

## **Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (TQM) di MTs Yathasi Kota Bogor**

**<sup>1</sup>Gunarti Sukriyatun, <sup>2</sup>Maemunah Sa'diyah**

<sup>1</sup>SMP Negeri 14 Kota Bogor

<sup>2</sup>Prodi Pendidikan Agama Islam, Pasca Sarjana Universitas Ibn Khaldun Bogor

[1gunartisukriyatun@gmail.com](mailto:1gunartisukriyatun@gmail.com), [1gunartisukriyatun.mhs@uika-bogor.ac.id](mailto:1gunartisukriyatun.mhs@uika-bogor.ac.id),

[2maemunah@uika-bogor.ac.id](mailto:2maemunah@uika-bogor.ac.id)

### **ABSTRACK**

*This study aims to determine (1) the implementation of Integrated Quality Management (TQM) in YATASHI Madrasah (MTs) Bogor City; (2) the results of quality report cards for YATASHI Madrasah Tsanawiyah (MTs) Bogor City. This study uses the ex-post facto method from the results of the YATASHI Madrasah Tsanawiyah (MTs) performance report cards, Bogor City. The quality report card instrument is an instrument that has been standardized nationally, filled in by the Head of Madrasah, deputy head of madrasah, teachers, madrasa committee, education staff and students. The results of the Madrasah performance quality report card show that the Discipline of Madrasah Citizens has fulfilled the Quality Culture Aspect of 93%. The self-development of teachers and education personnel is achieved at a performance level of 75% of the Quality Culture Aspect. Preparation, implementation and assessment of the learning process meets the perfect 100% performance level. The use of learning materials reached 95% and Financing Planning is met at a performance level of 94%. The conclusion from the YATASHI Madrasah performance quality report card is on average very good, but still needs to be improved on the component of education personnel development.*

**Keyword: TQM, Performance, Madrasah**

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (a) implementasi Manajemen Mutu Terpadu (TQM) di Madrasah Tsanawiyah (MTs) YATASHI Kota Bogor (b) hasil rapor mutu Madrasah Tsanawiyah (MTs) YATASHI kota Bogor. Penelitian ini menggunakan metode *ex-post facto* dari hasil rapor mutu kinerja Madrasah Tsanawiyah (MTs) YATASHI kota Bogor. Instrumen rapor mutu merupakan instrumen yang sudah terstandar secara nasional, diisi oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah, para guru, komite madrasah, tenaga kependidikan dan para siswa. Hasil dari rapor mutu kinerja Madrasah menunjukkan Kedisiplinan Warga Madrasah telah memenuhi Aspek Budaya Mutu sebesar 93%. Pengembangan diri Guru dan Tenaga Kependidikan mencapai level kinerja 75% dari Aspek Budaya Mutu. Persiapan, pelaksanaan dan penilaian proses pembelajaran sempurna memenuhi level kinerja 100%. Penggunaan materi pembelajaran tercapai 95%. Perencanaan Pembiayaan terpenuhi pada level kinerja 94%. Kesimpulan dari rapor mutu kinerja Madrasah (YATASHI) rata-rata amat baik, namun ada yang masih perlu ditingkatkan yaitu pada komponen pengembangan tenaga kependidikan.

**Kata kunci: TQM, Kinerja, Madrasah**

### **PENDAHULUAN**

Menurut Nawawi (2005:46) Manajemen Mutu Terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan

tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*). Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasikan pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas.

Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management (TQM)* pada prinsipnya merupakan sistem manajemen pengawasan menyeluruh dari seluruh anggota organisasi (warga sekolah) terhadap kegiatan sekolah. Penerapan TQM berarti semua warga sekolah bertanggung jawab atas kualitas pendidikan. Sebelum hal itu tercapai, maka semua pihak yang terlibat dalam proses akademis, mulai dari komite sekolah, kepala sekolah, kepala tata usaha, guru, siswa sampai dengan karyawan harus benar-benar mengerti hakikat dan tujuan pendidikan. Dengan kata lain, setiap individu yang terlibat harus memahami apa tujuan penyelenggaraan pendidikan. Tanpa pemahaman yang menyeluruh dari individu yang terlibat, tidak mungkin akan diterapkan TQM.

Penerapan TQM berarti pula adanya kebebasan untuk berpendapat. Kebebasan berpendapat akan menciptakan iklim yang dialogis antara siswa dengan guru, antara siswa dengan kepala sekolah, antara guru dan kepala sekolah, singkatnya kebebasan berpendapat dan keterbukaan antara seluruh warga sekolah. Pentransferan ilmu tidak lagi bersifat *one way communication*, melainkan *two way communication*. Ini berkaitan dengan budaya akademis. Namun dalam kenyataannya, belum semua lembaga pendidikan menerapkan TQM secara utuh sehingga visi dan misi sekolah atau madrasah belum dapat diwujudkan secara maksimal.

Pelaksanaan manajemen mutu di suatu sekolah, harus dilaksanakan dengan bekerja sama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan seluruh warga sekolah. Demikian juga dengan mutu pendidikan di salah satu madrasah, dapat dilihat hasil evaluasi diri sekolah/madrasah yang instrumennya sudah disiapkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (Dirjen Dikdasmen) yang diisi oleh semua *stake holder* sekolah.

## TINJAUAN PUSTAKA

Dalam era kemandirian sekolah dan era Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), tugas dan tanggung jawab yang pertama dan yang utama dari pimpinan sekolah adalah menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, dalam arti menjadi semakin bermanfaat bagi sekolah itu sendiri dan bagi masyarakat luas penggunanya (Thomas B. Santos: 2001). Agar tugas dan tanggung jawab para pemimpin sekolah tersebut menjadi nyata, kiranya kepala sekolah perlu memahami, mendalami dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen yang dewasa ini telah dikembang-mekarkan oleh pemikir-pemikir dalam dunia bisnis. Salah satu ilmu manajemen yang dewasa ini banyak diadopsi adalah TQM (*Total Quality Management*) atau Manajemen Mutu Terpadu.

Manajemen Mutu Terpadu sangat populer di lingkungan organisasi profit, khususnya di lingkungan berbagai badan usaha/perusahaan dan industri, yang telah terbukti keberhasilannya dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya masing-masing dalam kondisi bisnis yang kompetitif. Kondisi seperti ini telah mendorong berbagai pihak untuk mempraktikkannya di lingkungan organisasi nonprofit termasuk di lingkungan lembaga pendidikan.

Menurut Nawawi (2005:46) Manajemen Mutu Terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*). Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasikan pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas.

Pengertian lain dikemukakan oleh Santoso yang dikutip oleh Tjiptono & Diana (1998) yang mengatakan bahwa "*TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi*". Di samping itu Tjiptono & Anastasia Diana (1998) menyatakan pula bahwa Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, Nawawi (2005:127) mengemukakan karakteristik TQM sebagai berikut:

- 1) Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- 2) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- 3) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- 4) Memiliki komitmen jangka panjang.
- 5) Membutuhkan kerjasama tim.
- 6) Memperbaiki proses secara kesinambungan.
- 7) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- 8) Memberikan kebebasan yang terkendali.
- 9) Memiliki kesatuan yang terkendali.
- 10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Manajemen Mutu Terpadu (TQM) dapat digunakan untuk membangun aliansi antara pendidikan, bisnis dan pemerintah. Manajemen Mutu Terpadu dapat membentuk masyarakat responsif terhadap perubahan tuntutan masyarakat di era globalisasi. Selain itu untuk menjawab berbagai permasalahan yang ada di lingkungan pendidikan khususnya pendidikan Islam terletak pada Manajemen Mutu Terpadu yang akan memberi solusi para profesional pendidikan untuk menjawab tantangan masa kini dan masa depan.

Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan:

- 1) perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat).
- 2) pelaksanaan teknis dengan metode kerja/cara kerja yang efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat.
- 3) Monitoring dan evaluasi (Monev) adalah kegiatan untuk memastikan pelaksanaan sesuai perencanaan.
- 4) Tindak lanjut adalah kegiatan untuk menindaklanjuti kekurangan-kekurangan yang ada sehingga pelaksanaan sesuai perencanaan.

Peran lembaga pendidikan Islam adalah pelaksana operasional dalam menjalankan fungsi pendidikan Islam. Dengan demikian misi lembaga pendidikan Islam harus sejalan dengan misi pendidikan Islam yakni membentuk manusia beradab yaitu manusia yang sadar atas hak dan kewajiban atas Tuhannya, atas dirinya dan atas lingkungannya. Karena itulah manajemen pendidikan Islam harus berangkat dari pemikiran bagaimana menciptakan manusia beradab.

Dalam kerangka mengemban misi pembentukan manusia beradab, ada tawaran yang bisa diadopsi dalam operasionalisasi Lembaga Pendidikan Islam, yaitu manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) atau *School Based Manajement* (SBM).

Secara umum, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesan-keluwesan kepada sekolah dan mendorong *partisipasi* secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dan ssebagainya).

Kendati manajemen pendidikan Islam dan konsepnya masih mengikuti konsep manajemen pendidikan nasional, bukan berarti manajemen pendidikan Islam tidak memiliki acuan yang menjadi bahan baku untuk diolah, dikelola dan dikembangkan sendiri oleh umat Islam. Dalam manajemen pendidikan Islam memang tidak terdapat konsep yang baku, akan tetapi ada acuan dasar yang dipakai untuk merancang dan mengembangkan konsepsinya, umat manusia benar-benar diberi kebebasan. Acuan dasar tersebut tidak lain adalah Al- Qur'an dan Hadits. Hal ini sesuai dengan Firman Allah SWT: dalam surah As- Sajdah ayat 5 yang artinya:

*Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, Kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (QS. As-Sajdah:5)*

Dari isi kandungan ayat di atas dapat diketahui bahwa Allah Swt adalah pengatur alam. Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka manusia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya.

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik dan tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Tidak dapat disangkal lagi bahwa manajemen adalah suatu hal penting yang menyentuh, mempengaruhi dan bahkan merasuki hampir seluruh aspek kehidupan manusia. Juga telah dimengerti bahwa dengan manajemen, manusia mampu mengenali kemampuannya berikut kelebihan dan kekurangannya. Begitu juga dalam dimensi pendidikan Islam, manajemen telah menjadi sebuah istilah yang tidak dapat dihindari demi tercapainya suatu tujuan. Untuk mencapai tujuannya, maka pendidikan Islam mesti dan harus memiliki manajemen yang baik dan terarah.

Pada dasarnya, Islam bukanlah sebuah sistem kehidupan yang praktis dan baku, melainkan sebuah sistem nilai dan norma (perintah dan larangan). Bahkan menurut Nata (2003), dalam Islam tidak terdapat sistem pendidikan yang baku, melainkan hanya terdapat nilai-nilai moral dan etis yang seharusnya mewarnai sistem pendidikan tersebut.

Berangkat dari paparan di atas ada dua misi yang harus ditempuh dalam pendidikan Islam. *Pertama* menanamkan pemahaman Islam secara komprehensif agar peserta didik mampu mengetahui ilmu-ilmu Islam sekaligus mempunyai kesadaran untuk mengamalkannya. Pendidikan Islam tidak semata-mata mengajarkan pengetahuan Islam secara teoretis sehingga hanya menghasilkan seorang islamolog, tetapi pendidikan Islam juga menekankan pada pembentukan sikap dan perilaku yang islami, dengan kata lain membentuk manusia *Islamist*.

*Kedua*, memberikan bekal kepada peserta didik agar nantinya dapat berkiprah dalam kehidupan masyarakat yang nyata, serta *survive* menghadapi tantangan kehidupan melalui cara-cara yang benar tanpa terkontaminasi oleh bias kehidupan modern.

Dampak globalisasi yang begitu kuat harus diantisipasi oleh dunia pendidikan khususnya Islam jika tidak ingin terlibas oleh arus hegemonisasi budaya global Barat. Dalam konteks ini, pendidikan harus mampu menyiapkan sumber daya manusia (SDM) yang tangguh yang tidak sekedar sebagai penerima arus informasi global, tetapi juga harus memberikan bekal kepada mereka agar dapat mengolah, memfilter, menyesuaikan dan mengembangkan segala hal yang diterima melalui arus informasi tanpa terhegemoni oleh kekuatan eksternal.

Berkenaan dengan hal di atas, para pengelola pendidikan Islam harus menyadari ancaman ini. Orientasi pendidikan Islam yang sejak awal tidak semata-mata menekankan pada pengisian otak, tetapi juga pengisian jiwa, pembinaan akhlak dan kepatuhan dalam menjalankan ibadah tidak boleh bergeser. Di samping itu juga harus dipikirkan upaya menciptakan manusia yang kreatif, inovatif produktif dan mandiri sehingga mempunyai ketegaran dalam menghadapi tantangan tanpa mudah terhegemoni. Visi pendidikan Islam harus mengintegrasikan berbagai pengetahuan yang terkotak-kotak ke dalam ikatan Tauhid. Di samping itu pendidikan Islam harus mampu memberikan filter dan arahan dalam penyerapan ilmu pengetahuan yang tidak sesuai dengan kaidah Islam.

Lembaga Pendidikan Islam dengan berbagai jalur, jenjang, dan bentuk yang ada seperti pada jalur pendidikan formal, nonformal, informal, semuanya perlu pengelolaan atau manajemen yang sebaik-baiknya. Jika tidak, bukan hanya gambaran negatif tentang pendidikan Islam yang ada pada masyarakat akan tetap melekat dan sulit dihilangkan, bahkan mungkin pendidikan Islam yang hak akan hancur oleh kebatilan yang dikelola dan tersusun rapi yang berada di sekelilingnya.

Mutu bukanlah sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba dan muncul di hadapan para guru, karyawan dan kepala sekolah. Mutu harus direncanakan. Karena itu ada trilogi mutu, yaitu perencanaan mutu, pengawasan mutu, dan perbaikan mutu. Bagaimanapun juga, mutu terpadu adalah sesuatu yang diraih dengan berkelanjutan. Total atau terpadu berarti setiap orang dalam organisasi dilibatkan dalam mencapai produk yang diharapkan dengan pelayanan terhadap pelanggan serta proses kerja atau kontribusi kegiatan (tugas) terhadap keberhasilan yang menyeluruh atau terpadu.

Demikian juga jumlah lulusan yang dapat diukur secara kuantitatif, sedang kualitasnya sulit untuk ditetapkan kualifikasinya. Sehubungan dengan itu di lingkungan organisasi bidang pendidikan yang bersifat nonprofit, menurut Nawawi (2005) ukuran produktivitas organisasi bidang pendidikan dapat dibedakan sebagai berikut :

- a *Produktivitas Internal*, berupa hasil yang dapat diukur secara kuantitatif, seperti jumlah atau persentase lulusan sekolah, atau jumlah gedung dan lokal yang dibangun sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.
- b *Produktivitas Eksternal*, berupa hasil yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, karena bersifat kualitatif yang hanya dapat diketahui setelah melewati tenggang waktu tertentu yang cukup lama.

Masih menurut Nawawi (2005), bagi organisasi pendidikan, adaptasi manajemen mutu terpadu dapat dikatakan sukses, jika menunjukkan gejala-gejala sebagai berikut:

- a. Tingkat konsistensi produk dalam memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan peningkatan kualitas SDM terus meningkat.
- b. Kekeliruan dalam bekerja yang berdampak menimbulkan ketidakpuasan dan komplain masyarakat yang dilayani semakin berkurang.
- c. Disiplin waktu dan disiplin kerja semakin meningkat.
- d. Inventarisasi aset organisasi semakin sempurna, terkendali dan tidak berkurang/hilang tanpa diketahui sebab-sebabnya.
- e. Kontrol berlangsung efektif terutama dari atasan langsung melalui pengawasan melekat, sehingga mampu menghemat pembiayaan, mencegah penyimpangan dalam pemberian pelayanan umum dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- f. Pemborosan dana dan waktu dalam bekerja dapat dicegah.
- g. Peningkatan keterampilan dan keahlian bekerja terus dilaksanakan sehingga metode atau cara bekerja selalu mampu mengadaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sebagai cara bekerja yang paling efektif, efisien dan produktif, sehingga kualitas produk dan pelayanan umum terus meningkat.

Manajemen Mutu Terpadu di lingkungan suatu organisasi nonprofit termasuk pendidikan tidak mungkin diwujudkan jika tidak didukung dengan tersedianya sumber-sumber untuk mewujudkan kualitas proses dan hasil yang akan dicapai. Di lingkungan organisasi yang kondisinya sehat, terdapat berbagai sumber kualitas yang dapat mendukung pengimplementasian TQM secara maksimal.

Menurut Nawawi (2005), beberapa di antara sumber-sumber kualitas tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Komitmen pucuk pimpinan (Kepala Sekolah) terhadap kualitas.  
Komitmen ini sangat penting karena berpengaruh langsung pada setiap pembuatan keputusan dan kebijakan, pemilihan dan pelaksanaan program dan proyek, pemberdayaan SDM, dan pelaksanaan kontrol. Tanpa komitmen ini tidak mungkin diciptakan dan dikembangkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang berorientasi pada kualitas produk dan pelayanan umum.
- b. Sistem Informasi Manajemen  
Sumber ini sangat penting karena usaha mengimplementasikan semua fungsi manajemen yang berkualitas, sangat tergantung pada ketersediaan informasi dan data yang akurat, cukup/lengkap dan terjamin kekiniannya sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas pokok organisasi.
- c. Sumberdaya manusia yang potensial  
SDM di lingkungan sekolah sebagai aset bersifat kuantitatif dalam arti dapat dihitung jumlahnya. Di samping itu SDM juga merupakan potensi yang berkewajiban melaksanakan tugas pokok organisasi (sekolah) untuk mewujudkan eksistensinya. Kualitas pelaksanaan tugas pokok sangat ditentukan oleh potensi yang dimiliki oleh SDM, baik yang telah diwujudkan

dalam prestasi kerja maupun yang masih bersifat potensial dan dapat dikembangkan.

d. Keterlibatan Semua Fungsi

Semua fungsi dalam organisasi sebagai sumber kualitas, sama pentingnya satu dengan yang lainnya, sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Untuk itu semua fungsi harus dilibatkan secara maksimal, sehingga saling menunjang satu dengan yang lainnya.

e. Filsafat perbaikan kualitas secara berkesinambungan

Sumber-sumber kualitas yang ada bersifat sangat mendasar, karena tergantung pada kondisi pucuk pimpinan (kepala sekolah), yang selalu menghadapi kemungkinan dipindahkan, atau dapat memohon untuk dipindahkan. Sehubungan dengan itu, realiasi TQM tidak boleh digantungkan pada individu kepala sekolah sebagai sumber kualitas, karena sikap dan perilaku individu terhadap kualitas dapat berbeda. Dengan kata lain sumber kualitas ini harus ditransformasikan pada filsafat kualitas yang berkesinambungan dalam merealisasikan TQM.

Semua sumber kualitas di lingkungan organisasi pendidikan dapat dilihat manifestasinya melalui dimensi-dimensi kualitas yang harus direalisasikan oleh pucuk pimpinan bekerja sama dengan warga sekolah yang ada dalam lingkungan tersebut.

Menurut Nawawi (2005), dimensi kualitas yang dimaksud adalah:

a. Dimensi Kerja Organisasi

Kinerja dalam arti unjuk perilaku dalam bekerja yang positif, merupakan gambaran konkret dari kemampuan mendayagunakan sumber-sumber kualitas, yang berdampak pada keberhasilan mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi (sekolah).

b. Iklim Kerja

Penggunaan sumber-sumber kualitas secara intensif akan menghasilkan iklim kerja yang kondusif di lingkungan organisasi. Di dalam iklim kerja yang diwarnai kebersamaan akan terwujud kerjasama yang efektif melalui kerja di dalam tim kerja, yang saling menghargai dan menghormati pendapat, kreativitas, inisiatif dan inovasi untuk selalu meningkatkan kualitas.

c. Nilai Tambah

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas secara efektif dan efisien akan memberikan nilai tambah atau keistimewaan tambahan sebagai pelengkap dalam melaksanakan tugas pokok dan hasil yang dicapai oleh organisasi. Nilai tambah ini secara kongkret terlihat pada rasa puas dan berkurang atau hilangnya keluhan pihak yang dilayani (siswa).

d. Kesesuaian dengan Spesifikasi

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas secara efektif dan efisien bermanifestasi pada kemampuan personel untuk menyesuaikan proses pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya dengan karakteristik operasional dan standar hasilnya berdasarkan ukuran kualitas yang disepakati.

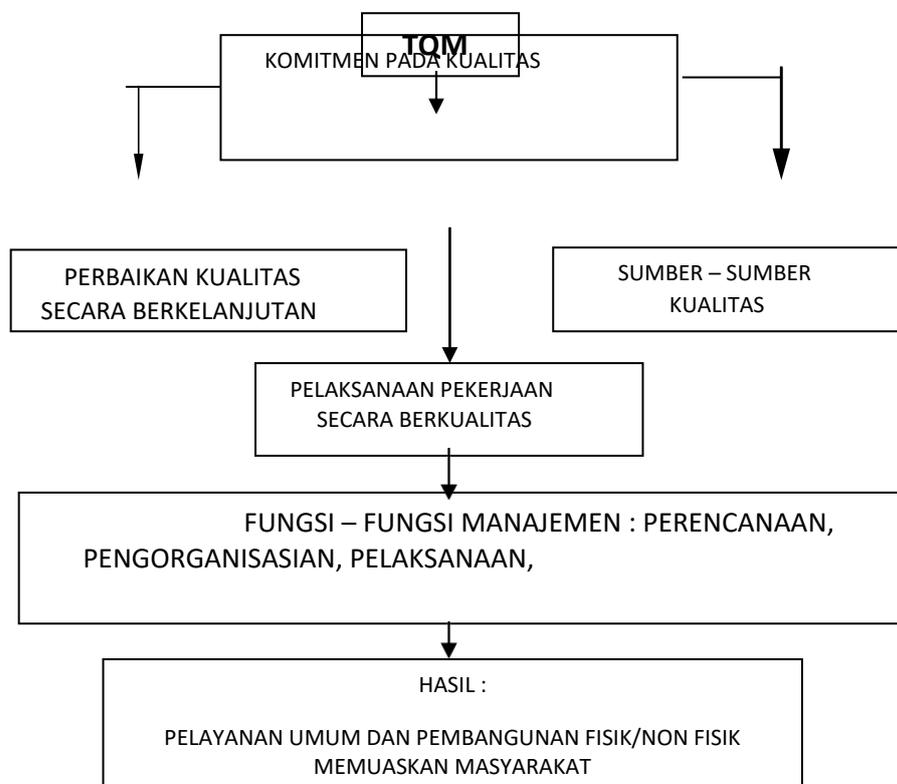
e. Kualitas Pelayanan dan Daya Tahan Hasil Pembangunan

Dampak lain yang dapat diamati dari pendayagunaan sumber-sumber kualitas yang efektif dan efisien terlihat pada peningkatan kualitas dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada siswa.

f. Persepsi Masyarakat

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas yang sukses di lingkungan organisasi pendidikan dapat diketahui dari persepsi masyarakat (*brand image*) dalam bentuk citra dan reputasi yang positif mengenai kualitas lulusan baik yang terserap oleh lembaga pendidikan yang lebih tinggi ataupun oleh dunia kerja.

Secara singkat dapat digambarkan diagram komitmen kualitas dalam Manajemen Mutu Terpadu adalah sebagai berikut:



Pada hakikatnya tujuan institusi pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan dan dalam TQM kepuasan pelanggan ditentukan oleh stakeholder lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena hanya dengan memahami proses dan kepuasan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai kualitas.

Semua usaha/manajemen dalam TQM harus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya bila tidak melahirkan kepuasan pelanggan. Lulusan bermutu merupakan SDM yang diharapkan bersumber dari sekolah atau madrasah yang bermutu (efektif).

## METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian menggunakan penelitian *ex-post facto* hasil dari rapor mutu evaluasi diri Madrasah Tsanawiyah (MTs) Yayasan Tarbiyatushshibyan (YATASHI) kota Bogor. Tempat penelitian di Madrasah Tsanawiyah (MTs) YATASHI kota Bogor, dengan waktu pelaksanaan Januari-Juni 2021. Subjek penelitian terdiri dari Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru, Komite Sekolah, Kepala Tata Usaha, dan Siswa. Pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner rapor mutu Madrasah Tsanawiyah. Instrumen diisi oleh Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru, Komite Sekolah, Kepala Tata Usaha, dan Siswa. Analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif, di mana hasil perolehan masing masing standar pendidikan dijelaskan berdasarkan kriteria.

## HASIL PEMBAHASAN

Hasil dari rapor mutu Madrasah Tsanawiyah YATASHI kota Bogor Tahun 2020 dari lima Aspek Budaya Mutu sebagai berikut:

### 1. Kedisiplinan Warga Madrasah

| KEDISIPLINAN WARGA SEKOLAH |   |               |
|----------------------------|---|---------------|
| No                         | Komponen/Sub Komponen   | Level Kinerja |
| 1                          | Kehadiran guru  | 4             |
| 2                          | Guru mengajar sesuai jadwal   | 4             |
| 3                          | Supervisi rutin oleh Kepala Sekolah   | 3             |
| 4                          | Siswa mengikuti pembelajaran  | 4             |
| 5                          | Siswa aktif membaca/meminjam Buku Perpustakaan  | 3             |
| 6                          | Madrasah melakukan penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan   | 4             |
| 7                          | Madrasah secara rutin melakukan pertemuan dengan pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan evaluasi diri terhadap kinerja madrasah dalam pemenuhan 8 SNP | 4             |
|                            | Rata Rata   | 3,71          |

Selama 2 semester terakhir, 90%-100% guru hadir di Madrasah sesuai kalender pendidikan di Madrasah. Semua guru mengajar di kelas sesuai jadwal mata pelajaran yang ditetapkan sebanyak 95%-100%. Kegiatan Supervisi dilakukan oleh Kepala Madrasah dan menindaklanjuti hasil supervisi terhadap 90%-100%. Dalam 2 semester terakhir siswa hadir mengikuti pembelajaran sebanyak 95%-100%. Siswa juga aktif membaca buku referensi yang dari perpustakaan sebanyak 90%-100%. Madrasah melaksanakan seluruh penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kesesuaian penugasan dengan keahlian, keseimbangan beban kerja, keaktifan, pencapaian prestasi dan keikutsertaan dalam lomba.

Dalam 2 semester terakhir, Madrasah juga melakukan pertemuan rutin dengan guru dan tenaga kependidikan 6 kali dalam satu semester.

## 2. Pengembangan Diri Guru dan Tenaga Kependidikan

| PENGEMBANGAN DIRI GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN |   |               |
|--|---|---------------|
| No   | Komponen/Sub Komponen   | Level Kinerja |
| 1  | Kepala Madrasah aktif mengikuti pelatihan atau kegiatan pengembangan diri dalam rangka meningkatkan kapasitas kepala madrasah       | 4             |
| 2  | Guru mengikuti kegiatan KKG/MGMP  | 3             |
| 3  | Guru aktif mengikuti kegiatan sejenis pelatihan/workshop dalam rangka peningkatan kompetensi  | 4             |
| 4  | Kepala Tenaga Administrasi aktif mengikuti kegiatan sejenis pelatihan/workshop dalam rangka peningkatan kompetensi dan keterampilan | 3             |
| 5  | Laboran aktif mengikuti kegiatan sejenis pelatihan/workshop dalam rangka peningkatan kompetensi                                     | 3             |
| 6  | Kepala Tenaga Perpustakaan aktif mengikuti kegiatan sejenis pelatihan/workshop dalam rangka peningkatan kompetensi                  | 1             |
|  | Rata Rata   | 3             |

Dalam 2 semester terakhir, Kepala Madrasah mengikuti kegiatan sejenis pelatihan/workshop. Pertemuan dalam rangka peningkatan kompetensinya minimal 3 kali dalam satu tahun. Guru secara aktif mengikuti kegiatan MGMP sebanyak 85% secara daring dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan wawasannya. Guru juga 95% mengikuti kegiatan sejenis pelatihan/workshop dalam rangka peningkatan kompetensi. Sedangkan Kepala Tata Usaha mengikuti kegiatan pelatihan/workshop dalam rangka peningkatan kompetensi dan keterampilan minimal 2 kali dalam setahun. Demikian juga dengan Laboran mengikuti kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya 2 kali dalam satu tahun. Sementara Kepala Perpustakaan tidak mengikuti kegiatan pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensinya.

## 3. Persiapan, Pelaksanaan dan Penilaian Proses Pembelajaran

| PERSIAPAN, PELAKSANAAN DAN PENILAIAN PROSES PEMBELAJARAN |                       |               |
|--|-----------------------|---------------|
| No   | Komponen/Sub Komponen | Level Kinerja |

|   |  |   |
|---|--|---|
| 1 | Guru mengembangkan RPP yang diampu   | 4 |
| 2 | Guru menggunakan metode pembelajaran yang sesuai karakteristik siswa dan mata pelajaran                            | 4 |
| 3 | Guru menggunakan media pembelajaran yang sesuai karakter siswa dan mapel   | 4 |
| 4 | Guru menggunakan penilaian autentik dalam penilaian proses pembelajaran  | 4 |
| 5 | Guru melakukan evaluasi dan penilaian setiap siswa   | 4 |
| 6 | Guru memanfaatkan hasil penilaian untuk perencanaan program remedial, pengayaan dan perbaikan proses pembelajaran. | 4 |
| 7 | Madrasah menyelenggarakan remedial/pengayaan secara rutin  | 4 |
|   | RATA RATA  | 4 |

Semua guru telah menyusun RPP sesuai mata pelajaran yang diampu sesuai ketentuan. Sebanyak 95% guru menggunakan media pembelajaran yang sesuai dengan karakter siswa. Dalam penilaian proses pembelajaran, 91% guru melaksanakan penilaian autentik yaitu menilai kesiapan siswa, proses dan hasil belajar secara utuh sehingga akan menggambarkan kapasitas, gaya dan perolehan belajar siswa yang mampu menghasilkan dampak instruksional pada aspek pengetahuan dan dampak pengiring pada aspek sikap. Demikian juga dalam penilaian, guru 95% melaksanakan penilaian hasil belajar dalam bentuk ulangan, pengamatan dan penugasan kepada seluruh siswa. Namun baru 90% yang memanfaatkan hasil penilaian untuk merencanakan program remedial, pengayaan dan pelayanan konseling. Selain itu, hasil penilaian dimanfaatkan sebagai bahan untuk memperbaiki proses pembelajaran sesuai Standar Penilaian Pendidikan. Madrasah juga menyelenggarakan kegiatan remedial dan/atau pengayaan secara rutin sesuai jadwal. Siswa 95% mengikuti kegiatan remedial/pengayaan sesuai jadwal.

#### 4. Penggunaan Materi Pembelajaran

| PENGUNAAN MATERI PEMBELAJARAN |   |               |
|-------------------------------|---|---------------|
| No                            | Komponen/Sub Komponen   | Level Kinerja |
| 1                             | Buku teks dan bacaan mata pelajaran, baik tercetak maupun digital tersedia lengkap di Madrasah. | 3             |
| 2                             | Alat bantu proses pembelajaran tersedia untuk semua guru  | 4             |
| 3                             | Peralatan pendukung praktik laboratorium tersedia di Madrasah                                   | 4             |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 4 | Guru menggunakan buku teks dalam bentuk cetakan dan/atau digital dalam proses pembelajaran        | 4   |
| 5 | Semua siswa menggunakan buku teks dalam bentuk cetakan dan/atau digital dalam proses pembelajaran | 4   |
|   | RATA RATA   | 3,8 |

Buku teks dan buku bacaan 90% tersedia di perpustakaan madrasah baik dalam bentuk cetakan maupun digital. Dalam melaksanakan proses pembelajaran, 90% guru menggunakan alat bantu proses pembelajaran yang sesuai. Demikian pula dengan peralatan yang dibutuhkan laboratorium sudah tersedia lengkap. Dalam proses pembelajaran semua siswa juga sudah menggunakan buku teks atau buku digital.

## 5. Perencanaan Pembiayaan

| PERENCANAAN PEMBIAYAAN |   |               |
|------------------------|---|---------------|
| No                     | Komponen/Sub Komponen   | Level Kinerja |
| 1                      | Madrasah telah menyusun rencana kerja dan anggaran madrasah dalam e-RKAM  | 4             |
| 2                      | Madrasah menyediakan dana transport yang cukup bagi Guru dan tenaga Kependidikan yang mengikuti pelatihan                                   | 4             |
| 3                      | Madrasah menyediakan dana untuk pembelian bahan pendukung habis pakai yang cukup bagi Guru dan tenaga kependidikan yang mengikuti pelatihan | 3             |
| 4                      | Madrasah telah membuat laporan keuangan dan dilaporkan kepada orang tua siswa dan kantor Kemenag Kota Bogor                                 | 4             |
|                        | Rata Rata   | 3,75          |

Pencapaian level kinerja aspek budaya mutu dalam Perencanaan Pembiayaan menunjukkan bahwa RKAM telah disusun dan disahkan oleh kepala Madrasah dan ditandatangani oleh Pengawas Madrasah/Kantor Kemenag Kota Bogor. Madrasah juga menyediakan dana transportasi yang cukup bagi 90% guru dan tenaga kependidikan yang mengikuti pelatihan dalam rangka peningkatan mutu. Madrasah juga menyediakan dana pembelian bahan pendukung habis pakai bagi 85% guru dan tenaga kependidikan yang mengikuti pelatihan dalam rangka peningkatan mutu. Selama satu tahun terakhir, Madrasah telah membuat laporan keuangan dan menyampaikan laporan keuangan kepada orang tua siswa melalui Komite Madrasah dan kantor Kemenag Kota Bogor.

## KESIMPULAN

Dari studi kasus yang penulis lakukan dapat disimpulkan bahwa Manajemen Mutu Terpadu (TQM) adalah suatu sistem manajemen yang mendayagunakan sumber-sumber kualitas yang ada dalam organisasi melalui tahapan-tahapan manajemen secara terkendali. TQM dapat meningkatkan kualitas pelayanan pada pelanggan secara efektif dan efisien. Implementasi TQM dalam bidang pendidikan adalah kesulitan dalam penentuan kualitas produknya (lulusan).

Perolehan level kinerja pada aspek budaya mutu di Madrasah Tsanawiyah Tarbiyatushshibyan (YATASHI) sebagai berikut: Kedisiplinan Warga Madrasah telah memenuhi aspek budaya mutu sebesar 93%. Pengembangan diri Guru dan Tenaga Kependidikan mencapai level kinerja 75% dari Aspek Budaya Mutu. Persiapan, pelaksanaan dan penilaian proses pembelajaran sempurna memenuhi level kinerja 100%. Penggunaan materi pembelajaran tercapai 95% dan Perencanaan Pembiayaan mencapai level kinerja 94%.

## SARAN

Berdasarkan hasil studi kasus di MTs YATHASI Kota Bogor, sebaiknya Kepala Sekolah selalu memberikan kesempatan dan fasilitas yang optimal bagi para pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensi dan profesionalismenya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hasan, A.M. (2003). Pengembangan Profesionalisme Guru di Abad Pengetahuan. *Pendidikan Network*, 24.
- Kurniawan, A. (2010). *Manajemen Pendidikan Islam*. Cirebon: CV. Hikmah.
- Nata, A. (2003). *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana.
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada Pers
- Ramayulis. (2008). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Santoso, T.B. (2001). Manajemen Sekolah di Masa Kini (1). *Pendidikan Network*, 24 Maret 2006.
- Setiawan, A.S. (2000). Manajemen Perguruan Tinggi Di Tengah Perekonomian Pasar dan Pendidikan Yang Demokratis. *INDONews*. 24 Maret 2006.
- Tambunan, F.R. (2004). *Mega Tragedi Pendidikan Nasional*. Kompas, 16 Juni 2004
- Tjiptono, F., & dan Diana, A. (1998). *Total Quality Management (TQM)*. Yogyakarta: Andi Offset: Yogyakarta.