Circle* dapat dipahami melalui penjelasan Krar dan Gill (2003, h. 10) berikut;

A Quality Control Circle is defined as a small group that voluntarily performs quality-control activities within the shop. The small group carries out its work continuously as part of a company-wide program of quality control, self-development, mutual education, and flow-control and improvement within the workshop.

Pesatnya perkembangan industri di Jepang berbanding terbalik dengan kondisi perindustrian di Amerika Serikat. Kondisi ini mendorong para manajer perusahaan Amerika Serikat untuk mempelajari konsep *Quality Control Circle* di Jepang. Terkait hal ini, Gupta (2009, h. 2) menjelaskan bahwa;

In 1960, Quality Circle concept was evolved and Japanese workers started practicing it. By the late 1970s, US companies started thinking about TQM. As a part of implementing TQM many US managers were sent to Japan to learn how to implement TQM. In early 1990s, statistical Process Control was evolved and major automotive industries emphasized the use of these techniques as a compulsory requirement for their suppliers.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Al-Assaf (1998, h. 21) yang menyatakan bahwa “*Total Quality, in particular total quality management (TQM), originally was introduced by certain quality experts in Japan before it was ‘imported’ to the United States.*”

Ketertarikan Amerika Serikat terhadap perkembangan *quality assurance* di Jepang menjadi era baru bagi industri negara adidaya tersebut dalam meningkatkan mutu produknya. Dahlgaard, Kristensen dan Kanji (1998) menyatakan bahwa aktualisasi prinsip-prinsip *quality assurance* dalam perindustrian Amerika Serikat terwujud melalui ISO 9001, 9002 dan 9003. ISO merupakan akronim dari The International Organization for Standardization yang didirikan di Amerika Serikat pada tahun 1946. Lembaga ini bertujuan meningkatkan mutu produk melalui standarisasi proses produksi (U.S. Department of Commerce, *ISO 9000*).

Kanji (1995) menilai penyempurnaan standarisasi ISO pada tahun 1994 sebagai hasil dari internalisasi prinsip-prinsip *total quality management*. Selain itu, Dahlgaard, dkk. (1998, h. 57) menjelaskan bahwa:

However, we are of the opinion that an ISO certification used in a thoughtful way may be a useful step in a company’s efforts ‘to do things right’ and thus contribute to the company’s TQM development for which the goal is not only to do things right, but to do ‘the right things’.

ISO menjadi salah satu tolak ukur penerapan *Total Quality Management* pada zaman modern. Dalam perkembangannya, kini ISO tidak hanya diterapkan pada industri tradisional, melainkan juga merambah ke berbagai aktivitas organisasi pelayanan jasa termasuk institusi pendidikan.

2.2.4. Prinsip-prinsip *Total Quality Management*

2.2.4.1. Prinsip manajemen mutu William Edwards Deming

William Edwards Deming merupakan seorang pakar manajemen mutu dari Amerika Serikat. Deming lahir pada tanggal 14 Oktober 1900. Pada tahun 1927, dia mulai bekerja pada U.S. Department of Agriculture. Kepiawaiannya dalam *total quality control* terinspirasi dari Walter A. Shewhart yang merupakan pengembang metode statistik dalam manajemen mutu. Pada tahun 1947, Deming bergabung dengan Supreme Command for the Allied Powers (SCAP). Lembaga ini bertujuan untuk membangun kembali perekonomian Jepang pasca perang dunia II. Dalam prosesnya, Deming mengenalkan konsep manajemen mutu berbasis statistik kepada para pengusaha Jepang. Hal inilah yang menjadi titik awal perkembangan industri Jepang sampai dengan saat ini (Walton, 1986).

Deming (1986, h. 30-32) mengemukakan 14 prinsip dalam manajemen mutu, yaitu:

1. *Create constancy of purpose toward improvement of product and service, with the aim to become competitive and to stay in business, and to provide jobs.*
2. *Adopt the new philosophy. We are in a new economic age. Western management must awaken to the challenge, must learn their responsibilities, and take on leadership for change.*
3. *Cease dependence on inspection to achieve quality. Eliminate the need for inspection on a mass basis by building quality into the product in the first place.*
4. *End the practice of awarding business on the basis of price tag. Instead, minimize total cost. Move toward a single supplier for any one item, on a long-term relationship of loyalty and trust.*

5. *Improve constantly and forever the system of production and service, to improve quality and productivity, and thus constantly decrease costs.*
6. *Institute training on the job.*
7. *Institute leadership. The aim for supervision should be to help people and machines and gadgets to do a better job. Supervision of management is in need of overhaul, as well as supervision of production workers.*
8. *Drive out fear, so that everyone may work effectively for the company.*
9. *Break down barriers between departments. People in research, design, sales, and production must work as a team, to foresee problems of production and in use that may be encountered with the product or service.*
10. *Eliminate slogans, exhortations, and targets for the work force asking for zero defects and new levels of productivity. Such exhortations only create adversarial relationships, as the bulk of the causes of low quality and low productivity belong to the system and thus lie beyond the power of the work force.*
11. *a. eliminate work standards (quotas) on the factory floor. Substitute leadership.*
b. eliminate management by objective. Eliminate management by numbers, numerical goals. Substitute leadership.
12. *a. remove barriers that rob the hourly worker of his right to pride of workmanship. The responsibility of supervisors must be changed from sheer numbers to quality.*
b. remove barriers that rob people in management and in engineering of their right to pride of workmanship. This means, inter alia, abolishment of the annual or merit rating and of management by objective.
13. *Institute a vigorous program of education and self-improvement.*
14. *Put everybody in the company to work to accomplish the transformation. The transformation is everybody's job.*

2.2.4.2. Prinsip manajemen mutu Joseph M. Juran

Joseph M. Juran adalah seorang pakar sekaligus trainer manajemen mutu. Dia dilahirkan di Braila, Rumania pada tanggal 24 Desember 1904. Namun, pada tahun 1917 dia meninggalkan kampung

halamannya dan menjadi warga negara Amerika Serikat. Juran merupakan lulusan University of Minnesota jurusan teknik elektro. Pada tahun 1924, dia mengawali karirnya di perindustrian Amerika Serikat melalui Western Electric Company. Karir Juran semakin meningkat setelah dia menjadi konsultan dalam pengembangan manajemen mutu di Jepang pada tahun 1954 (Stephens, 2005).

Juran dan Godfrey (1999) mengemukakan tiga prinsip dasar dalam manajemen mutu. Prinsip-prinsip tersebut kemudian dikenal sebagai the Juran Trilogy yang meliputi *quality planning*, *quality control*, dan *quality improvement*. Adapun penjabaran dari ketiga prinsip tersebut dapat diamati pada tabel berikut:

Tabel 2.2. *The Juran Trilogy*

<i>Quality planning</i>	<i>Quality control</i>	<i>Quality improvement</i>
<p><i>Establish quality goals.</i></p> <p><i>Identify who the customers are.</i></p> <p><i>Determine the needs of the customers.</i></p> <p><i>Develop product features that respond to customers` needs.</i></p> <p><i>Develop processes able to produce the product features.</i></p> <p><i>Establish process controls; transfer the plans to the operating forces.</i></p>	<p><i>Evaluate actual performance.</i></p> <p><i>Compare actual performance with quality goals.</i></p> <p><i>Act on the difference.</i></p>	<p><i>Prove the need.</i></p> <p><i>Establish the infrastructure.</i></p> <p><i>Identify the improvement projects.</i></p> <p><i>Establish project teams.</i></p> <p><i>Provide the teams with resources, training, and motivation to:</i></p> <p><i>Diagnose the causes stimulate remedies.</i></p> <p><i>Establish controls to hold the gains.</i></p>

2.2.4.3. Prinsip manajemen mutu Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa dikenal sebagai seorang ahli *total quality management* dari Jepang. Ishikawa lahir di Tokyo pada tahun 1915. Dia merupakan seorang insinyur lulusan Tokyo University dan meraih gelar professor pada tahun 1960. Masa keterpurukan Jepang pasca kekalahan dalam perang dunia II menjadi awal bagi Ishikawa mengenal *total quality control*. Dia mengadopsi metode statistik dalam manajemen mutu dari Deming dan Juran lalu mengembangkannya melalui teori *Quality Control Circle*. Teori ini tidak hanya populer di Jepang melainkan juga menjadi acuan dalam perkembangan industri Amerika Serikat dan Eropa (Ho, 1999).

Socaciu (2008, h. 555) menjelaskan beberapa prinsip dalam *Quality Control Circle*, yaitu:

(1) *the taking of a process sample by the analysis or measuring unit, (2) determining whether process results meet set tolerances or limits, (3) judging the character and level of any discrepancy, (4) application of corrective action to adjust the system to an acceptable level . . .*

Charantimath (2011, h. 40) menjelaskan beberapa hal yang harus diperhatikan dalam implementasi *Quality Control Circle*, yaitu:

- a. *Quality begins with education and ends with education.*
- b. *The first step in quality control is to know the cutomers` requirements.*
- c. *The ideal state of quality control occurs when inspection is no longer. necessary.*
- d. *Remove the root cause, not the symptoms.*
- e. *Quality control is the responsibility of al workers and all divisions.*
- f. *Do not confuse means with the objectives.*
- g. *Put quality first and set your sights on long-term profits.*
- h. *Market is the entrance and exit of quality.*

- i. *Top management must not show anger when facts are presented by subordinates.*
- j. *Ninety-five per cent of problems in a company can be solved with simple tools for analysis and problem solving.*
- k. *Data without dispersion information (variability) are false data.*

2.2.4.4. Prinsip manajemen mutu Philip B. Crosby

Philip B. Crosby adalah seorang pakar manajemen mutu yang mencetuskan konsep *Zero Defects*. Crosby lahir di West Virginia pada tahun 1926. Dia merupakan lulusan Western Reserve University. Pada tahun 1952-1955 dia bekerja sebagai teknisi pengembangan mutu di Crosly Corporation. Selanjutnya, pada tahun 1965 dia memulai karirnya di International Telegraph and Telephone (ITT) dan menjabat sebagai *vice president* selama 14 tahun. Dia mendirikan Philip Crosby Associated (PCA) pada tahun 1979. Lembaga ini bertujuan memberikan bimbingan manajemen pengembangan mutu kepada berbagai perusahaan di seluruh dunia (Bauer, Duffy dan Westcott, 2006).

Crosby (1979) mengemukakan 14 prinsip dalam pengembangan mutu, yaitu:

- a. *Management Commitment*
- b. *Quality Improvement Team*
- c. *Measurement*
- d. *Cost of Quality Evaluation*
- e. *Awareness*
- f. *Corrective Action*

- g. *Zero Defects Planning*
- h. *Employee Education*
- i. *Zero Defects Day*
- j. *Goal Setting*
- k. *Error Cause Removal*
- l. *Recognition*
- m. *Quality Councils*
- n. *Do It Over Again*

Mukherjee (2006, h. 61) menyatakan bahwa untuk menerapkan konsep manajemen mutu Crosby, maka harus memperhatikan enam hal, yaitu:

Comprehensions or ability to understand and absorb the quality related activities, its sustenance and improvements.

Commitments by all, i.e. top management, employee`s, suppliers and the customers to the quality management system performance.

Competence for improvement and then sustaining the improvement on a long-term basis. Here the competence means the effectiveness and efficiency of the entire quality management system.

Corrections that is fool proofing the quality management system by rectifying the mistakes and deviations and putting the quality management system back on the track for world-class performance.

Communications in the organization should be clear without ambiguity and honest. This will ensure support to the quality management system from the employees, suppliers and the customers alike.

Continuance of the organization`s good performance and its continuous improvement is the essence of a world-class organization and its successful operation.

2.2.4.5. Prinsip manajemen mutu ISO 9001

ISO 9001 adalah sistem manajemen mutu yang dikeluarkan oleh The International Organization for Standardization guna menjamin terpenuhinya kebutuhan pelanggan secara optimal (Bayliss dan Hardy, 2012). Soemohadiwidjojo (2015, h. 66-67) menyatakan:

Penerapan ISO 9001 bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang/jasa) dengan mutu yang konsisten sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan pelanggan, persyaratan pemangku kepentingan (*stakeholder*), serta memenuhi ketentuan peraturan perundangan.

Micklewright (2010, h. 28) menjelaskan bahwa standarisasi

ISO 9001 didasarkan pada delapan prinsip manajemen mutu berikut:

- a. *Customer focus*
- b. *Leadership*
- c. *Involvement of people*
- d. *Process approach*
- e. *System approach to management*
- f. *Continual improvement*
- g. *Factual approach to decision making*
- h. *Mutually beneficial supplier relationships.*

2.3. Total Quality Management (TQM) dalam Pendidikan Islam

2.3.1. Pengertian pendidikan Islam

Etimologi pendidikan Islam dapat ditinjau dari beberapa akar kata berikut ini:

- a. *Rabbaba - rabba - yurabbi* yang berarti memperbaiki. Hal ini didasarkan pada firman Allah SWT di dalam surah *al-Isra* ayat 24:

وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ
أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَّانِي صَغِيرًا

“Dan rendahkanlah dirimu kepada mereka berdua dengan penuh kesayangan dan ucapkanlah: ‘Wahai Tuhanku, kasihilah mereka keduanya sebagaimana mereka berdua telah mendidik aku di waktu kecil.’”

- b. *`Allama - yu`allimu - ta`liman* yang berarti mengajar. Hal ini didasarkan pada firman Allah SWT di dalam surah *al-Alaq* ayat 5:

عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

“Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.”

- c. *`Addaba - yu`addibu - ta`diban* yang berarti mengajarkan kesantunan. Hal ini didasarkan pada hadits Nabi Muhammad SAW:

أَدَّبَنِي رَبِّي أَحْسَنَ تَأْدِيبِي

“Tuhanku (Allah) telah mendidikku dengan pendidikan yang terbaik.”

Pada umumnya, pemaknaan pendidikan Islam mengacu pada istilah *tarbiyyah* yang berasal dari kata *rabbaba - rabba - yurabbi*. Namun, Al-Attas (1978) mengemukakan pendapat yang berbeda. Al-Attas menjelaskan bahwa penggunaan istilah *tarbiyyah* belum mampu mengakomodir esensi pendidikan Islam secara menyeluruh. Hal ini dikarenakan orientasi dari *tarbiyyah* hanya terpusat pada upaya pembentukan fisik dan materi. Selain itu, konsepsi pendidikan dalam *tarbiyyah* masih bersifat umum dan tidak berlaku khusus kepada pembentukan manusia seutuhnya.

Al-Attas (1978) menjelaskan bahwa pendidikan Islam bertujuan untuk menghasilkan manusia yang berperilaku baik. Untuk itu, pemaknaan

yang tepat dalam menjabarkan arti dan tujuan pendidikan Islam adalah *`adab* atau *ta`dib*. Istilah ini dianggap lebih tepat karena konsep pendidikan yang termuat di dalamnya meliputi pembentukan kemapanan spiritual dan materi dalam diri manusia.

Adapun terminologi pendidikan Islam menurut Daradjat (1992) yaitu upaya pembentukan karakter muslim dalam diri peserta didik sehingga mampu menampilkan perbuatan baik dalam kehidupan sehari-hari. Sementara itu, Feisal (1995, h. 96) menjelaskan bahwa:

Pendidikan Islam adalah suatu upaya atau proses, pencarian, pembentukan dan pengembangan sikap dan perilaku untuk mencari, mengembangkan, memelihara, serta menggunakan ilmu dan perangkat teknologi atau keterampilan demi kepentingan manusia sesuai dengan ajaran Islam.

2.3.2. Tujuan pendidikan Islam

Tujuan pendidikan Islam sebagaimana pendapat al-Attas (1978, h. 150) yaitu *“the purpose for seeking knowledge in Islam is to inculcate goodness or justice in man as man and individual self. The aim of education in Islam is therefore to produce a good man.”* Pendapat serupa juga dinyatakan oleh Daradjat (1992) bahwa tujuan pendidikan Islam adalah membentuk manusia yang memiliki kebermanfaatannya dalam kehidupan sosial.

Feisal (1995, h. 96) mengemukakan tujuan khusus dari pendidikan Islam sebagai berikut:

- a. Membentuk manusia muslim yang dapat melaksanakan ibadah mahdhah.
- b. Membentuk manusia muslim yang di samping dapat melaksanakan ibadah mahdhah dapat juga melaksanakan ibadah muamalah dalam kedudukannya sebagai orang perorang atau sebagai anggota masyarakat dalam lingkungan tertentu.

- c. Membentuk warga negara yang bertanggung jawab kepada masyarakat dan bangsanya dalam rangka bertanggungjawab kepada Allah Penciptanya.
- d. Membentuk dan mengembangkan tenaga professional yang siap dan terampil atau tenaga setengah terampil untuk memungkinkan memasuki teknostruktur masyarakatnya.
- e. Mengembangkan tenaga ahli di bidang ilmu (agama dan ilmu-ilmu Islami lainnya).

2.3.3. Manajemen pendidikan Islam; problematika dan solusi

Secara etimologi, manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengurus, memeriksa atau memimpin. Sedangkan, pengertian manajemen dalam tinjauan terminologi sebagaimana penjelasan Kreitner (2009, h. 5) yaitu “*Management is the process of working with and through others to achieve organizational objectives in a changing environment.*” Sementara itu, Daft (2008, h. 7) menjelaskan bahwa “*Management is the attainment of organizational goals in an effective and affecient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.*”

Ilyasin dan Nurhayati (2012, h. 73) memberikan penjelasan terkait definisi manajemen pendidikan Islam sebagai berikut:

. . . manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya muslim dan non muslim dalam mempengaruhi dan menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien yang berlandaskan pada al-Qur`an dan al-Hadits, *maqolah*, dan sejarah nabi Muhammad dan para sahabatnya.

Manajemen pendidikan Islam dewasa ini dianggap belum mampu mencapai tujuannya secara optimal. Progresifitas pendidikan Islam dinilai sangat lamban bila dibandingkan dengan perkembangan pendidikan umum.

Arif (2008, h. 203) mengemukakan empat masalah utama manajemen pendidikan Islam di zaman modern ini, yaitu:

- a. Penyelenggaraan pendidikan Islam tidak mampu mengikuti perkembangan zaman.
- b. Kebijakan pemerintah bersifat dikotomi antara pendidikan Islam dan umum.
- c. Orientasi pendidikan Islam hanya terfokus kepada praktik ritual keagamaan.
- d. Manajemen pendidikan Islam yang bersifat statis.

Kesalahan manajemen pendidikan Islam juga disebabkan oleh disorientasi tujuan penyelenggaraan layanan pendidikan. Ilyasin dan Nurhayati (2012) mengemukakan bahwa selama ini perumusan standarisasi mutu layanan pendidikan Islam hanya dimonopoli oleh pucuk pimpinan organisasi. Hal ini kemudian berdampak pada biasanya fokus layanan pendidikan yang seharusnya tertuju pada pengguna jasa pendidikan.

Pendekatan tradisional dalam manajemen pendidikan Islam berdampak pada rendahnya mutu layanan yang dihasilkan. Guna mengatasi permasalahan tersebut, dibutuhkan paradigma baru dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Untuk itu, salah satu upaya yang dapat dilakukan yakni menginternalisasikan prinsip-prinsip *Total Quality Management (TQM)* dalam penyelenggaraan pendidikan Islam.

TQM bermula dari upaya pengembangan mutu di bidang industri. Kini, penerapan prinsip-prinsip TQM telah banyak ditemui pada berbagai bentuk kegiatan organisasi, termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan. Sallis (2002, h. 10) menyatakan bahwa “*Many of the ideas associated with*

TQM are now well developed in higher education and notions of quality assurance have started to become mainstream in schools.”

Tilaar (1998) menilai TQM sebagai sebuah pendekatan yang dapat digunakan dalam peningkatan mutu pendidikan. Sementara itu, Nurkolis (2003) menjelaskan bahwa implementasi TQM dalam pendidikan merupakan upaya peningkatan mutu pendidikan melalui perbaikan berkelanjutan dengan menggunakan pendekatan yang sistematis guna memenuhi kebutuhan *stakeholder*.

2.3.4. Peningkatan mutu pendidikan berbasis TQM

TQM memiliki andil besar dalam kemajuan dunia industri. Manajemen industri berbasis TQM mampu menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermutu. Fokus terhadap peningkatan mutu secara berkelanjutan menjadi prinsip dasar TQM. Hal inilah yang perlu untuk dikaji, diterapkan dan dikembangkan dalam penyelenggaraan pendidikan Islam guna menghasilkan layanan pendidikan yang bermutu.

Penerapan TQM dalam pengelolaan lembaga pendidikan dapat kita amati dari bimbingan peningkatan mutu yang dilakukan oleh Gopal K. Kanji di Vrij Technisch Instituut (VTI) Waregem di West Flanders, Belgia. Setelah menjadi konsultan pada sekolah tersebut dalam kurun waktu 1988-1989, Kanji berkesimpulan bahwa TQM dapat diterapkan dalam peningkatan mutu layanan pendidikan. Untuk itu, Kanji (1995) mengemukakan beberapa hal yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan:

- a. Tentukan target mutu lembaga pendidikan.
- b. Kembangkan metode pengukuran keberhasilan lembaga pendidikan.
- c. Kembangkan metode penilaian kinerja guru dan kepala sekolah.
- d. Tingkatkan kemandirian sekolah.
- e. Terapkan manajemen pendidikan terpadu.
- f. Evaluasi kinerja seluruh aparatur sekolah dengan pendekatan statistik.
- g. Kembangkan metode pencegahan masalah dan perbaikan kinerja.
- h. Tingkatkan partisipasi warga sekolah dalam upaya peningkatan mutu layanan pendidikan.
- i. Selenggarakan pendidikan dan pelatihan TQM kepada seluruh aparatur sekolah.

Arcaro (1995) mengemukakan lima prinsip dalam pengelolaan lembaga pendidikan berbasis TQM yaitu:

- a. *Customer focus*

Sekolah yang menerapkan TQM harus menyusun strategi layanan pendidikan berdasarkan kebutuhan pelanggan. Pelanggan pendidikan dimaknai sebagai orang yang memiliki kepentingan dengan layanan pendidikan yang disajikan. Secara umum, pelanggan pendidikan dapat dibedakan ke dalam dua bentuk, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah orang-orang yang memiliki kepentingan langsung terhadap lembaga

pendidikan, seperti orang tua, siswa, guru, administrator dan aparaturnya. Sedangkan, pelanggan eksternal adalah orang-orang yang memiliki kepentingan tidak langsung terhadap lembaga pendidikan, seperti masyarakat, pengusaha, pemerintah, lembaga pendidikan pada tingkat lanjutan, dan sebagainya. Walaupun keterkaitan antara pelanggan eksternal dengan lembaga pendidikan bersifat tidak langsung, kebutuhan mereka terhadap output pendidikan tetap saja penting untuk diperhatikan karena mereka adalah pengguna dari hasil penyelenggaraan pendidikan.

b. *Total involvement*

Guna meningkatkan mutu layanan pendidikan dibutuhkan partisipasi dari seluruh aparaturnya. Untuk itu, pengambilan kebijakan tidak hanya dengan pendekatan *top-down* melainkan juga melibatkan peran serta dari berbagai level organisasi.

c. *Measurements*

Berbagai bentuk layanan pendidikan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan pendidikan atau *stakeholder*. Ketika lembaga pendidikan telah mampu mengukur sejauh mana kebutuhan *stakeholder* dalam penyelenggaraan pendidikan, maka di sisi lain lembaga pendidikan juga harus mampu mengukur efektivitas kinerja aparaturnya. Untuk itu, penilaian menjadi hal yang sangat penting dalam peningkatan mutu layanan

pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan berbasis TQM harus dapat diukur dengan pendekatan yang sistematis.

d. *Commitment*

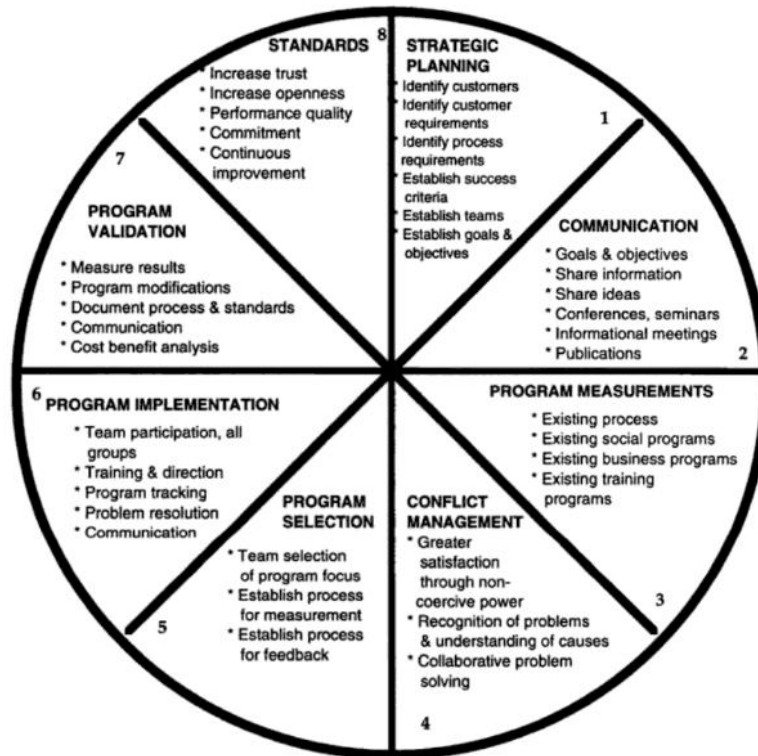
Komitmen terhadap peningkatan mutu dimulai dari pimpinan lembaga pendidikan. Komitmen tersebut terwujud dalam pengambilan kebijakan yang menstimulasi terciptanya upaya peningkatan mutu layanan pendidikan, seperti pelaksanaan pendidikan dan pelatihan TQM kepada aparatur sekolah dan penyiapan sistem yang mendukung upaya peningkatan mutu.

e. *Continuous improvement*

Perbaikan berkelanjutan berkaitan erat dengan hasil pengukuran kinerja aparatur sekolah dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder*. Melalui perbaikan berkelanjutan, lembaga pendidikan dituntut untuk merumuskan metode pencegahan dan penyelesaian masalah yang efektif. Dengan demikian, sekolah diharapkan mampu meningkatkan mutu layanan pendidikannya.

Arcaro (1995) mengemukakan delapan tahapan implementasi TQM dalam pendidikan. Strategi tersebut dijabarkan melalui diagram berikut ini:

Gambar 2.1. TQM Cycle for Education



Tahapan pertama penerapan TQM dalam pendidikan yaitu perencanaan. Pada tahap ini, sekolah harus mengidentifikasi siapa dan apa saja kebutuhan *stakeholder* pendidikan. Selanjutnya, sekolah dituntut untuk merumuskan tujuan dan proses layanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*. Guna memudahkan transformasi budaya kerja berbasis peningkatan mutu, maka perlu membentuk tim implementasi TQM.

Tahap kedua, sekolah perlu membangun komunikasi yang efektif antara pegawai di berbagai level organisasi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan partisipasi pegawai dalam mendukung ketercapaian tujuan lembaga pendidikan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah mengintensifkan pertemuan dalam membahas informasi yang berkembang dalam proses penyelenggaraan pendidikan.

Tahap ketiga, sekolah harus mengevaluasi berbagai program layanan pendidikan yang telah dilaksanakan. Hal ini bertujuan untuk mengukur tingkat efektivitas program kerja sebelumnya.

Tahap keempat, sekolah harus mengidentifikasi masalah dan penyebabnya dalam proses penyelenggaraan pendidikan. Setelah itu, sekolah merumuskan solusi efektif melalui penyelesaian masalah yang ditinjau dari berbagai pendekatan.

Tahap kelima, sekolah merencanakan sebuah program yang akan dilaksanakan dengan pendekatan TQM. Program tersebut dilaksanakan oleh tim khusus. Adapun efektivitas kinerja tim ini harus dapat terukur melalui standarisasi penilaian proses dan tindak lanjut.

Tahap keenam, sekolah melaksanakan program layanan pendidikan berbasis TQM. Guna menunjang ketercapaian tujuan dari program ini, maka dibutuhkan partisipasi dari seluruh aparatur sekolah. Selain itu, pendidikan dan pelatihan perlu dilaksanakan untuk mewujudkan transformasi budaya kerja.

Tahap ketujuh, sekolah melakukan penilaian hasil dari program layanan pendidikan berbasis TQM. Berbagai permasalahan yang ditemukan menjadi acuan dalam merumuskan perbaikan program. Selain itu, sekolah juga harus mendokumentasikan dan mengkomunikasikan segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan program tersebut termasuk penggunaan anggaran.

Tahap kedelapan, sekolah merumuskan standarisasi layanan pendidikan berbasis TQM. Standarisasi ini memuat strategi dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan perbaikan mutu layanan pendidikan sehingga mampu memenuhi harapan dari *stakeholder*.

Strategi penerapan TQM dalam lembaga pendidikan juga dikemukakan oleh Manjula (2015). Strategi tersebut dirumuskan dalam sembilan tahapan berikut ini:

a. *Identification*

Tahapan ini merupakan bagian mendasar dalam implementasi TQM. Pimpinan lembaga pendidikan dituntut untuk memiliki pemahaman yang baik tentang urgensi dan filosofi TQM.

b. *Deciding*

Setelah memiliki pemahaman tentang TQM, pimpinan lembaga pendidikan harus berkomitmen melakukan perubahan pendekatan dalam merumuskan dan melaksanakan strategi layanan pendidikan. Strategi layanan pendidikan berbasis TQM mengacu pada penyiapan pengalaman belajar peserta didik yang berkualitas melalui proses yang terukur guna memenuhi bahkan melampaui harapan *stakeholder* pendidikan.

c. *Preparation*

Terdapat beberapa hal yang harus dipersiapkan oleh pimpinan lembaga pendidikan terkait implementasi TQM dalam pendidikan, yaitu:

- 1) Mengidentifikasi *stakeholder* pendidikan baik yang sifatnya langsung maupun tidak langsung.
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan *stakeholder*.
- 3) Merumuskan tujuan dan sasaran lembaga pendidikan berdasarkan kebutuhan *stakeholder*.
- 4) Membentuk tim kerja yang bertugas untuk menyusun dokumen perencanaan layanan pendidikan berbasis TQM dan memberi pemahaman kepada aparatur sekolah tentang prinsip-prinsip TQM dalam pendidikan.

d. *Education and training*

Upaya yang dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam meningkatkan pemahaman aparatur sekolah terkait implementasi TQM adalah melalui penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan. Hal ini bertujuan untuk mengoptimalkan berbagai sumber daya sekolah dalam menerapkan TQM. Adapun sasaran dari program ini adalah:

- 1) Memberikan pemahaman kepada tim kerja dalam prinsip-prinsip pengelolaan lembaga pendidikan berbasis TQM.
- 2) Memberikan pemahaman kepada seluruh aparatur sekolah tentang sikap yang harus dilakukan guna mendukung implementasi TQM dalam pendidikan.

Program pendidikan dan pelatihan diakhiri dengan penilaian perkembangan kinerja aparatur sekolah oleh tim kerja.

e. *Initiation*

Penerapan TQM dalam pendidikan dimulai dengan menentukan sebuah program perbaikan mutu pendidikan. Program percontohan ini dilaksanakan oleh sebuah tim yang merepresentasikan aparatur sekolah dari berbagai tingkatan. Tim ini bertugas untuk menilai kesesuaian antara standarisasi layanan pendidikan yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan dengan kebutuhan *stakeholder*.

f. *Expansion*

Setelah program percontohan berhasil, langkah selanjutnya adalah menerapkan perbaikan mutu dengan pendekatan yang sama di seluruh segmentasi layanan pendidikan. Guna optimalisasi kinerja organisasi, maka program pendidikan dan pelatihan perlu dilanjutkan.

g. *Recognition/ reward success*

Apabila TQM telah berhasil diterapkan pada seluruh segmentasi layanan pendidikan, maka lembaga pendidikan perlu menjaga dan meningkatkan semangat kerja dari seluruh aparatur sekolah. Untuk itu, lembaga pendidikan perlu memberikan penghargaan kepada aparatur sekolah yang memiliki kontribusi besar dalam implementasi TQM.

h. *Evaluation*

Kinerja lembaga pendidikan dalam mengimplementasikan TQM perlu dievaluasi secara periodik. Pada tahapan ini, berbagai masalah yang ditemukan perlu diidentifikasi penyebab dan metode penyelesaiannya.

i. *Continuous improvement*

Kesenjangan antara standarisasi layanan pendidikan dan kebutuhan *stakeholder* merupakan permasalahan yang harus diselesaikan. Untuk itu, lembaga pendidikan berbasis TQM harus selalu berupaya meningkatkan mutu layanan pendidikannya guna memenuhi harapan *stakeholder*. Program peningkatan mutu dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan guna meningkatkan pemahaman aparatur sekolah tentang urgensi, filosofi, strategi dan teknik implementasi TQM dalam pendidikan.

2.4. Hasil Penelitian yang Relevan

Berdasarkan studi literatur, terdapat beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, di antaranya:

- a. Rina Priarni (2014) dalam tesisnya yang berjudul “Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam Pendidikan di SMP Islam Al-Azhar 18 Salatiga dan SMP Islam Terpadu Nurul Islam Tenganan Kabupaten Semarang, Jawa Tengah Tahun Pelajaran 2013/2014” mengkomparasikan penerapan TQM pada manajemen pendidikan di SMP Islam Al-Azhar 18 Salatiga dan SMP Islam Terpadu Nurul Islam

Tengaran. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi TQM pada manajemen pendidikan dapat menjadi solusi dalam menciptakan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas.

- b. Arif Wibowo (2013) dalam tesisnya yang berjudul “Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Kalibalik Kabupaten Batang” menyimpulkan bahwa penerapan TQM dalam penyelenggaraan pendidikan di MIN Kalibalik mampu meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang kemudian berpengaruh pada optimalisasi capaian tujuan pembelajaran. Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif.

Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang telah dipaparkan di atas terletak pada topik penerapan *Total Quality Management* dalam penyelenggaraan pendidikan Islam. Adapun distingsi dari penelitian ini terlihat dari upaya peneliti dalam memformulasikan respon akomodatif-selektif sebagai bentuk determinasi lembaga pendidikan Islam memasuki era industrialisasi.

2.5. Kerangka Pikir

Industrialisasi memiliki andil besar dalam peradaban manusia modern. Dengan segala kelebihan dan kekurangannya, industrialisasi dinilai sebagai agen perubahan sosial kemasyarakatan. Kini gejala industrialisasi tidak hanya teramati pada kegiatan sektor perekonomian melainkan juga telah merasuki berbagai sendi kehidupan manusia termasuk pula dalam penyelenggaraan pendidikan Islam.

Tentu lembaga pendidikan Islam tidak dapat begitu saja mengakomodir arus industrialisasi secara menyeluruh karena terdapat beberapa hal yang kontradiktif dengan ajaran Islam. Begitu pula sebaliknya, lembaga pendidikan Islam tidak dapat mengesampingkan fenomena industrialisasi dan dampak yang ditimbulkannya dalam kehidupan masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk memformulasikan respon akomodatif-selektif sebagai determinasi lembaga pendidikan Islam memasuki era industrialisasi. Lebih lanjut, alur pemikiran dalam penelitian ini dapat diamati pada bagan di bawah ini:

Gambar 2.2. Kerangka Pikir

