



Diversity UIKA Bogor
E-ISSN: 2776-9798

Diversity
JURNAL ILMIAH PASCASARJANA

<http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/diversity>

Islamisasi *Total Quality Manajemen* (TQM) dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Abdul Khalim^{a*}, Abas Mansur Tamam^b

^a Dewan Dakwah Islamiyah Indonesia Kota Bogor

^b Universitas Ibn Khaldun Bogor, Indonesia

Corresponding Author: usthalim@yahoo.com

DOI : <https://doi.org/10.32832/djip-uika.v3i3.15058>

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah Islamisasi *Total Quality Management* (TQM) dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dengan memasukkan nilai-nilai Islam mengiringi proses pengimplementasiannya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan studi literatur buku dan artikel jurnal, (untuk penelitian jurnal sebanyak 10 artikel jurnal tentang TQM dan 10 artikel jurnal tentang MBS) setelah mendapat gambarnya maka meneliti ayat-ayat dan hadits-hadits yang digunakan dalam bahasan manajemen untuk diselaraskan nilai-nilai Islam ke dalam TQM dan MBS. Hasilnya nilai-nilai Islam yang dijadikan Islamisasi TQM dan MBS adalah: (1) nilai niat karena Allah SWT. (keikhlasan), (2) nilai kepatuhan terhadap syariat, (3) nilai amanah, (4) nilai muraqabatullah, merasa diawasi oleh Allah SWT. (5) nilai akhlak, dan (6) nilai sinergi dengan totalitas Islam.

Kata kunci; Islamisasi; TQM; Manajemen Berbasis Sekolah

Islamization Of Total Quality Management (TQM) And School Based Management (SBM)

ABSTRACT

The aim of this research is the Islamization of Total Quality Management (TQM) and School Based Management (SBM), by incorporating Islamic values into the implementation process. This study uses a qualitative research method with a literature study of books and journal articles, (for journal research as many as 10 journal articles on TQM and 10 journal articles on SBM) after getting an overview, examines the verses and hadiths used in management discussions to harmonize Islamic values into TQM and SBM. The result is that the Islamic values that are used as the Islamization of TQM and SBM are: (1) the value of intention because of Allah SWT. (sincerity), (2) the value of compliance with the Shari'a, (3) the value of trust, (4) the value of muraqabatullah, feeling supervised by Allah SWT. (5) moral values, and (6) synergy values with the totality of Islam.

Keywords; Islamization; TQM; School Based Management

Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

PENDAHULUAN

Pengadopsian ilmu-ilmu modern bagi muslim kadang dapat menjadikannya kagum dan takjub terhadap ilmu-ilmu tersebut bahkan membanggakannya. Jika khazanah ilmu ke-Islamannya kurang luas akan beranggapan bahwa Islam tidak memiliki nilai-nilai yang selaras dengan ilmu-ilmu modern seperti itu (al-Faruqi, 1982:55). Problematika seperti ini sebenarnya bagian dari latar belakang gagasan Islamisasi ilmu pengetahuan. Gagasan yang akan menemukan dan menuangkan nilai-nilai Islam ke dalam ilmu-ilmu modern, sebagaimana keterangan dan rincian yang ditulis dalam *Islamization of Knowledge* (al-Faruqi: 1982).

TQM dan MBS merupakan ilmu modern yang diambil dari gagasan orang-orang di luar Islam. TQM lahir dari manajemen mutu industri yang diprakarsai, Deming, Shewhart, Juran dan Crosby (Sallis, 2008:36-47). Sejak 1920 sd 1940 di Amerika dan 1950 di Jepang tokohnya ada Deming, Sheward dan Juran (Fitriani:2019). Kemudian merambah ke Pendidikan tahun 1980. Di Indonesia TQM dapat dikatakan mulai kurang lebih bersamaan dengan penerjemahan buku tulisan Edwar Sallis ke bahasa Indonesia, yaitu tahun 2006 (Sallis, 2008:5).

Adapun MBS lahir di Amerika pada tahun 1988 (Mulyasa, 2003:24). Kemudian mulai dilaksanakan di Indonesia bersamaan dengan ditetapkannya UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah. Disusul kemudian UU Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yang di dalamnya termasuk Pendidikan.

Walaupun demikian bukan berarti Islam anti terhadap kebaikan yang diinisiasi dari luar Islam. Sebagaimana sabda nabi:

الْكَلِمَةُ الْحِكْمَةُ ضَالَّةُ الْمُؤْمِنِ فَحَيْثُ وَجَدَهَا فَهُوَ أَحَقُّ بِهَا

Kata-kata hikmah adalah milik orang mukmin yang hilang, maka dimanapun dia menemukannya, dia lebih berhak atasnya (HR. Thabrani)

الْكَلِمَةُ الْحِكْمَةُ ضَالَّةُ الْمُؤْمِنِ حَيْثُ وَجَدَهَا جُذِبَهَا.

Kata-kata hikmah adalah milik orang mukmin yang hilang, dimanapun dia menemukannya, dia akan menariknya (HR. Ibnu Hibban)

Karena itu menjadi penting penelitian ini sebagai awal usaha untuk memberikan nilai-nilai Islam ke dalam TQM dan MBS. Perbedaan dengan penelitian-penelitian terdahulu agar makin menetapkan urgensi penelitian ini.

Beberapa penelitian sebelumnya tentang TQM dan MBS akan menjadi tambahan dan menunjukkan perbedaan sekaligus urgensi pada penelitian ini. Penelitian Risa Sapparina, Abdul Azis Wahab, Aceng Muhtaram Mirfani, tahun 2023, Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam Peningkatan Layanan Sekolah, tujuannya untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan TQM di

SD Muhammadiyah 7 Bandung berbeda dengan penelitian ini yang memasukkan nilai-nilai dalam Islam yang selaras dengan TQM dan MBS.

Penelitian Debi Nurhaepi H, Dita Permata, Siti Idha Mahmudah, Yulistia Putri Utami, Encep Syarifuddin, tahun 2023, *Total Quality Manajement* Dalam Pendidikan, tujuannya mencari peran dan urgensi TQM dalam dunia pendidikan sedangkan penelitian ini memasukkan nilai-nilai dalam Islam yang selaras dengan TQM dan MBS.

Penelitian Vinka Vebriyani, Elya Umi Hanik, Ibra Stevani Husni Mubarak, Latifatur Rosyidah, Imarotul Nikmah, tahun 2021, Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Pendidikan dalam Tantangan Globalisasi di Sekolah Indonesia Kuala Lumpur (SIKL), tujuannya adalah untuk mendalami implementasi sedangkan penelitian ini memasukkan nilai-nilai dalam Islam yang selaras dengan TQM dan MBS.

Penelitian Fitriani tahun 2019, Persiapan *Total Quality Manajement* (TQM), tujuannya mendeskripsikan persiapan pelaksanaan TQM sedangkan penelitian ini memasukkan nilai-nilai dalam Islam yang selaras dengan TQM dan MBS.

Penelitian, Deti Rostini, Kakay Karana, Rudi Alam, Nuron Rhamdani, Nany Kusmiyati, tahun 2023, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di SMA Al Qona'ah Baleendah Kecamatan Baleendah Kabupaten Bandung, yang bertujuan mendeskripsikan pelaksanaan MBS dari perencanaan hingga evaluasi berbeda dengan penelitian ini yang

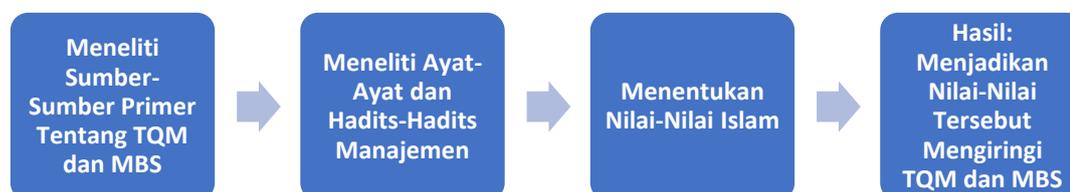
Penelitian Endah Retno Suci, Aris Widodo, tahun 2021, Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah pada MTs Swasta Al-Mushlihah Kota Binjai Sumatera Utara, tujuannya mendapatkan gambaran penerapan manajemen berbasis sekolah berbeda dengan penelitian ini berusaha menghubungkan nilai dalam Islam yang selaras dengan TQM dan MBS.

Nilai-nilai Islam yang selaras ini diharapkan dapat menjadi modal untuk membuat TQM dan MBS Islami sebagaimana target Islamisasi secara tuntas adalah menghasilkan buku atau bahan ajar TQM dan MBS yang sudah diintegrasikan dengan prinsip Islam.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif diawali dengan meneliti buku-buku dan artikel-artikel jurnal tentang TQM (10 artikel) dan MBS (10 artikel), sebagai sumber primer untuk mendapat gambaran jelasnya. Langkah berikutnya melakukan penelitian terhadap ayat-ayat dan hadits-hadits yang digunakan sebagai landasan manajemen dan amal sholih secara umum untuk

menentukan nilai. Menyematkan nilai-nilai Islam untuk mengawal dalam implementasi TQM dan MBS.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Islamisasi ilmu pengetahuan al-Faruqi mendasarkan pada lima prinsip global nilai yaitu kesatuan Tuhan, kesatuan alam, kesatuan kebenaran, kesatuan hidup dan kesatuan umat manusia. Penyematkan nilai-nilai Islam juga merupakan bagian dari praktek pengamalan prinsip Islamisasi ketiga yaitu kesatuan kebenaran dan pengetahuan (al-Faruqi, 1982:55-97).

Islamisasi memasukkan nilai-nilai Islam yang dimaksud di sini adalah nilai-nilai yang terkandung dalam al-Qur'an (*tanziliyah*) dan juga dalam hadits-hadits. Nilai-nilai tersebut harus berhubungan dengan nilai-nilai yang ada di alam semesta sebagaimana sebutannya pun ayat-ayat Allah SWT di alam (*kauniyah*). Selaran dan menguatkan adalah definisi ulama dari Amiruddin yaitu orang-orang yang mempunyai pengetahuan tentang ayat-ayat Allah SWT., baik yang bersifat *kauniyah* maupun *Qur'aniyah* (Amiruddin, 2008:98).

Nilai-nilai itu akan dapat diselaraskan karena salah satu karakteristik Islam adalah *syumul* (universal) meliputi semua zaman, kehidupan dan eksistensi manusia (al-Qardhawi, 1995:117). Sehingga setiap nilai kebaikan seyogyanya diteliti dan nilai-nilai Islam yang ada padanya diungkapkan. Islam memiliki dua hal sumber nilai yaitu sejauh apa maksimalisasi manfaatnya dan seperti apa batas-batas *syariat* yang tidak boleh dilanggar.

Kebutuhan akan Islamisasi dengan memasukkan nilai-nilai Islam di atas dikarenakan ilmu-ilmu modern yang ada saat ini telah lepas dari nilai-nilai teologis (Pardoyo, 1993:63). Pemisahan ini memberi dua dampak negatif, pertama dalam aplikasinya yaitu yang memandang alam beserta hukum dan polanya termasuk manusia hanya bersifat materi dan insidental, ia ada dengan sendirinya tanpa ada eksistensi Tuhan. Kedua, secara metodologis sangat sulit bahkan cenderung tidak akan pernah mengakomodasi muslim dan Islam karena realitas sosial yang dibangun hanya realitas pandangan hidup Barat. (Nasution, 1992:242). Dua ilmu modern yang akan diteliti untuk dimungkinkan memasukkan nilai-nilai Islam tersebut adalah *Total Quality Management* (TQM) dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

TQM secara etimologi berasal dari kata *total* yang berarti keseluruhan atau terpadu, *quality* berarti kualitas dan kata *management* berasal dari kata *to manage*, sinonim *to hand* yang artinya mengurus, *to control* artinya memeriksa, dan *to guide* yang artinya memimpin.. Makna gabungannya TQM diartikan strategi manajemen yang difokuskan untuk menanamkan kualitas dalam semua proses organisasi (Purbaningrum, 2019). Namun secara historis TQM adalah manajemen yang pada dasarnya diterapkan pada dunia bisnis kemudian pada dunia pendidikan. (Sallis, 2008:5). Sebutan bahasa Indonesia adalah Manajemen Mutu Terpadu.

Baik TQM maupun MBS adalah konsep yang digunakan untuk meningkatkan mutu. Sebelum membahas lebih jauh tentang TQM dan MBS maka lebih dahulu dibahas tentang mutu atau kualitas. Mutu menurut Murgatroyd dan Morgan terdiri tiga definisi. Pertama, mutu dari penjaminan mutu yaitu mutu yang mengacu pada penentuan standar, metode yang tepat dan persyaratan mutu oleh suatu badan ahli disertai dengan proses inspeksi atau evaluasi yang memeriksa sejauh mana praktik yang memenuhi standar tersebut (Murgatroyd dan Morgan, 1993:45) Kedua, mutu didefinisikan sebagai kesesuaian dengan isi kontrak. Maksudnya beberapa standar mutu telah ditentukan selama negosiasi pembentukan kontrak. Ketiga, mutu yang didorong oleh pelanggan mengacu pada gagasan tentang mutu di mana pihak yang menerima suatu produk atau layanan menyatakan secara eksplisit harapannya terhadap produk atau layanan tersebut, dengan istilah lain mutu dimaknai sebagai memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. (Murgatroyd dan Morgan, 1993:46)

Eddwar Sallis menyebut mutu dapat dipandang sebagai konsep yang absolut sekaligus relatif. Absolut dari sisi standar produk dan relatif dari standar pelanggan. Makanya Sallis menjelaskan adanya standar mutu dari dua standar, pertama, dari standar produk dan jasa mutu dihubungkan dengan; kesesuaian dengan spesifikasi, kesesuaian dengan tujuan dan manfaat, tanpa cacat (*zero defect*) dan selalu baik (sesuai) sejak awal. Kedua, dari standar pelanggan; kepuasan pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan dan menyenangkan pelanggan (Sallis, 2008:57). Perkembangan mutu menurut Sallis berawal dari kontrol mutu, jaminan mutu dan perkembangan terakhir adalah mutu terpadu. (Sallis, 2008:58).

Sedangkan Josep Juran menjelaskan mutu atau kualitas dengan arti sebagai kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Sementara W. Edwar Deming menyatakan bahwa mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen. Adapun Philip B. Crosby mutu adalah *conformance to*

requirement, sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan atau *zero defect*, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan. Feigenbaum mendefinisikan mutu dengan kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). (Umiarso dan Gojali, 2010:122-123).

Jika dikompromikan dari perbedaan-perbedaan di atas maka ada empat kategori mutu; pertama, mutu meliputi usaha meliputi atau melebihi pelanggan, kedua, mutu mencakup (produk), jasa, manusia, proses dan lingkungan, ketiga, mutu merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada waktu lain) dan keempat, mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan (produk), jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. (Umiarso dan Gojali, 2010:123)

Selanjutnya mutu pendidikan, Sudarman Danim menyebut komponen mutu pendidikan dengan mengacu pada (1) masukan (a) SDM; kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan siswa, (b) material, buku, alat-alat dan sarana prasarana, (c) perangkat lunak; organisasi, struktur, deskripsi kerja, (d) harapan; visi, misi, tujuan dll. (2) Proses, akademis dan karakter. (3) lulusan dan (4) dampaknya, manfaat yang didapat (Danim, 2008:53). Dalam bahasa lain yang singkat yaitu; indikator *input*: karakteristik guru, fasilitas, perlengkapan dan materi pendidikan serta kapasitas manajemen. Indikator *process*, perilaku administratif, alokasi waktu guru dan alokasi waktu peserta didik. Indikator *output*, akademik, perilaku, perubahan sikap. Indikator *outcome*, jumlah lulusan yang melanjutkan sekolah ke jenjang berikutnya, pekerjaan dan pendapatan.

Para ahli pendidikan juga merumuskan indikator mutu pendidikan sebagai produk yang meliputi: (1) Kinerja atau performa atau fungsi. (2) Fitur-fitur tambahan (3) Keandalan. (4) Tingkat kesesuaian produk. (5) Daya tahan. (6) Kemampuan melayani atau manfaat. (7) Estetika dan (8) *Branding* (Nasution, 2000:17-18).

Sedangkan indikator mutu dari sisi jasa pendidikan (1) Bukti fisik, memiliki tempat yang jelas (2) Keandalan, mampu melayani sesuai yang dijanjikan. (3) Cepat tanggap untuk melayani, cekatan. (4) Jaminan kemampuan melayani. Dan (5) Empati dan komunikatif.

Ada 10 karakteristik TQM yang harus diperhatikan; (1) Fokus pada pelanggan baik 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 kerja sama tim. (6) Memperbaiki proses secara berkesinambungan. (7) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. (8) Memberikan kebebasan yang terkendali. (9) Memiliki kesatuan yang terkendali. (10) Keterlibatan dan pemberdayaan seluruh anggota tim.

Start TQM adalah kesadaran pimpinan akan mutu, dalam sistem sekolah, yaitu kepala sekolah atau ketua lembaga atau juga pemilik sekolah yang difahami dan ditopang oleh guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi (perspektif TQM pendidikan sebagai *pelanggan internal* yang juga harus dipuaskan). Seluruh tim ini harus terus diedukasi mutu dan berbudaya mutu. Budaya mutu ini pun akan sampai kepada siswa (perspektif TQM pendidikan *pelanggan eksternal primer*) yang menjadi sasaran kepuasan. Manfaat mutu harus sampai kepada orang tua, lembaga terkait, masyarakat sekitar (perspektif TQM pendidikan *pelanggan eksternal skunder*) yang juga harus mendapat kepuasan. Perubahannya terus-menerus, perlahan-lahan sehingga menjadi *cultur* dengan terus dikontrol baik menggunakan pendekatan SWOT (*Strengt, Weakness, Oportunity, Treatment*), PDCA (*Plan, Do, Ceck, Action*) maupun POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Contolling*).

Khusus kepuasan pelanggan paling tidak ada empat teknik untuk mengukur kepuasan pelanggan yaitu: **Sistem keluhan dan saran**, setiap perusahaan yang berorientasi pada pelanggan (*customer oriented*) perlu memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi para pelanggannya untuk menyampaikan saran, pendapat, dan keluhan mereka. Media yang dapat digunakan meliputi kotak saran yang diletakkan ditempat strategis, menyediakan kartu komentar (*guest comment*), menyediakan saluran *telephone* khusus dan lain-lain. Informasi yang diperoleh melalui ini dapat memberikan ide-ide baru dan masukan yang berharga kepada perusahaan. Sehingga memungkinkan untuk memberikan respon secara tepat dan yang tanggap setiap masalah yang timbul.

Survei kepuasan pelanggan, umumnya banyak penelitian mengenai kepuasan konsumen dilakukan dengan menggunakan metode survei, baik melalui pos, *telephone* maupun wawancara balik secara langsung dari konsumen. Pengukuran kepuasan pelanggan melalui metode ini dapat dilakukan berbagai cara diantaranya: a) *Directly Reported Satisfaction*, Pengukuran dilakukan secara langsung melalui pertanyaan seperti ungkapan “seberapa puas saudara terhadap pelayanan perusahaan A pada skala berikut: sangat tidak puas, netral, puas, sangat puas. b) *Derived dissatisfaction*, pertanyaan yang diajukan yakni besarnya harapan pelanggan terhadap atribut tertentu dan besarnya kinerja yang mereka rasakan. c) *Problem analysis*, Konsumen yang dijadikan responden diminta untuk mengungkapkan dua hal pokok, pertama, masalah yang mereka hadapi berkaitan dengan penawaran dari perusahaan, kedua, saran-saran untuk melakukan analisis. d) *Importance–performance analysis*, dalam teknik ini responden diminta untuk meranking berbagai elemen (atributo) dari penawaran berdasarkan derajat pentingnya setiap elemen. Selain itu responden yang diminta untuk meranking seberapa baik kinerja perusahaan dalam masing-masing elemen tersebut.

Ghost shopping, Metode ini dilaksanakan dengan mempekerjakan beberapa orang *ghost shopper* untuk berperan dan bersikap seperti pelanggan atau pembeli yang potensial dari produk perusahaan dan pesaing. Lalu mereka menyampaikan temuantemuannya mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan perusahaan pesaing, berdasarkan pengalaman mereka juga mengamati dan menilai cara perusahaan pesaingnya menjawab pertanyaan pelanggan dan menangani setiap keluhan.

Lost customer analysis, metode ini cukup unik. Perusahaan berusaha menghubungi para pelanggannya yang telah berhenti membeli atau beralih pemasok. Yang diharapkan adalah akan diperolehnya informasi penyebab terjadinya hal tersebut. Informasi ini sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk mengambil kebijakan selanjutnya dalam rangka meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Adapun pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yaitu terjemahan dari *school based management*. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat. Tepatnya pada tahun 1988 yang dipelopori oleh *American Association of Scholl Administrators*, dengan menerbitkan dokumen berjudul *school based management, a strategy for better learning*. Gagasan ini dipicu oleh keterbatasan kewenangan para pengelola pendidikan pada level operasional untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri. Umumnya para kepala sekolah merasa tak berdaya, peran utama mereka sebagai pemimpin pendidikan semakin dikerdilkan dengan rutinitas urusan birokrasi yang akhirnya menumpulkan kreativitas berinovasi (Pritchett & Viarengo, 2015).

Di Indonesia, gagasannya muncul sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengoperasian sekolah (Slamet P. H., 2008). Sebelum otonomi, sekolah hanya menjadi perpanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola sekolah sama sekali tidak memiliki kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri dan berkolaborasi dengan masyarakat di sekitar lembaga pendidikan tersebut (Dwiningrum, 2011).

MBS diharapkan memberikan otonomi lebih luas dan fleksibel kepada sekolah serta mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (Umiarso dan Imam Gojali, 2010:47)

Definisi Manajemen Berbasis Sekolah menurut Neal: *School-Based Management is a research based, committed, structured, and decentralized method of operating the school district within understood parameters and staff roles to maximize resource effectiveness by transferring the preponderant share of the entire school system's budget, along with corresponding decision-making power, to the local*

schools on an equitable lump-sum basis, based upon a differentiated per pupil allocation to be spent irrespective of source in the best interests of the students in those schools according to a creative local school plan and local school budget developed by the principal collaboratively with trained staff, parents and students as stake holders, approved by the superintendent; such plans being designed to achieve approved goals of improving education by placing accountability at the individual school, and evaluated more by results than by methodology (Neal, 1991:17). Definisi ini mengandung beberapa prinsip MBS sebagai berikut: (1) Manajemen Berbasis Sekolah adalah sekolah yang pengoperasiannya berdasarkan penelitian, komitmen, sistem tertentu, dan menggunakan metode desentralisasi terhadap daerah dengan batasan-batasan yang jelas dan peran staf yang dipahami oleh warga sekolah, untuk memaksimalkan efektivitas pendanaan dan penggunaan sumber daya. (2) Pendanaan pendidikan sebagian besar dikelola oleh sekolah masing-masing melalui sistem Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS), sejalan dengan pemberian kewenangan untuk mengambil keputusan pada setiap sekolah. (3) Alokasi anggaran diberikan dalam bentuk lump-sum (blok keseluruhan, tidak dirinci) secara adil, berdasarkan alokasi per peserta didik yang berbeda (misalnya untuk SD, SLTP, SMA, dan SMK serta SLB masing-masing perhitungannya berbeda), tidak peduli dari sumber mana pun, yang penting untuk kepentingan peserta didik di sekolah tersebut. (4) Alokasi diberikan sesuai perencanaan dan anggaran sekolah yang dibuat oleh kepala sekolah bersama staf (guru) yang sudah terlatih, orang tua, dan peserta didik sebagai *stakeholders* serta disetujui oleh Dinas Pendidikan. (5) Perencanaan yang dibuat sekolah tersebut dirancang untuk mencapai tujuan perbaikan mutu pendidikan yang disepakati bersama. (6) Akuntabilitas diberlakukan bagi masing-masing sekolah. (7) Evaluasi lebih pada hasil, bukan pada metodologi atau proses.

Definisi manajemen berbasis sekolah lainnya, yang intinya hampir sama, tetapi tidak sedetail perincian definisi di atas, dikemukakan oleh Malen, Ogawa, dan Kranz, seperti yang dikutip oleh Mohrman, Wohlstetter (1994: 56) sebagai berikut: *School-Based Management can be viewed conceptually as a formal alteration of governance structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and relies on the redistribution of decision-making authority as the primary means through which improvements might be stimulated and sustained. Some formal authority to make decisions in the domains of budget, personnel and program is delegated to and often distributed among site level actors. Some formal structure (council, committee, team, board) often composed of principals, teachers, parents, and, at times, students and community residents is created so that site participants can be directly involved in school wide decision making.*

Butir-butir definisinya adalah : (1) Masing-masing sekolah merupakan unit utama dalam perbaikan atau penyempurnaan (mutu) sekolah. (2) Pendistribusian kembali kewenangan untuk mengambil keputusan dipercayai sebagai cara untuk menstimulasi atau merangsang perbaikan mutu dan menjaga keberlanjutan usaha tersebut. (3) Kewenangan formal untuk mengambil keputusan, meliputi bidang penganggaran, personel, dan program didelegasikan pada tingkat sekolah. (4) Beberapa struktur formal dalam bentuk dewan, komite, tim atau badan, yang didalamnya terdiri atas kepala sekolah, guru-guru, orang tua, peserta didik, dan warga masyarakat dibentuk, sehingga keterlibatan di dalam pengambilan keputusan sekolah menjadi lebih luas.

Tujuan model MBS adalah untuk (1) meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. (2) Meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan di sekolah. (3) Munculnya gagasan baru dalam implementasi kurikulum, penggunaan teknologi pembelajaran dan pemanfaatan sumber-sumber belajar. (4) Meningkatkan mutu partisipasi masyarakat dan stakeholder. (Mulyasa, 2010:25).

Desain MBS memberikan kekuasaan dan meningkatkan partisipasi sekolah dalam memperbaiki kinerja sekolah yang mencakup kepemimpinan sekolah, profesionalisme guru, layanan belajar yang bermutu, manajemen sekolah yang bermutu dan partisipasi orang tua dan masyarakat.

Tujuan penerapan MBS adalah (1) meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya dan potensi yang tersedia. (2) meningkatkan kepedulian warga sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama (3) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, sekolah dan pemerintah tentang mutu sekolah (4) meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan.

Faktor-faktor yang harus mendapat perhatian dalam menjalankan MBS; (1) kewajiban sekolah untuk melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat dalam hak otonominya. (2) Kebijakan dan prioritas pemerintah untuk merumuskan pedoman-pedoman pelaksanaan MBS. (3) Peranan orang tua dan masyarakat (4) Peranan profesionalisme dan manajerial (5) Pengembangan profesi.

Berdasarkan analisis dari berbagai sumber, dapat diidentifikasi beberapa karakteristik dasar MBS sebagai berikut: (1) Pemberian otonomi yang luas kepada sekolah. (2) Tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua. (3) Kepemimpinan yang demokratis dan profesional. (4) Tim kerja yang kompak dan transparan.

Efektifitas penerapan TQM pada MBS (sekolah) menurut Stephen Murgatroyd dan Collin Morgan ada enam fase (Murgatroyd dan Morgan, 1993:193-201). Fase

pertama, komitmen para pimpinan kepada TQM dengan tiga langkah yang harus diperhatikan: (1) Memahami dan melatih para staf senior di sekolah tentang TQM. (2) Menerapkan TQM di sekolah. (3) Komitmen untuk menjalankan jangjian sampai berhenti. Fase kedua, menunjuk dan melatih pelaksana. Pelaksana dari TQM adalah seluruh individu jadi di fase sebenarnya saling mengingatkan akan visi dan mencari jalan untuk menyukseskan visi tersebut bersama-sama di semua bidang. Fase ketiga, peluncuran positif, maksudnya TQM harus berjalan natural tanpa rekayasa jadi sesuatu yang berjalan dengan jujur tanpa rekayasa. Fase keempat, menjalankan TQM, menjalankan TQM bisa diawali dengan adanya sukarelawan yang menjalankan ataupun membuat tim sebagai inisiator yang memulai dan mewajibkan. Fase kelima, investasikan dan kenali, berinvestasi dalam keterampilan dan pemahaman semua staf. Mengenal dan menghargai kesuksesan. Fase keenam, memfokuskan kembali dan memperkuat kembali masalah.

Hambatan-hambatan umum yang biasa terjadi pada saat mulai TQM dan saat TQM sudah berjalan. Kegagalan dalam memulai TQM disebabkan beberapa faktor; (1) *lack of viable commitment by leaders*, kurangnya komitmen yang layak dari para pimpinan, (2) *poor plan for TQM deployment*, rencana penerapan TQM yang buruk, (3) *lack of good data on which to build TQM initiatives*, kurangnya data yang baik untuk membangun inisiatif TQM, (4) *lack of appropriate skills*, kurangnya skill yang sesuai (Murgatroyd dan Morgan, 1993:190-193).

Adapun hambatan saat TQM sudah dilaksanakan adalah; (1) *problems of team formulation dan purpose*, masalah-masalah perumusan dan tujuan tim, (2) *problems of paucity of process and performance data*, masalah-masalah kekurangan data proses dan kinerja, (3) *problems of scope of TQM strategy*, masalah ruang lingkup strategi TQM, (4) *fixing problems without fixing processes*, memperbaiki masalah tanpa memperbaiki proses (Murgatroyd dan Morgan, 1993:193-195).

Perpaduan sukses TQM pada MBS dapat dilihat beberapa hal berikut: (1) tingkat konsistensi produk dalam memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan peningkatan kualitas SDM. (2) Kekeliruan dalam bekerja yang berdampak menimbulkan ketidakpuasan dan komplain masyarakat yang dilayani semakin berkurang. (3) Disiplin waktu dan disiplin kerja semakin meningkat. (4) Inventarisasi aset organisasi semakin sempurna, terkendali dan tidak berkurang/hilang tanpa diketahui sebab-sebabnya. (5) Kontrol berlangsung efektif melalui pengawasan melekat sehingga mampu menghemat pembiayaan serta mencegah penyimpangan dalam pemberian pelayanan umum dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. (6) pemborosan dana dan

waktu dalam bekerja dapat dicegah. (7) 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.

Dari paparan-paparan TQM dan MBS di atas maka diperoleh gambaran, pertama, bahwa TQM pendidikan adalah merupakan usaha yang berfokus pada melakukan perbaikan menyeluruh yang diawali dengan *perencanaan terbaik* agar dicapai *baik sejak permulaan*. Perencanaan dalam TQM ini memadukan antara spesifikasi terbaik produk yang disiapkan dipadu dengan memenuhi kepuasan pelanggan. Rencana yang terbaik tersebut harus dilaksanakan oleh *tim yang terbaik* yang dapat menjaga diri menghindari *zero defect*. Pola perubahan dalam TQM adalah model membuat *cultur* yakni perlahan, kontinu dalam proses yang panjang .

Model-model manajemen mikro sebagaimana TQM dan MBS yang bertujuan untuk mengoptimalkan atau mngefektifkan ataupun efisiensi sumber daya dalam segala urusan benar-benar sesuai dengan nilai-nilai Islam. Landasan-landasan berikut ini dapat menjadi peluang untuk menyelataskan TQM dan MBS dengan nilai-nilai Islam.

Ayat al-Quran, dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan). (al-Anfal, 8:60).

Tafsir ayat ini berkenaan dengan menyiapkan kekuatan dalam menghadapi musuh dari semua hal yang dapat digunakan untuk melakukan perlawanan. Semangat ayat ini dapat dijadikan untuk menunjukkan pentingnya persiapan dalam bahasa lain perencanaan. Ditambah ayat 36 surat al-Isra yang menekankan larangan untuk mengerjakan sesuatu yang tidak memiliki ilmu pada sesuatu tersebut. Menunjukkan konsep yang jelas sebelum pelaksanaan dapat disebut *planning*.

Hadits setiap kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya (HR. Bukhari dan Muslim) dan Hadits apabila menyerahkan urusan kepada yang bukan ahlinya maka tunggu kehancurannya (HR. Bukhari) ini adalah nilai landasan dalam penunjukkan orang *organizing*.

Hendaknya kalian tolong menolong dalam kebaikan dan ketakwaan dan jangan tolong menolong dalam dosa dan permusuhan. (al Maidah, 5:2) dan juga kemurkaan Allah SWT yang sangat besar apabila berkata yang baik tapi tidak melaksanakannya. (al-Shaff, 61:2). Ini landasan dari pelaksanaan dalam manajemen disebut *actuating*.

Adapun *controlling* sekaligus *evaluating* adalah pengamalan dari surat (al Hasyr, 59:18) dan hadits riwayat Muslim tentang siapa yang melihat kemungkaran hendaknya mengubah kemungkaran tersebut.

Prinsip perubahan total adalah prinsip masuk Islam secara *kaffah* dalam al-Qur'an (al-Baqarah, 2:208). Sedangkan perubahan yang terus-menerus menjadi yang lebih baik adalah semangat *istiqomah* dalam al-Qur'an (al-Fushilat, 41:30) dan hadits: "*Amalan yang paling dicintai oleh Allah Ta'ala adalah amalan yang kontinu walaupun itu sedikit.*" Kemudian hadits: "*Amalan beliau (Rasulullah) adalah amalan yang kontinu (rutin dilakukan). Siapa saja di antara kalian pasti mampu melakukan yang beliau shallallahu 'alaihi wa sallam lakukan.*" Dua-duanya riwayat Imam Muslim.

"*Dua perkara yang selalu saya ingat dari Rasulullah SAW, beliau bersabda: "Sesungguhnya Allah telah mewajibkan supaya selalu bersikap baik terhadap setiap sesuatu, oleh karena itu apabila salah seorang kalian hendak membunuh, maka bunuhlah dengan cara yang terbaik. Dan hendaklah salah seorang di antara kalian menajamkan mata pisaunya dan membuat nyaman hewan sembelihannya.*" HR. Muslim dan hadits: "*Allah 'azza wa jalla menyukai jika salah seorang di antara kalian melakukan suatu amal secara itqan.*" HR. Thabrani).

Ayat-ayat dan hadits-hadits ini menjadikan seorang muslim mantap dan tidak ragu-ragu untuk menjalankan sebuah manajemen yang terdiri dari perencanaan (*planning*) penunjukkan orang (*organizing*) pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan ataupun evaluasi (*controlling* dan *evaluating*). Sekaligus perubahan total (terpadu) dan terus menerus.

Namun demikian maka ada adab-adab dan hukum-hukum syariah yang harus diperhatikan dalam implementasi TQM dan MBS sehingga tidak bebas nilai. Keberadaan nilai-nilai Islam inilah yang diandalkan sebagai Islamisasi terhadap TQM dan MBS.

Nilai niat karena Allah SWT. (keikhlasan), mutu layanan bukan semata-mata untuk memuaskan pelanggan namun juga harus bernilai amal ibadah di hadapan Allah SWT. sehingga dalam melaksanakan budaya mutu bukan semata-mata namun harus dijadikan sarana pengabdian kepada Allah SWT.

Nilai kepatuhan terhadap syariat, khususnya nilai-nilai umum yang kadang diabaikan batasan-batasan syar'i dalam pergaulan modern, seperti penempatan orang harus diperhatikan batasan syariat hukum pergaulan dalam Islam, disamping tercapainya mutu tetap melakukan pencegahan kemungkaran dan dosa-

dosa sehingga mendatangkan berkah dan ridha Allah SWT. Termasuk dalam memuaskan pelanggan selama kepuasan itu dibenarkan syariat Islam.

Nilai amanah, sesungguhnya setiap jabatan dan tanggung jawab dalam Islam adalah amanah yang akan dimintai pertanggungjawaban oleh Allah SWT. jadi bukan sekedar kepada tim atau untuk melayani pelanggan sebaik-baiknya. Pertanggungjawabannya bukan hanya di dunia tapi juga tanggung jawab di akhirat.

Muraqabatullah, merasa diawasi oleh Allah SWT, semua kebaikan yang sudah disepakati dan menjadi komitmen untuk melaksanakan dengan sebaik-baiknya. Dalam pelaksanaan manajemen modern proses pengawasan sangat menentukan kesuksesan mutu, dalam Islam nilai diawasi oleh Allah SWT. mendampingi diawasi oleh pelanggan dipastikan akan menghasilkan mutu lebih hebat dari sekedar TQM dan MBS secara umum.

Nilai akhlak, sebagaimana maklum bahwa dalam manajemen modern semua orang dalam tim akan disamakan dan disetarakan sehingga tua atau muda akan sama dalam bahasa dan perlakuan. Sedang dalam Islam tidak bisa demikian, Islam mengajarkan untuk memuliakan yang lebih tua dan juga menghormati yang lebih lama. Jika tidak dapat memuliakan yang tua dan menghormati yang lama maka dapat disebut tidak berakhlak.

Nilai sinergi dengan totalitas Islam, tidak jarang dalam kehidupan saat ini jika konsentrasinya hanya di manajemen maka habis waktu untuk itu sehingga abai dan lalai dalam tugas seorang hamba pada Allah SWT. Dalam pandangan Islam semua usaha kemajuan termasuk manajemen tidak boleh melalaikan peningkatan kualitas iman, ibadah dan ilmu.

SIMPULAN

Hasil dari penelitian ini bahwa TQM dan MBS adalah hikmah bagi mukmin yang dapat dimanfaatkan dan digunakan. Namun dalam menjalankan TQM dan MBS harus memperhatikan nilai-nilai Islam agar selaras dengan tujuan Islam. Nilai-nilai yang harus mengiringi TQM dan MBS, yang selanjutnya dapat diistilahkan Islamisasi, nilai-nilai tersebut adalah: **nilai niat karena Allah SWT. (keikhlasan)**, yang digunakan untuk menjaga dari salah tujuan, **nilai kepatuhan terhadap syariat**, untuk menambah keberkahan karena menghindarkan dari kemungkaran dan dosa, **nilai amanah**, tanggung jawab kuat karena tanggung jawab kepada Allah SWT sampai di akhirat, **nilai muraqabatullah**, menguatkan kontrol sebab pengawasan dari Allah SWT menyertai, **nilai akhlak**, menjaga kemuliaan dan kehormatan dalam persamaan manajemen, **nilai sinergi dengan totalitas Islam**, kemajuan dan perbaikan mutu didapatkan keselamatan akhirat

dimenangkan. Semoga penelitian ini mendorong penelitian berikutnya yaitu Islamisasi total terhadap TQM dan MBS.

REFERENSI

- Murgatroyd, Stephen, Collin Morgan, (1993), *Total Quality Management and the School*, Open University Press: Buckingham, Philadelphia.
- Sallis, Edwar, (2008), *Total Quality Management in Education (terj. Manajemen Mutu Pendidikan, Ahmad Ali Risyadi dan Fahrurrazi)*, IRCiSoD: Yogyakarta
- Mulyasa, (2003), *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Siahaan, Amiruddin, Khairuddin W., Irwan Nasution, (2006), *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Quantum Teaching Ciputat Press Group: Jakarta.
- Al-Faruqi, Ismail Raji, (1982), *Islamization Of Knowledge: General, Principles and Workplan*, Internasional Institute of Islamic Thought: Washington DC.
- Saparina, Risa, Abdul Azis Wahab, Aceng Muhtaram Mirfani, (2023), Implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam Peningkatan Layanan Sekolah, *Jurnal Administrasi Pendidikan, JAP. Vol. 20. No. 1*, DOI: <https://doi.org/10.17509/jap.v27i1.24405>
- Nurhaepi, Debi, Dita Permata, Siti Idha Mahmudah, Yulistia Putri Utami, Encep Syarifuddin, (2023), *Total Quality Management Dalam Pendidikan, Humantech: Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia, Vol 2. No. 7*. DOI: <https://doi.org/10.18592/moe.v7i1.5436>
- Fitriani, (2019), *Persiapan Total Quality Management (TQM), Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol 9, No. 2*. DOI : [10.35673/ajmpi.v9i2.426](https://doi.org/10.35673/ajmpi.v9i2.426)
- Vebriyani, Vinka, Elya Umi Hanik, Ibra Stevani Husni Mubarak, Latifatur Rosyidah, Imarotul Nikmah, (2021), Implementasi *Total Quality Management (TQM)* Pendidikan dalam Tantangan Globalisasi di Sekolah Indonesia Kuala Lumpur (SIKL), *JEID: Journal of Educational Integration and Development Vol. 1, No. 3*. DOI: <https://doi.org/10.55868/jeid.v1i3.95>
- Suci, Endah Retno, Aris Widodo, (2021), Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah pada MTs Swasta Al-Mushlihin Kota Binjai Sumatera Utara, *Jurnal Idarah: Pendidikan dan Kependidikan Vol. 5 No.2* DOI: <https://doi.org/10.47766/idarah.v5i2.176>
- Rostini, Deti, Kakay Karana, Rudi Alam, Nuron Rhamdani, Nany Kusmiyati, (2023), Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di SMA Al Qona'ah Baleendah Kecamatan Baleendah Kabupaten Bandung, *Muntazam:*

Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Vol. 04, No. 01, DOI:
<https://doi.org/10.1212/muntazam.v4i01.8569>

Al-Qardhawi, Yusuf, (1995), *al-Khashais al-Ammah li al-Islam; Terj. Karakteristik Islam, Kajian Analitik*, Risalah Gusti: Surabaya.