

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

Penelitian ini merujuk kepada beberapa hasil penelitian terdahulu untuk mengetahui sisi yang sudah dan yang belum dikaji sebagai bahan acuan dalam menentukan fokus penelitian yang akan dibahas.

Penelitian yang dilakukan Anis Rahmawati dengan judul "*Implementasi Total Quality Management dalam Pembelajaran Al-Qur'an Di SDIT Harapan Bunda Purwokerto*". Dalam penelitian tersebut dipaparkan mengenai manajemen yang digunakan dalam pembelajaran tahfiz di SDIT Harapan Bunda khususnya pembahasan pada pelaksanaan pembelajaran tahfiz yang melalui tiga tahapan yaitu tahap persiapan, pengembangan sistem, dan implementasi sistem. Peneliti menyebutkan bahwa kajian teori yang dipaparkan perlu pengembangan lebih dan perlu lebih dikembangkan dengan perkembangan zaman.¹

Penelitian yang akan dikaji peneliti memiliki kesamaan dengan penelitian tersebut pada aspek umumnya yaitu membahas tentang implementasi namun sisi bedanya adalah pada pengerucutan pembahasannya.

Total Quality Management dalam pendidikan tahfiz di MI Al Barokah Purwantoro peneliti batasi pada aspek manajemen kerjasama tim dalam mewujudkan mutu, manajemen pemenuhan standar Proses

¹ Anis Rahmawati, "*Implementasi Total Quality Management Dalam Pembelajaran Al-Qur'an di SDIT Harapan Bunda Purwokerto*", (Purwokerto: Tesis Tidak Diterbitkan, 2017).

Pembelajaran, Manajemen Pemenuhan sandart pendidik dan tenaga kependidikan, serta Standar Mutu pembiayaan Pendidikan.

Penelitian yang dilakukan Qorrie A'yuna dengan judul *Manajemen Teamwork Dalam Implementasi Total Quality Management Di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3*.² Hasil penelitian tersebut memaparkan mengenai pengertian TQM, manajemen pondok, dan sistem kerjasama *teamwork* yang dilakukan di pondok tersebut. Jadi, dalam penelitian tersebut pembahasan lebih khusus pada salah satu komponen manajemen yaitu kerjasama atau *teamwork*.

Tulisan Ifah Khadijah yang berjudul "*Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Pada Lembaga Pendidikan Islam*".³ Penelitian tersebut menjelaskan mengenai pengertian, teori implementasi, dan indikator keberhasilan *Total Quality Management* dalam sebuah lembaga namun perbedaannya dengan penelitian yang hendak peneliti lakukan yaitu pada aplikasinya, jika penelitian yang dilakukan Iffah berfokus pada teori, maka penelitian ini masuk pada ranah implementasinya pada sebuah lembaga yaitu bagaimana pendidikan tahfizh dapat tercapai melalui *Total Quality Management* yang akan dikaji.

Penelitian yang dilakukan oleh Siti Rohmatul Imani yang berjudul "*Manajemen Pembelajaran Hafalan Al Qur'an di MI Al Barokah*"

² Qorrie A'yuna, "*Manajemen Teamwork Dalam Implementasi Total Quality Management Di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3*", (Yogyakarta: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2015).

³ Ifah Khadijah, "*Manajemen Mutu Terpadu Pada Lembaga Pendidikan Islam*," *Al-Idarah Jurnal Kependidikan Islam*, Volume 05 Nomor 1 Oktober, (Bandar Lampung: Perkumpulan Prodi Manajemen Pendidikan Islam (PPMPI), 2015).

Purwantoro."⁴ Penelitian yang akan disusun peneliti memiliki kesamaan yaitu membahas pada manajemen tahfizh namun perbedaan yang sangat mendasar adalah kaca mata yang digunakan peneliti untuk meneliti manajemennya menggunakan teori "*Total Quality Management*" yang dicetuskan oleh Deming, Juran, maupun Crosby. Teori tersebut yang sering disingkat dengan TQM merupakan sistem manajemen dengan perbaikan mutu secara terus menerus. Konsep yang diambil adalah konsep di dalam TQM yaitu *Plan, Do, Check, Act*. Jadi, keistimewaan penelitian yang hendak disusun peneliti ini terletak pada kaca mata yang digunakan untuk melihat manajemen yang diterapkan di MI Al Barokah Purwantoro apakah sudah sesuai atau belum.

Berdasarkan studi beberapa penelitian di atas, peneliti merasa yakin bahwa penelitian ini benar-benar masih murni (asli) dan tidak ada campur tangan maupun duplikasi dari penelitian yang dilakukan sebelumnya. Sejah penelusuran yang peneliti lakukan belum menemukan penelitian yang mengangkat tema tentang Implementasi *Total Quality Management* dalam Pendidikan Tahfizh di MI Al Barokah Purwantoro.

B. Landasan teori

1. Total Quality Management

a. Pengertian Total Quality Management

Pada kehidupan sehari-hari kita tidak asing lagi dengan istilah kualitas. Hampir semua orang membicarakan masalah

⁴ Siti Rohmatul Imani, "*Manajemen Pembelajaran Hafalan Al Qur'an di MI Al Barokah Purwantoro.*" (Ponorogo: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2019).

kualitas. Misalnya produk swalayan lebih diminati daripada produk pasar daerah, atau produk sepatu kulit lebih berkualitas daripada produk sepatu berbahan dasar kain ataupun karet. Apa sebenarnya makna dari kualitas?. Pertanyaan inipun akan banyak menimbulkan jawaban yang berbeda sesuai konteksnya karena kualitas memiliki banyak kriteria dan akan berkembang secara terus menerus sesuai perkembangan zaman.

Definisi kualitas akan sulit diartikan secara tepat namun kualitas dapat dirinci. Misalkan, Fatimah baru saja menyaksikan panggung hiburan di sebuah pondok modern, maka dengan mudah Fatimah dapat menyebutkan kriteria atau aspek apa saja yang dapat menentukan kualitas panggung hiburan yang baru saja disaksikannya. Misalkan kriteria-kriteria tersebut terdiri atas:

- 1) Ketepatan waktu atau durasi
- 2) Dekorasi atau tata ruang
- 3) Tempat menyaksikan yang nyaman
- 4) Pengaturan suara (*sound system*)
- 5) Pembawa acara

Contoh kriteria-kriteria tersebut merupakan salah satu aspek kualitas berupa aspek hasil. Pertanyaan mengenai “*apakah produk atau jasa tersebut memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan?*” merupakan aspek penting dalam pembahasan kualitas. Konsep kualitas juga sering dinilai dari kualitas desain dan kualitas

kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk sedangkan kualitas kesesuaian merupakan suatu ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan. Namun aspek ini bukan satu-satunya aspek yang menentukan kualitas karena TQM memiliki makna yang lebih luas, bukan hanya menekankan dari aspek hasil namun lebih memperhatikan aspek kualitas manusia dan kualitas prosesnya. Bahkan Stephen Uselac menegaskan bahwa kualitas bukan hanya mencakup produk dan jasa akan tetapi lebih menyeluruh kepada aspek proses, lingkungan, dan manusia.⁵

Kualitas dapat dikatakan juga sebagai mutu yang bagi setiap institusi atau lembaga memiliki memiliki peran yang sangat penting, sehingga dijadikan sebagai agenda utama untuk meningkatkan mutu. Sebagaimana yang disampaikan di awal tadi bahwa kualitas atau mutu merupakan konsep yang penuh teka-teki, sulit ditebak, membingungkan, dan sulit diukur. Namun satu hal yang dapat kita tarik dari mutu adalah mutu merupakan suatu hal yang membedakan antara yang baik dan sebaliknya. Bertolak dari hal tersebut akhirnya mutu menjadi hal yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan, sehingga jelas sekali mutu dapat menjadi permasalahan

utama dalam keberlangsungan sebuah sekolah di tengah-tengah masyarakat yang selalu berkembang.⁶

TQM merupakan suatu keinginan atau hasrat untuk selalu mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak awal melalui perencanaan. TQM bukanlah sistem dengan tugas hanya dikerjakan oleh manajer senior kemudian ditransfer kepada para bawahannya melainkan kata “*Total*” (Terpadu) memiliki arti bahwa masing-masing orang dalam sebuah lembaga harus terlibat dalam peningkatan mutu secara terus-menerus. Sedangkan kata “Manajemen” dalam sebuah lembaga diartikan bahwa masing-masing orang menjadi manajer sebab di dalam sebuah lembaga apapun status, posisi atau peranannya memiliki tanggungjawab masing-masing. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁷

Gerakan mutu terpadu (*Total Quality*) masih tergolong baru muncul dalam dunia pendidikan. Sedikit literatur yang membahas mengenai tema tersebut sebelum 1980-an. Beberapa praktek kerja dengan menggunakan konsep TQM pada mulanya diterapkan oleh

⁶ Edward Salis, *Total Quality Management In Education Manajemen*, terj. Ahmad Ali Riyadi, dkk. (Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), hal. 30.

⁷ Wijayanti, *Manajemen*, (Yogyakarta: Mitra Cendikia, 2008), hal. 1.

beberapa universitas di Amerika dan beberapa perguruan tinggi di Inggris.⁸

Total Quality Management atau lebih dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu merupakan sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.⁹ *Total Quality Management* merupakan usaha yang menciptakan sebuah budaya mutu, yang mendorong semua staf dalam sebuah lembaga untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan karena dalam konsep mutu terpadu pelanggan adalah raja. Konsep ini berbicara bahwa “berikan kepuasan kepada pelanggan, maka mereka akan memberi yang lebih”. Hal tersebut wajar karena setiap pelanggan yang datang pasti menginginkan kepuasan terhadap pelayanan jasa yang disediakan oleh sebuah lembaga.

Dua pertanyaan dasar dari pemahaman sebuah mutu adalah apa produknya dan siapakah pelanggannya. Peserta didik sering dianggap sebagai produk dari pendidikan. Dalam dunia pendidikan biasanya peserta didik seolah-olah diartikan sebagai hasil dari pendidikan, khususnya ketika melihat pada penerapan disiplin dan cara bersikap di lembaga-lembaga tertentu. Pendidikan dianggap

⁸ Edward Salis, *Total Quality Management In Education Manajemen, terj.,...* hal. 43.

⁹ *Ibid.*, hal. 73.

sebagai jalur produksi yang bersifat praktis. Pemikiran tentang pelajar sebagai produk menghilangkan kompleksitas proses belajar dan keunikan masing-masing individu peserta didik.

Lalu bagaimana kita mengartikan produk? Sebelum menjawab pertanyaan tersebut secara langsung alangkah baiknya jika kita mengartikan pendidikan sebagai sebuah lembaga yang menyediakan jasa atau layanan bukan sebuah bentuk produksi. Pemahaman mengenai perbedaan antara jasa atau layanan dan produk sangat penting. Karakteristik mutu jasa dan mutu produk pun jauh berbeda, dimana mutu produk lebih mudah untuk didefinisikan daripada mendefinisikan mutu jasa.¹⁰

Penyebab rusaknya hasil mutu produk tidak sama dengan penyebab rusaknya hasil mutu jasa. Penyebab hasil mutu produk yang rusak dikarenakan oleh kesalahan bahan, komponen yang tidak sesuai, desain produk yang rusak maupun spesifikasi yang tidak tepat. Sedangkan mutu jasa yang rusak secara langsung dinisbatkan pada sikap pekerja. Sikap pekerja disebabkan kurangnya perhatian atau pelatihan. Ketidak-acuhan dan kurangnya perhatian sering menjadi penyebab rusaknya mutu jasa. Berdasarkan hal tersebut, maka karakteristik sikap dan mutu jasa hendaknya dimunculkan dalam setiap kepala ketika mendiskusikan mutu pendidikan.

¹⁰ *Ibid.*, hal. 63.

Jasa berbeda dengan produksi dalam hal metode. Terdapat beberapa perbedaan utama antara pemberian jasa dengan penciptaan barang.

Pertama, jasa biasanya berupa hubungan langsung antara pemberi dan pengguna dalam artian jasa diberikan langsung dari orang kepada orang. Terdapat hubungan dekat antara pelanggan dengan pemberi jasa serta tidak dapat dipisahkan antara pemberi dan penerima jasa. Mutu jasa dipengaruhi langsung oleh dua belah pihak yaitu pemberi dan penerima jasa. Sedangkan produk tidak memiliki karakter semacam tersebut, artinya tidak dipengaruhi sebuah nilai konsistensi antara pemberi dan penerima produk.

Kedua, jasa sangat melekat dengan elemen yang bernama waktu. Dalam pemberian jasa harus diberikan tepat waktu dan pengontrolannya setiap saat terutama setiap setelah terjadinya pemberian jasa yang secara langsung dari pemberi dan penerima jasa.

Ketiga, jasa tidak dapat ditambal atau diperbaiki. Maka dari itu, jasa harus dikondisikan memiliki standar yang “selalu baik sejak awal”. Sehingga standar yang sudah ditentukan harus selalu menjadi patokan dalam mencapai tujuan dalam sebuah lembaga.

Keempat, bahwa jasa selalu berhadapan dengan ketidakpastian. Mengartikan pelanggan potensial sebagai obyek penawaran sangat sulit sebanding dengan kesempatan pelanggan

untuk mendeskripsikan apa yang mereka inginkan dari sebuah jasa. Karena jasa lebih mementingkan proses daripada hasil. Membicarakan jasa lebih dekat dengan pertanyaan “bagaimana sebuah jasa sampai tempat tujuan”, daripada pertanyaan “apa sih jasanya?”.

Kelima, fakta dalam jasa bahwa staf yunior akan lebih sering berinteraksi langsung dengan pelanggan dibandingkan staf senior. Kebanyakan pelanggan jarang memiliki akses kepada manajer senior. Mutu merupakan hal terdepan yang dilihat pelanggan dari sebuah lembaga dan lembaga harus mencari cara bagaimana memotivasi aktivis garis depan untuk mempertahankan pemberian mutu yang terbaik kepada pelanggan. Ketika manajer tidak memiliki akses langsung untuk interaksi dengan pelanggan, maka mereka harus memimpin dan menyampaikan visi jasa dan standar-standar mutu yang diinginkan lembaga.

Keenam, kesulitan mengukur keberhasilan dan produktivitas dalam sebuah jasa. Satu-satunya indikator prestasi yang penting dalam jasa adalah kepuasan pelanggan. Namun ukuran-ukuran tak terduga juga terkadang memiliki indikator penting yang juga dilihat pelanggan dalam menerima jasa. Indikator tak terduga tersebut misalkan kepedulian, kesopanan, perhatian, keramahan, dan sikap membantu. Hal-hal tak terduga inilah yang terkadang menjadi kesulitan dalam mengukur keberhasilan jasa ketika evaluasi. Karena

hal-hal tersebut tidak dapat diraba, sedangkan pelanggan menilai mutu dengan membandingkan persepsi mereka tentang apa yang mereka terima dan apa yang mereka harapkan. Reputasi merupakan hal utama di dalam kelembagaan.¹¹ Mempertahankan reputasi berarti usaha yang dilakukan sebuah lembaga untuk menjaga mutu, sehingga jasa diterima dengan baik oleh pelanggan serta adanya perbaikan mutu yang dilakukan secara terus menerus.

b. Prinsip dan Unsur Pokok dalam *Total Quality Management*

TQM merupakan konsep yang berupaya melaksanakan manajemen kualitas kelas dunia. Perlu adanya sebuah pergerakan dan perubahan besar dalam sistem budaya dan nilai dalam sebuah lembaga. Hensler dan Brunell mengatakan bahwa dalam TQM terdapat empat prinsip utama, yaitu:¹²

1) Kepuasan Pelanggan

Kualitas dan pelanggan memiliki konsep yang yang diperluas dalam TQM. Kualitas tidak lagi ditentukan oleh spesifikasi-spesifikasi tertentu melainkan ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan diusahakan untuk mendapatkan kepuasan dalam memenuhi segala kebutuhannya baik dari segi harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Maka dari itu, pelaksanaan sebuah lembaga harus dikoordinasikan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Kualitas yang dihasilkan sebuah lembaga menjadi sebuah nilai (*value*) yang diberikan dalam

¹¹ *Ibid.*, hal. 64-66.

¹² Fandy Djiptono, dkk., *Total Quality Management*,... hal. 14.

rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang kita berikan, semakin besar pula kepuasan yang diperoleh pelanggan.

Pendekatan TQM merupakan pendekatan yang kualitasnya ditentukan oleh pelanggan. Dengan memahami proses dan pelanggan, maka organisasi sudah menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada tujuan berupa kepuasan pelanggan. Adanya kepuasan pelanggan memberikan beberapa manfaat, diantaranya:¹³

- a) Hubungan yang harmonis antara perusahaan dan pelanggan.
 - b) Memberikan dasar yang baik untuk pemakaian ulang produk atau jasa yang diberikan.
 - c) Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan.
 - d) Mendapat rekomendasi dari mulut ke mulut yang menguntungkan perusahaan.
 - e) Reputasi perusahaan menjadi baik di kalangan pelanggan.
 - f) Meningkatkan keuntungan.
- 2) Respek Terhadap Setiap Orang**

Idealnya dalam sebuah lembaga setiap karyawan dianggap sebagai aset sangat berharga dimana masing-masing memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Maka dari itu

¹³ *Ibid.*, hal.102.

hendaknya setiap orang diperlakukan dengan baik dan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan.

Setiap orang membuat keputusan baik keputusan yang bersifat minor (kecil) maupun yang bersifat mayor (besar). Setiap keputusan yang diambil pasti memiliki resiko keberhasilan atau kegagalan. Dengan menetapkan keputusan berdasarkan musyawarah, maka seorang pemimpin sudah mengambil setengah jalan kebenaran meski hasil keputusan mengalami kegagalan.

Bukan sebuah kemustahilan seseorang keliru dalam mengambil sebuah keputusan, maka dari itu perlu adanya evaluasi terhadap proses dan hasil baik ketika hasilnya positif maupun negatif. Dua cara yang dapat kita gunakan untuk mengevaluasi sebuah keputusan.¹⁴ **Pertama**, dengan memeriksa hasilnya. Setiap keputusan pasti membuahkan hasil dan untuk melihat baik tidaknya sebuah keputusan dapat dilihat berdasarkan sejauh mana keputusan tersebut mengarah pada keberhasilan tujuan lembaga. **Kedua**, mengevaluasi proses yang dilakukan dalam pengambilan sebuah keputusan. Ada kalanya proses yang dilakukan keliru, namun hasil yang didapat positif. Hasil positif tersebut terkadang menyebabkan manajer mengabaikan kenyataan bahwa proses yang dilakukan keliru. Dalam jangka panjang proses yang keliru cenderung berdampak negatif daripada positif.

¹⁴ Kotler P, dkk, *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), hal. 223.

3) Manajemen Berdasarkan Fakta

Lembaga atau perusahaan besar selalu berorientasi pada fakta. Segala sesuatu dapat dipaparkan ketika dimunculkan data, bukan sekedar perasaan (*feeling*) atau bahkan perkiraan. Misalkan dalam pengambilan keputusan seorang manajer harus meminimumkan subjektivitas dan memaksimumkan objektivitas. Dengan demikian pendekatan yang lebih tepat digunakan seorang manajer dalam mengambil keputusan adalah dengan menggunakan pendekatan objektivitas.

Pendekatan objektivitas bersifat logis dan sistematis yaitu melalui langkah demi langkah (*step by step*). Perspektif dalam pendekatan ini adalah:¹⁵

- a) Manajer memiliki waktu untuk mengikuti setiap langkah dalam proses pengambilan langkah secara sistematis.
- b) Tersedia informasi lengkap dan akurat.
- c) Manajer memiliki kewenangan menentukan keputusan yang dianggap terbaik.

4) Perbaikan Berkesinambungan

Tahapan mencapai kesuksesan memerlukan adanya perbaikan dalam sebuah lembaga yang dilaksanakan secara berkesinambungan. Konsep yang diberlakukan dalam sistem ini berupa PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) yang terdiri dari langkah-

¹⁵ Edward Salis, *Total Quality Management In Education Manajemen, terj. ...*, hal. 187.

langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan evaluasi terhadap hasil yang diperoleh.¹⁶

Perkembangan dunia yang sangat cepat dan kebutuhan manusia yang semakin kompleks merupakan alasan perlu adanya perbaikan berkesinambungan. Seorang manajer harus selalu siap melakukan perbaikan melalui evaluasi.

Perbaikan tersebut juga dapat melalui evaluasi rutin yang dilaksanakan lembaga. Evaluasi merupakan kegiatan yang setiap hari dilakukan oleh semua orang namun tidak sedikit yang tidak menyadarinya. Kenyataannya kita selalu mengadakan pengukuran dan penilaian. Evaluasi merupakan sebuah proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagian mana tujuan pendidikan sudah tercapai. Jika belum, bagaimana yang belum dan apa sebabnya serta untuk membuat sebuah keputusan.¹⁷

PDCA, singkatan bahasa Inggris dari "*Plan, Do, Check, Act*" (Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, dan Tindak lanjut), adalah suatu proses pemecahan masalah empat langkah interaktif yang umum digunakan dalam pengendalian kualitas.

PDCA dikenal sebagai "Siklus Shewhart", karena pertama kali dikemukakan oleh Walter Shewhart. Namun dalam perkembangannya, metodologi analisis PDCA lebih sering disebut

¹⁶ *Ibid.*, hal. 14-15.

¹⁷ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan Cet. Ke 2*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal. 3.

“Siklus Deming”. Hal ini karena Deming adalah orang yang mempopulerkan penggunaannya dan memperluas penerapannya. Namun, Deming sendiri selalu merujuk metode ini sebagai siklus Shewhart, dari nama Walter A. Shewhart, yang sering dianggap sebagai bapak pengendalian kualitas statistis. Belakangan, Deming memodifikasi PDCA menjadi PDSA (*Plan, Do, Study, Act*) untuk lebih menggambarkan rekomendasinya. Dengan nama apa pun itu disebut, PDCA adalah alat yang bermanfaat untuk melakukan perbaikan secara terus menerus tanpa berhenti.

Kualitas saat ini sudah tidak lagi diartikan sebagai sebuah pengertian tradisional dimana kualitas hanya dipahami sebagai pemenuhan terhadap suatu persyaratan, melainkan dikaitkan sebagai suatu produk atau hasil yang dapat memuaskan konsumen dan memajukan suatu organisasi atau perusahaan. Ketika suatu organisasi atau perusahaan dibangun, berbagai tahapan atau proses harus dilalui, seperti perencanaan (*Planning*), pelaksanaan/kerjakan (*Do*), pengontrolan, pengawasan, tidak luput dari sebuah penjagaan kualitas agar dapat menghasilkan output yang optimal.

Tahapan dalam penjagaan sebuah kualitas agar tetap berada pada standar yang telah ditetapkan, menjadi sebuah penekanan terpenting dalam keberlangsungan hidup sebuah organisasi/perusahaan. Tahapan tersebut diantaranya adalah: perencanaan dimana diperlukan sebuah prosedur perencanaan kualitas, tahap

pelaksanaan diperlukan sebuah jaminan kualitas, tahap evaluasi diperlukan sebuah pengontrolan terhadap kualitas, dan tahap penjagaan serta pengembangan mutu. Menciptakan sebuah produk yang berkualitas sesuai dengan keinginan konsumen, tidak harus mengeluarkan biaya yang lebih besar, yang diperlukan adalah sebuah program peningkatan kualitas yang baik, yaitu misalnya dengan menerapkan program PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

Keempat fase yang terdapat pada PDCA adalah:¹⁸

1. Plan (Perencanaan)

Plan artinya perencanaan merupakan tahapan mengidentifikasi dan menganalisis masalah. Setelah berhasil mengidentifikasi, maka proses perencanaan dapat ditetapkan. Kemudian digambarkan semua informasi lain yang diperlukan untuk membantu dalam mengeluarkan solusi.

Perencanaan ini dilakukan untuk mengidentifikasi sasaran dan proses dengan mencari tahu hal-hal apa saja yang tidak beres kemudian mencari solusi atau ide-ide untuk memecahkan masalah ini. Tahapan yang perlu diperhatikan, antara lain: mengidentifikasi pelayanan jasa, harapan, dan kepuasan pelanggan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan spesifikasi. Kemudian mendeskripsikan proses dari awal hingga akhir yang akan dilakukan. Memfokuskan pada

¹⁸ Amiruddin Ridwan, *Pendekatan Mutu dan Kepuasan Pelanggan dalam Pelayanan Kesehatan*, (Makassar: UNHAS, 2007), hal. 27.

peluang peningkatan mutu (pilih salah satu permasalahan yang akan diselesaikan terlebih dahulu). Identifikasikanlah akar penyebab masalah. Meletakkan sasaran dan proses yang dibutuhkan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan spesifikasi. Mengacu pada aktivitas identifikasi peluang perbaikan dan/ atau identifikasi terhadap cara-cara mencapai peningkatan dan perbaikan. Terakhir mencari dan memilih penyelesaian masalah.

Model Proses ISO 9001 menjelaskan bahwa manajemen suatu organisasi setelah memahami persyaratan-persyaratan Sistem Manajemen Mutu, selanjutnya melakukan tahap-tahap sebagai berikut:

- a. Menetapkan komitmennya untuk melaksanakan sistem manajemen mutu
- b. Menetapkan kebijakan mutu dan sasaran mutu
- c. Melakukan penetapan dan pendelegasian tugas dan wewenang
- d. Menunjuk wakil manajemen yang bertugas mengawasi pelaksanaan sistem manajemen mutu
- e. Melakukan tinjauan manajemen.

Tanggungjawab manajemen tersebut merupakan proses perencanaan (*Plan*), dan organisasi harus memenuhi proses ini terlebih dahulu dalam memulai suatu sistem manajemen mutu,

barulah kemudian menetapkan dokumentasi-dokumentasi yang diperlukan untuk kelengkapan proses ini.

Proses berikutnya yang juga merupakan proses perencanaan (*Plan*) adalah Pengelolaan Sumber Daya, dimana organisasi menetapkan sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan sistem manajemen mutu dan memenuhi persyaratan pelanggan. Sumber daya tersebut berupa:

- a. Sumber daya manusia (karyawan)
- b. Infrastruktur (bangunan)
- c. Peralatan proses
- d. Alat transportasi
- e. Komunikasi dan lingkungan kerja

2. **Do (Pelaksanaan)**

Do artinya pelaksanaan merupakan tahapan mengembangkan dan menguji solusi yang berpotensi. Konsep *Do* harus dijalankan dengan menghindari penundaan, semakin kita menunda pekerjaan maka waktu kita semakin terbuang dan yang pasti pekerjaan akan bertambah banyak.

Pelaksanaan merupakan tahap melaksanakan rencana yang telah disusun sebelumnya dan memantau proses pelaksanaan dalam skala kecil (proyek uji coba). Mengacu

pada penerapan dan pelaksanaan aktivitas yang direncanakan.

Fase ini berisi beberapa tahapan diantaranya:

- a. Mengeluarkan solusi yang memungkinkan
- b. Memilih solusi terbaik
- c. Mengimplementasikan solusi sementara pada contoh kasus berskala kecil terlebih dahulu (*trial*)
- d. Pada tahap ini, tindakan Anda belum terimplementasi secara penuh.
- e. Implementasi maksimal terjadi pada tahap Act.

3. Check (Evaluasi)

Check artinya evaluasi yaitu mengukur seberapa efektif pengujian solusi sebelumnya dan menganalisis apakah langkah tersebut dapat ditingkatkan. Memantau dan mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi dan melaporkan hasilnya. Dua hal yang perlu diperhatikan dalam tahap pengecekan, yaitu memantau dan mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi.

Teknik yang digunakan adalah observasi dan survei. Apabila masih menemukan kelemahan-kelemahan, maka disusunlah rencana perbaikan untuk dilaksanakan selanjutnya. Jika gagal, maka cari pelaksanaan lain, namun jika berhasil, dilakukan rutinitas. Berdasarkan pemeriksaan apakah

penerapan tersebut sesuai dengan rencana peningkatan dan perbaikan yang diinginkan.

Fase ini digunakan untuk mengukur seberapa efektif solusi sementara yang telah dibuat, lalu terkumpul informasi dari segala pihak yang terkait untuk bersama-sama membuat agar solusi tersebut lebih baik lagi. Setelah proses implementasi (*Do*) dijalankan, maka proses berikutnya adalah pemeriksaan (*Check*) hasil-hasil yang diperoleh dan penetapan tindakan (*Act*) yang diperlukan untuk perbaikan. Tahapan dalam proses ini yaitu:

- a. Organisasi memonitor dan mengukur kepuasan pelanggan
- b. Melakukan audit mutu internal (*Internal Quality Audit*)
- c. Memonitor dan mengukur proses-proses dan produk
- d. Melakukan pengendalian terhadap ketidaksesuaian (*Non Conformity*) yang terjadi
- e. Menganalisa semua data yang diperoleh termasuk kecenderungan proses-proses
- f. Melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan

Hasil dari proses ini kemudian digunakan sebagai input bagi proses perencanaan selanjutnya. Jika masih belum terlihat hasil yang jelas, dapat mencoba untuk mengulangi tahap *Do* untuk kembali melakukan *Check* ulang. Setelah merasa puas

dengan apa yang telah dicapai, maka dapat melaju ke tahap berikutnya (*final*).

4. *Act* (Tindak Lanjut)

Act artinya tindak lanjut yaitu mengimplementasikan solusi yang telah ditingkatkan secara menyeluruh. Namun kegunaan PDCA tidak hanya sampai disini saja. Jika PDCA digunakan sebagai bentuk inisiasi dari peningkatan berkelanjutan, maka dapat mengulangi siklus ini dengan kembali pada tahap awal (*Plan*) dan mengulang semua tahap ini secara berurutan agar sistem mencapai kestabilan dan mengalami peningkatan secara terus menerus.

Proses *Act* ini sangat penting artinya sebelum kita melangkah lebih jauh ke proses perbaikan selanjutnya. Menindaklanjuti hasil untuk membuat perbaikan yang diperlukan. Hal tersebut berarti juga meninjau seluruh langkah dan memodifikasi proses untuk memperbaikinya sebelum implementasi berikutnya. Menindaklanjuti hasil berarti melakukan standarisasi perubahan, seperti mempertimbangkan area mana saja yang mungkin diterapkan, merevisi proses yang sudah diperbaiki, melakukan modifikasi standar, prosedur dan kebijakan yang ada, mengkomunikasikan kepada seluruh staf, pelanggan dan supplier atas perubahan yang dilakukan apabila diperlukan, mengembangkan rencana yang jelas, dan

mendokumentasikan proyek. Selain itu, juga perlu memonitor perubahan dengan melakukan pengukuran dan pengendalian proses secara teratur.

Lalu pada kondisi apakah PDCA sebaiknya digunakan? PDCA memberikan sebuah *problem solving* yang terkontrol untuk suatu proses dengan nilai guna yang tinggi. Saat mengimplementasikan Kaizen atau pendekatan pengembangan berkelanjutan. Ketika *cycle* PDCA dilakukan, akan terjadi berbagai *improvement* pada area yang dilaluinya sekaligus menyelesaikan masalah yang ada. Ketika mengidentifikasi solusi dan *improvement* baru untuk sebuah proses yang dilakukan secara berulang-ulang. Menghindari pemborosan sumber daya dalam jumlah besar yang dapat terjadi jika implementasi dilakukan tanpa pengujian terlebih dahulu.¹⁹

Jelas sekali menggunakan PDCA adalah suatu pendekatan yang lebih lambat daripada melakukan implementasi *straightforward* dari *gung ho*. Dalam keadaan *emergency* tentu Anda tidak perlu lagi melakukan tindakan ini. Namun, Anda akan mendapat keuntungan yang lebih besar jika menerapkan PDCA pada *timing* atau waktu yang tepat khususnya untuk peningkatan yang berkesinambungan seperti yang telah kami jabarkan di atas.

¹⁹ Muninjaya, A.A.Gde, *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan*, Jakarta: EGC, 2011, hal. 18

PDCA seringkali dipergunakan dalam kegiatan Kaizen dan DMAIC dipergunakan pada aktivitas *Lean Six Sigma*. PDCA sangatlah cocok untuk dipergunakan untuk skala kecil kegiatan *continuous improvement* pada memperpendek siklus kerja, menghapuskan pemborosan di tempat kerja dan produktivitas. Sementara DMAIC akan lebih berguna untuk menghilangkan bermacam-macam output yang tidak sesuai, menjaga kestabilan mutu, membentuk situasi yang lebih kompleks, struktur penghematan biaya, dan efektivitas organisasi bisnis. Manfaat dari PDCA antara lain:

- a. Memudahkan pemetaan wewenang dan tanggung jawab dari sebuah unit organisasi
- b. Sebagai pola kerja dalam perbaikan suatu proses atau sistem di sebuah organisasi
- c. Menyelesaikan serta mengendalikan suatu permasalahan dengan pola yang runtun dan sistematis
- d. Kegiatan *continuous improvement* dalam rangka memperpendek alur kerja
- e. Menghapuskan pemborosan di tempat kerja dan meningkatkan produktivitas

Semua kegiatan operasional suatu perusahaan merupakan bagian dari proses Realisasi Produk dalam ISO 9001:2000.

Pada tahapan ini, Persyaratan Pelanggan merupakan input bagi proses sedangkan outputnya adalah Kepuasan Pelanggan.²⁰

Keempat proses di atas, *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) merupakan satu siklus yang tidak terputus dan saling berkaitan satu sama lain. Siklus PDCA sudah seharusnya digunakan untuk meningkatkan sistem manajemen mutu (kinerja organisasi) secara terus menerus. PDCA merupakan proses yang kontinu dan berkesinambungan. Jika produk sudah sesuai dengan mutu yang direncanakan maka proses tersebut dapat dipergunakan di masa mendatang. Sebaliknya, jika hasilnya belum sesuai dengan yang direncanakan, maka prosedur tersebut harus diperbaiki atau diganti di masa mendatang. Proses sesungguhnya tidak berakhir pada langkah *Act*, tetapi merupakan proses yang terus menerus dan berkesinambungan sehingga kembali lagi pada langkah pertama dan seterusnya.

c. Faktor-Faktor yang dapat Menyebabkan Kegagalan TQM

Apabila sebuah lembaga menerapkan TQM sebagaimana ketika melaksanakan manajemen lainnya serta berharap TQM hadir sebagai obat mujarab yang dapat menyembuhkan secara cepat, maka lembaga tersebut akan menemukan usaha yang gagal sejak awal.²¹ Selain dipengaruhi kinerja setengah-setengah karena adanya

31. ²⁰ Fandy Ciptono Anastasya, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi, 2003, hal.

²¹ *Ibid.*, hal. 19.

pengharapan yang tidak realistis terdapat beberapa kesalahan umum sebuah lembaga dalam merintis konsep perbaikan kualitas. Beberapa kesalahan tersebut antara lain:

1) Delegasi atau penugasan yang tidak baik dari manajemen senior

Inisiatif dalam perbaikan kualitas hendaknya dimulai dari pihak manajemen yang terlibat langsung dalam pelaksanaannya. Apabila manajemen menggunakan orang luar yang digaji dalam mengadakan sistem perbaikan berkesinambungan, maka peluang kegagalan semakin besar.

2) Team mania

Sebuah lembaga perlu membentuk tim yang melibatkan seluruh anggota tim. Untuk menumbuhkan sikap kerjasama yang baik dalam tim setidaknya perlu diperhatikan dua hal. **Pertama**, baik pelatih maupun anggota tim hendaknya memiliki pemahaman yang final terhadap hak, wewenang, dan tanggung jawabnya. Seorang pelatih perlu memahami bagaimana memberi pelatihan efektif, sedangkan anggota tim perlu memahami menjadi anggota tim yang baik. **Kedua**, sebuah lembaga perlu melakukan perubahan budaya sehingga kerjasama tim dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak direncanakan sebelum pembentukan tim, maka yang timbul hanyalah permasalahan bukan penyelesaian.

3) Proses penyebarluasan (*deployment*)

Terdapat sebuah lembaga yang mengembangkan inisiatif kualitas namun tidak dibarengi dengan perencanaan untuk menyatukan dalam satu paduan utuh dan menyeluruh (misalnya terdiri dari operasi, pemasaran, dan lain-lain). Harusnya pengembangan inisiatif tersebut melibatkan para manajer pendidikan, staf tata usaha, kurikulum, dan para guru karena usaha itu termasuk pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.

4) Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis

Organisasi yang masih terbatas menggunakan prinsip-prinsip pendekatan Deming, Juran, atau Crosby sebagai patokan untuk perbaikan kualitas. Padahal tidak ada pengharusan dari ketiga pakar tersebut untuk menggunakan pendekatan mereka. Bahkan pakar-pakar tersebut menganjurkan untuk lembaga yang ingin memperbaiki kualitas maka bisa menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan masing-masing.

5) Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis

Mengirim staf pendidik maupun karyawan lain untuk mengikuti pelatihan selama beberapa hari tidaklah menjamin keterampilan mereka terbentuk. Perlu pendampingan dan pemahaman terhadap pentingnya kualitas dan dibutuhkan waktu

yang relatif lama dalam mengimplementasikan proses-proses baru, sehingga menghasilkan perbaikan mutu yang berkesinambungan.

6) *Empowerment* yang bersifat prematur

Banyak lembaga yang belum memahami pentingnya pemberian *empowerment* kepada para stafnya. Seringkali, setelah sebuah lembaga mengirimkan stafnya untuk mengikuti pelatihan kemudian menganggap bahwa staf tersebut mampu menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil positif. Padahal pada kenyataannya banyak staf yang masih kebingungan harus melakukan apa setelah selesai melakukan suatu tugas. Oleh karena itu mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang diarahkan dari manajer, sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

Kesalahan-kesalahan tersebut dapat dihindari dengan cara suatu lembaga hendaknya memiliki pemahaman utuh tentang TQM, sehingga tidak setengah-setengah dalam pelaksanaan perbaikan mutu secara berkesinambungan.

C. Kerangka Teori

Pada proses pelaksanaan pendidikan tahfizh, lembaga pendidikan memiliki kebijakan dan standar pendidikan yang akan ditetapkan dalam rangka perbaikan mutu secara berkesinambungan. TQM dilaksanakan dengan kendali kepala madrasah yang bekerjasama dengan bagian manajemen perencanaan program, manajemen kerjasama tim dalam mewujudkan mutu, manajemen pemenuhan standar proses pembelajaran, manajemen pemenuhan

sandar pendidik dan tenaga kependidikan, serta standar mutu pembiayaan pendidikan.

Konsep TQM yang digunakan dalam manajemen pendidikan tahfiz di MI Al Barokah Purwantoro dikhususkan pada pola PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) dimana ada perencanaan, pelaksanaan, pengontrolan, dan tindak lanjut yang dilakukan secara berkala.

Keempat proses di atas, *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) merupakan satu siklus yang tidak terputus dan saling berinteraksi satu sama lain. Siklus PDCA sudah seharusnya digunakan untuk meningkatkan sistem manajemen mutu (kinerja organisasi) secara terus menerus. Jadi PDCA merupakan proses yang terus-menerus dan berkesinambungan. Sebaliknya, jika hasilnya belum sesuai dengan yang direncanakan, maka prosedur tersebut harus diperbaiki atau diganti di masa mendatang. Proses sesungguhnya tidak berakhir pada langkah *Act*, tetapi merupakan proses yang terus menerus dan berkesinambungan sehingga kembali lagi pada langkah pertama dan seterusnya.

Manajemen program tahfiz di MI Al Barokah dijalankan sesuai dengan salah satu prinsip utama *Total Quality Management* yaitu perbaikan berkesinambungan dengan konsep PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) atau diartikan dengan Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut. Peneliti menggunakan konsep PDCA yang diambil dari prinsip utama teori TQM untuk mengurai bagian kelembagaan di MI Al Barokah Purwantoro terkhusus bagian kurikulum, pengajaran, dan sarana prasarana.

Demikian alur dari proses pendidikan dalam penelitian ini sesuai gambar 1.1 berikut:

Gambar 1.1

Kerangka Teori

