

# PROSES MANAJEMEN MUTU SEKOLAH DASAR BERBASIS RELIGI

Ali Imron

Jurusan AP FIP Universitas Negeri Malang (UM) Jl. Semarang No.5 Malang. 65145  
rumah: Jl. Koesmea 5 Malang HP. 0816553259. Email: kangalinet@gmail.com

**Abstract:** Process of quality management in elementary school with religion base. The purpose of this research was deeply describe process of quality management in elementary school with religion base. The research method was qualitative with a phenomenology approach and multi-case study design on 4 elementary schools with religion base. The data collection were using in-depth interview, role-participation observation, and documentation study. Data analysis used flow model and comparative constant. Research result showed elementary school with religion base had a good quality commitment followed up with conducting quality management. The management process began with quality planning, followed with quality control, and peaked on quality improvement.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk memerikan secara mendalam proses manajemen mutu di Sekolah Dasar (SD) berbasis religi. Metode penelitian adalah kualitatif, pendekatan fenomenologis, dengan rancangan studi multi kasus pada 4 SD berbasis religi. Pengumpulan data dengan wawancara mendalam, observasi peran serta dan studi dokumentasi. Teknik analisis data dengan model alir dan *comparative constant*. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa SD berbasis religi mempunyai komitmen mutu kuat, yang ditindaklanjuti dengan melakukan manajemen mutu. Proses menejemennya dimulai dengan perencanaan mutu, dilanjutkan dengan pengendalian mutu, dan memuncak pada peningkatan mutu.

**Kata Kunci:** proses manajemen mutu, SD, pendidikan berbasis religi

Riset-riset tentang manajemen SD berprestasi telah banyak dilakukan, baik yang menggunakan label SD unggulan, SD yang baik, SD model dan sebagainya. Akan tetapi, hampir semua studi tentang manajemen SD unggulan, termasuk yang penulis lakukan, belum ada yang mengungkapkan proses manajemen mutunya, termasuk akar manajemen mutu yang berbasis pada spirit religi. Pada hal, basis dan spirit religi, terutama pada sekolah-sekolah berprestasi yang berbasis religi, diduga memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap peningkatan mutu sekolah. Terbukti banyak sekolah dasar berbasis religi yang relatif lebih bertahan dalam meningkatkan mutu pendidikannya dibandingkan dengan SD-SD yang tidak berbasis religi.

Spirit bekerja keras dan mencapai prestasi yang didasarkan atas pemahaman religi ini, pernah menarik perhatian Gardner (1999) dan Armstrong (2003). Gardner menyebutnya sebagai (kandidat) kecedasan

eksistensial dan Armstrong menyebutnya sebagai kecerdasan spiritual. Baik kecerdasan eksistensial maupun kecerdasan spiritual, oleh Gardner dan Armstrong dipandang sebagai kecerdasan kesembilan, setelah 8 kecerdasan majemuk yang lain: linguistik, matematik logis, spasial, kinestetika jasmani, musikal, interpersonal, intrapersonal dan naturalis.

Bahkan kedua peneliti dan praktisi kecerdasan majemuk ini, memandang kecerdasan eksistensial dan spiritual ini sebagai kecerdasan yang paling meliput. Ia bahkan menjadi basis bagi kecerdasan-kecerdasan lainnya. Oleh karena itu, kecerdasan ini sekaligus menjadi spirit bagi pencapaian kemajuan dan kesuksesan.

Hhutchins (1992) menjelaskan bahwa mutu adalah suatu istilah subjektif yang mempunyai arti sesuatu yang berbeda untuk orang yang berbeda. Sementara itu, Clark (1996) memberi penekanan

tentang mutu sebagai pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan yaitu, *how consistently the product or service delivered meets or exceeds the customer (internal or external) expectations and needs*.

Upaya peningkatan mutu adalah suatu kegiatan manajerial di bidang organisasi yang secara *teoretical-historic* pernah mendapatkan berbagai label, mulai dari *total quality management (TQM)* sampai dengan *School Based Quality Improvement*. Berbagai diskursus tersebut punya aksentuasi pada peningkatan mutu organisasi, baik dalam pengertian proses, produk dan *outcome*, meskipun dengan prinsip, strategi, langkah dan bahkan teknik yang berbeda.

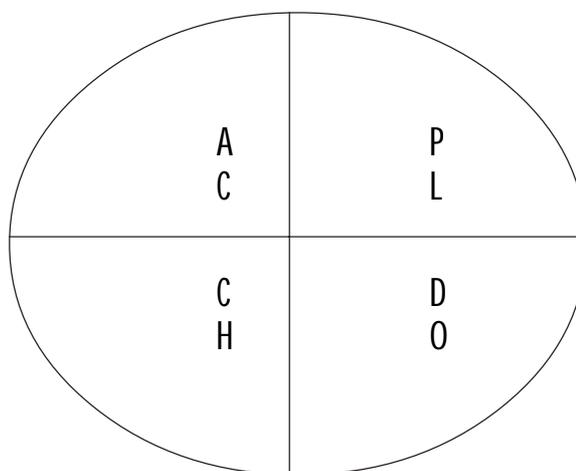
*TQM* di bidang pendidikan pada dasarnya adalah suatu pendekatan manajemen yang memfokuskan pada aspek kualitas dengan cara menciptakan budaya kualitas, mengutamakan kepuasan pelanggan, memperbaiki proses secara berkelanjutan, dan melibatkan setiap anggota dalam rangka menghadapi persaingan global dan eksistensi organisasi pendidikan di masa mendatang. Ketiga hal terakhir dikenal dengan istilah (1) *customer focus*, (2) *improvement process*, dan (3) *total involvement* (Tenner dan DeToro, 1992). Esensi dari *TQM* adalah suatu filosofi, pendekatan, alat, maupun sistem manajemen yang menunjuk pada upaya pemfokusan pada kepentingan pelanggan, perbaikan pada setiap proses yang ada, dan pelibatan anggota organisasi secara menyeluruh dengan menuntut adanya perubahan budaya dalam suatu organisasi dan menyentuh hati dan pikiran orang menuju kualitas yang diidamkan dalam jangka panjang.

Apa yang dimaksud dengan manajemen mutu? Wikipedia (2010) memberikan pengertian sebagai berikut: *Quality management is a method for ensuring that all the activities necessary to design, develop and implement a product or service are effective and efficient with respect to the system and its performance. Quality management can be considered to have three main components: quality control, quality assurance and quality improvement. Quality management is focused not only on product quality, but also the means to achieve it. Quality management therefore uses quality assurance and control of processes as well as products to achieve more consistent quality.*

Dalam manajemen mutu dikenal istilah trilogi Juran (*Juran Trilogy*). Dalam konsep tersebut dijelaskan bahwa mutu harus direncanakan (*Quality*

*planning*), dikendalikan (*Quality control*), dan diperbaiki (*Quality improvement*). Selanjutnya dinyatakan bahwa mutu dapat diukur dengan frekuensi defisiensi dibagi peluang terjadinya defisiensi (Juran, 1989).

Sejalan dengan hal di atas, di dalam manajemen mutu dikenal juga istilah lingkaran Deming atau disebut lingkaran "*Plan-Do-check-Action*" (Walton, 1993). Penemu lingkaran ini adalah R. Deming dari Amerika, yang menyebut penemuannya dengan nama *self control*. Maksud penggunaan lingkaran ini adalah merupakan dasar dari segala kegiatan dalam pengendalian kualitas. Lingkaran ini dilakukan secara kontinyu dan melibatkan semua pihak dalam organisasi. Lingkaran Deming tersebut sebagaimana pada Gambar 1.



Gambar 1. Lingkaran Deming

Proses manajemen mutu dimulai dari perencanaan mutu, pengendalian mutu dan dilanjutkan dengan peningkatan mutu. Perencanaan mutu dimulai dari (1) mengembangkan visi dan misi terkait mutu organisasi pendidikan, (2) mengkonversi visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran mutu yang dapat diukur, (3) merencanakan strategi guna mencapai hasil yang diinginkan, (4) dan merencanakan pengendalian mutu sesuai dengan yang ditargetkan.

Sedangkan pengendalian mutu dimulai dari: (1) perumusan standar mutu, (2) mengadakan pengukuran kinerja guna mengetahui seberapa mutu sekolah yang ditargetkan tersebut dicapai, dan (3) membandingkan antara hasil pengukuran dengan standar yang telah ditentukan, dan (4) melakukan perbaikan bila performansi yang dicapai masih berada di bawah standar.

Sementara itu, manajemen peningkatan mutu, yang merupakan terjemahan dari *Total Quality Improvement Management* (Manajemen Peningkatan

Mutu) adalah suatu manajemen peningkatan mutu sekolah, yang dikembangkan dari konsep *TQM* dan manajemen strategik. Karena itu, langkah-langkah manajemen peningkatan mutu pendidikan tersebut banyak diwarnai oleh konsep *TQM* dan manajemen strategik.

Tujuan utama penelitian adalah untuk memerikan proses manajemen mutu SD berbasis religi. Secara rinci, tujuan penelitian ini adalah: (1) untuk memerikan perencanaan mutu SD berbasis religi, (2) untuk memerikan pengendalian mutu SD berbasis religi, dan (3) untuk memerikan peningkatan mutu SD berbasis religi.

## METODE

Metode penelitian yang dipergunakan adalah kualitatif. Pertimbangan penggunaan metode kualitatif untuk menjawab permasalahan adalah: (1) penelitian kualitatif naturalistik menyajikan bentuk yang holistik (menyeluruh) dalam menganalisis suatu fenomena; (2) penelitian jenis ini lebih peka menangkap informasi kualitatif deskriptif, dengan cara mempertahankan keutuhan (*wholeness*) subyek yang diteliti. Artinya, bahwa data yang dikumpulkan dipelajari sebagai keseluruhan yang terintegrasi (Vredenberg, 1983).

Rancangan yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah studi multi kasus (*multi case studies*). Hal ini sesuai dengan pendapat Bogdan dan Biklen (1982), bahwa ketika peneliti mengkaji dua atau lebih subyek, latar, atau tempat penyimpanan data, maka apa yang dilakukan tersebut adalah studi multi kasus.

Dalam penelitian ini, teknik yang dipergunakan adalah studi kasus perbandingan (*comparative case studies*) yang direkomendasikan oleh Bogdan dan Biklen (1982). Peneliti membandingkan dan mengkontraskan temuan-temuan pada masing-masing kasus atau kasus individual, dan kemudian menyusun temuan, dan teori substantif lintas kasus sebagai temuan akhir sebagaimana yang disarankan oleh Bogdan dan Biklen (1982) dan Yin (2002).

Pendekatan penelitian yang dipergunakan adalah fenomenologis, ialah suatu pendekatan yang tidak sekadar menelaah fakta-fakta sosial yang tampak, melainkan bermaksud mengungkapkan makna dibalik fakta sosial yang tampak. Sebab, setiap fakta sosial, senantiasa mempunyai makna (*meaning*) tertentu. Bahkan mereka yang terlibat dalam interaksi sosial, senantiasa menyandarkan tindakan-tindakannya pada suatu makna. Makna dibalik fakta sosial yang tampak dan bermaksud

untuk ditemukan, didasarkan atas perspektif subyek penelitian sendiri (Bogdan, 1982; Sutopo, 1988).

Teknik pengumpulan data dengan observasi peran serta, wawancara mendalam dan dokumentasi. Analisis data pada kasus individual dengan model alir Miles dan Huberman (1992), ialah *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/vervying*, sedangkan analisis data lintas kasus dengan melakukan analisis perbandingan antar kasus sebagaimana yang direkomendasikan oleh Yin (2002). Keabsahan data dengan *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*.

## HASIL

Berdasarkan atas keseluruhan paparan data dan analisis lintas kasus tentang proses manajemen mutu SD berbasis religi, didapatkan hasil penelitian secara umum sebagai berikut. *Pertama*, SD berbasis religi mempunyai komitmen mutu kuat, yang diwariskan oleh pendiri, pengelola dan tenaga kependidikan sebelumnya, dan dilestarikan, diteruskan serta diperkuat oleh pengelola dan tenaga kependidikan penerusnya. *Kedua*, pemaknaan atas mutu, oleh pengelola dan tenaga kependidikan SD berbasis religi lebih holistik, tidak terbatas pada mutu akademik dan non akademik, melainkan juga menyangkut kepribadian utuh peserta didiknya. *Ketiga*, proses manajemen mutu yang dilakukan oleh pengelola SD berbasis religi adalah perencanaan mutu sekolah, pengendalian mutu sekolah dan peningkatan mutu sekolah. Secara lebih rinci, hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut.

### Perencanaan Mutu SD Berbasis Religi

Perencanaan mutu sekolah adalah langkah pertama dalam keseluruhan manajemen mutu sekolah yang dilakukan oleh pengelola SD berbasis religi. Perencanaan mutu sekolah adalah upaya perumusan terhadap gambaran mutu yang akan direalisasi dan atau diimplementasikan ke depan, dalam bentuk Rencana Strategis (Renstra), yang ditindaklanjuti dengan penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).

Perencanaan mutu sekolah yang dilakukan oleh pengelola SD berbasis religi, terdiri atas perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka pendek (perencanaan tahunan dan perencanaan semesteran). Dalam perencanaan mutu sekolah, pengelola SD berbasis religi melibatkan *stake holders* sekolah. Perencanaan mutu sekolah yang melibatkan *stake holders* sekolah, melalui pembahasan dan

review secara berulang, dan diakhiri dengan penge-  
sahan.

Substansi yang dikandung di dalam perencanaan mutu SD berbasis religi adalah visi dan misi sekolah yang mengedepankan mutu yang akan dicapai, analisis kesenjangan, tujuan dan target yang bermuara pada upaya mewujudkan mutu sekolah, sasaran dan program yang sarat dengan mutu, kegiatan yang mendukung pencapaian mutu, serta sumber daya (termasuk anggaran) yang berpihak pada penciptaan mutu.

melakukan perbaikan terhadap mutu jika mutu kurang dari yang ditargetkan.

### Peningkatan Mutu SD Berbasis Religi

Peningkatan mutu adalah proses manajemen mutu ketiga yang dilakukan oleh pengelola SD berbasis religi setelah perencanaan dan pengendalian mutu. Peningkatan mutu dilakukan oleh pengelola SD berbasis religi sebagai respon atas masukan *stake holders* yang memberikan makna dan tuntutan mutu secara dinamis.

**Tabel 1. Perbandingan Perencanaan Mutu Berbasis Religi di SD Kasus 1,2,3 dan 4**

| SD Kasus 1  | SD Kasus 2  | SD Kasus 3  | SD Kasus 4   |
|---|---|---|--|
| <p>Perumusan tertulis yang akan dicapai dalam bentuk RPS dan RAPBM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil berwujud renstra, renop, renlak.</li> <li>• Melibatkan <i>stake holders</i>.</li> <li>• Direview berulang, disyahkan kepala sekolah dan Kakande-pag.</li> <li>• Bersubstansikan visi, misi, tujuan, sasaran, program, kegiatan dan anggaran.</li> </ul> | <p>Perumusan tertulis yang akan dicapai.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasilnya wujud renstra, prota, promes, &amp; RAPBS.</li> <li>• Melibatkan <i>stake holders</i> dan didampingi oleh <i>Unicef</i>.</li> <li>• Bersubstansikan visi, misi, tujuan; kondisi riil dan harapan sekolah ke depan; program-strategis untuk mencapai mutu; dan anggaran.</li> <li>• Disahkan KS, komite dan yayasan.</li> </ul> | <p>Perumusan tentang mutu yang akan diimplementasikan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalam bentuk RK dan RAPBS tahunan.</li> <li>• Mengacu ke visi-misi sekolah.</li> <li>• Melibatkan <i>stake holders</i>.</li> <li>• Perencanaan mutu sekolah disyahkan secara resmi oleh kepala sekolah dan yayasan.</li> </ul> | <p>Perumusan mutu ke depan yang akan dicapai sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalam bentuk program mutu tahunan dan program mutu semesteran.</li> <li>• Melibatkan guru dan karyawan serta mendapatkan bimbingan dari yayasan.</li> <li>• Ditandatangani oleh kepala sekolah.</li> </ul> |

### Pengendalian Mutu SD Berbasis Religi

Pengendalian mutu adalah langkah kedua dalam keseluruhan proses manajemen mutu sekolah yang dilakukan oleh pengelola SD berbasis religi, setelah perencanaan mutu sekolah. Pengendalian mutu adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh pengelola SD berbasis religi dalam upaya mewujudkan mutu agar apa yang direncanakan dalam perencanaan mutu bisa diimplementasikan dan memenuhi target mutu.

Dalam pengendalian mutu, pengelola SD berbasis religi menggunakan kartu kendali dan memberikan apresiasi kepada tenaga kependidikan yang bisa mencapai atau melebihi target mutu. Kegiatan yang dikandung dalam pengendalian mutu terdiri atas implementasi rencana mutu, kontrol implementasi rencana mutu, kontrol pencapaian target mutu, dan

Peningkatan mutu sekolah dilakukan oleh pengelola SD berbasis religi, setelah pencapaian target mutu atau setelah sekolah melebihi target mutu. Peningkatan mutu dilakukan oleh pengelola SD berbasis religi secara bertahap dan berkelanjutan, berangkat dari mutu yang sudah dicapai sebelumnya. Peningkatan mutu dilakukan oleh pengelola SD berbasis religi dengan melibatkan dan mengerahkan sumber daya internal dan eksternal sekolah. Peningkatan mutu yang dilakukan oleh pengelola SD berbasis religi mengerucut pada optimalisasi pencapaian mutu sebagaimana yang dimaknai oleh pengelola, tenaga kependidikan dan *stake holders*-nya.

### PEMBAHASAN

Terkait dengan temuan komitmen mutu, Dharma (2007) telah menemukan, bahwa komitmen mutu

Tabel 2. Perbandingan Pelaksanaan dan Pengendalian Mutu Berbasis Religi di SD Kasus 1,2,3 dan 4

| SD Kasus 1  | SD Kasus 2  | SD Kasus 3   | SD Kasus 4  |
|---|---|--|---|
| Mengupayakan target mutu tercapai melalui aktivitas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrol implementasi perencanaan mutu, pencapaian target, dan perbaikan pencapaian target.</li> <li>• KS sebagai figur contoh, menggunakan kartu kendali, memberi reward kepada pencapai target mutu.</li> </ul> | Menjamin pencapaian mutu. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementasi rencana mutu oleh KS dan Guru.</li> <li>• Pemantauan dengan kartu kendali.</li> <li>• Perbaikan mutu pada hasil yang kurang dari target.</li> <li>• Berupa remidi, tray out, les tambahan, latihan ujian, dan persiapan ujian.</li> </ul> | Menjamin pencapaian mutu. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjabarkan RK dan RAPBS menjadi rencana kegiatan berbasis substansi problem sekolah.</li> <li>• Pembagian tugas implementasi antara Wakasek dan koordinator bidang.</li> <li>• Perbandingan kegiatan yang berada di bawah target mutu</li> </ul> | Menjamin pencapaian mutu. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berbasis program mutu tahunan dan semesteran.</li> <li>• Memastikan bahwa program telah terlaksana.</li> <li>• Penggantian waktu program yang belum terlaksana.</li> <li>• Perbaikan yang belum mencapai target dan peningkatan mutu pada program yang telah mencapai target.</li> </ul> |

Tabel 3. Perbandingan Peningkatan Mutu Berbasis Religi di SD Kasus 1,2,3 dan 4

| SD Kasus 1   | SD Kasus 2  | SD Kasus 3  | SD Kasus 4  |
|--|---|---|---|
| Mengupayakan agar mutu yang telah dicapai dapat ditingkatkan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sebagai akomodasi tuntutan stake holders.</li> <li>• Dilakukan setelah sekolah mencapai target mutu.</li> <li>• Dilakukan secara bertahap dan berangkat dari capaian mutu sekolah sebelumnya.</li> </ul> | Mengupayakan agar mutu dapat ditingkatkan. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dilakukan setelah sekolah mencapai target mutu berdasarkan hasil pantauan kepala sekolah.</li> <li>• Sebagai akomodasi tuntutan stake holders.</li> <li>• Dalam bentuk pemerdayaan, pemantapan aswaja, dan peningkatan akhlakul karimah.</li> </ul> | Menjamin pencapaian mutu. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dilakukan setelah pengendalian mutu tercapai.</li> <li>• Mempertajam kegiatan, program kerja mengerucut ke mutu.</li> <li>• Mengoptimalkan SDM internal sekolah untuk meningkatkan mutu.</li> <li>• Mendatangkan SDM eksternal untuk membantu kegiatan yang mengerucut ke mutu.</li> </ul> | Mengupayakan agar mutu dapat ditingkatkan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dilakukan setelah pengendalian mutu.</li> <li>• Dilakukan jika yang dicapai sama/lebih dari yang ditargetkan.</li> <li>• Menjadikan sekolah hari ini lebih baik dari pada hari kemaren, dan hari esok lebih baik dari kini.</li> </ul> |

dipunyai oleh pimpinan sekolah-sekolah yang bagus atau berprestasi, dan secara umum memang diwarisi dari pimpinan sekolah sebelumnya dan bahkan para pendiri. Ia juga menekankan urgensi komitmen mutu warga sekolah dalam dalam rangka menciptakan sekolah yang berkinerja tinggi.

Terkait dengan pemaknaan mutu, hasil kajian pustaka menunjukkan bahwa makna mutu akan

selalu dinamis sesuai dengan perkembangan tuntutan, aspirasi dan harapan *stake holders* (Hutchins, 1992; Clark, 1996). Pemaknaan mutu secara dinamis, sebenarnya juga punya kesejajaran dengan pemaknaan sekolah bermutu, dengan berbagai label yang juga berkembang, ialah sebagai sekolah yang efektif (*school effective*) yang didikhotomikan dengan sekolah tidak efektif (*ineffective School*) (Sergiovanni, 1987).

Implikasi dari temuan atas pemaknaan mutu yang holistik ini adalah, bahwa mutu tidaklah dapat distandarkan secara statis, tetapi haruslah dimaknai secara dinamis sesuai dengan perkembangan tuntutan, harapan dan aspirasi *stake holders*. Oleh karena itu, kajian atas mutu pendidikan ke depan, baik oleh Jurusan AP pada LPTK maupun oleh para peneliti, haruslah lebih holistik karena terbukti bahwa kesuksesan hidup seseorang juga tidak hanya karena faktor prestasi akademik melainkan juga prestasi non akademik dan faktor kepribadian yang lainnya.

Berdasarkan atas komitmen mutu yang kuat, pengelola SD berbasis religi ditemukan melakukan proses manajemen mutu. Proses manajemen mutu SD berbasis religi, terdiri atas perencanaan mutu sekolah, pengendalian mutu sekolah dan peningkatan mutu sekolah. Berbagai riset yang selama ini banyak dilakukan, masih terbatas pada manajemen peningkatan mutu, sebagai akibat dari mengedepannya diskursus manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). Pada hal, untuk mewujudkan mutu, haruslah dengan melakukan perencanaan mutu, pengendalian mutu dan peningkatan mutu.

Implikasi bagi praktisi dan penyelenggara pendidikan di lapangan adalah bahwa untuk mewujudkan mutu holistik yang secara dinamis dimaknai oleh *stake holders*, tidak bisa hanya dengan melakukan manajemen peningkatan mutu, tetapi harus dengan melakukan manajemen mutu secara utuh, yang terdiri atas perencanaan mutu, pengendalian mutu dan peningkatan mutu.

Implikasi bagi Departemen Pendidikan Nasional, Departemen Agama dan Dinas Pendidikan adalah bahwa kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang merupakan bentuk lain dari Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) haruslah disempurnakan menjadi Matajemen Mutu Sekolah (MMS), karena untuk menciptakan mutu tidak cukup hanya dengan meningkatkan mutu, tetapi juga dengan merencanakan mutu dan mengendalikan mutu.

Implikasi bagi peneliti lain adalah, hendaknya hasil riset tentang manajemen mutu ini diverivikasi dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, agar teori substantif yang dihasilkan dapat ditingkatkan derajatnya menjadi teori formal. Pengujian atas teori substantif atau hipotesis yang dihasilkan oleh penelitian ini, kiranya lebih prosedural jika dibandingkan dengan menguji hipotesis yang diturunkan dari renungan spekulatif para filosof manajemen pendidikan.

Dalam manajemen mutu dikenal istilah trilogi Juran (1989), yang menyatakan bahwa mutu harus direncanakan (*quality planning*), dikontrol (*quality control*), dan diperbaiki (*quality improvement*). Perbaikan mutu (*quality improvement*), merupakan bagian yang harus dilakukan dalam kontrol mutu, atau pengendalian mutu, sehingga *continues improvement* dapat dilakukan dengan baik. Inilah yang membedakan dengan TQM, yang menghendaki agar proses yang benar haruslah sudah ditemukan sejak awal agar suatu kesalahan tidak terjadi. Dalam manajemen klasiknya, pengendalian mutu hampir selalu diabstraksikan dengan berbagai label seperti *actuating*, *controlling* dan *evaluating*. Bahkan untuk mengendalikan mutu, banyak kegiatan manajemen yang bermaksud mengendalikan kegiatan dengan label-label seperti *monitoring and evaluation (monev)*. Implikasi bagi praktisi manajemen mutu adalah, hendaknya menindaklanjuti perencanaan mutu dengan pengendalian mutu secara berkelanjutan, agar apa yang ditargetkan dalam perencanaan mutu bisa tercapai. Implikasi bagi peneliti adalah bahwa pengaruh pengendalian mutu terhadap mutu suatu sekolah perlu dikaji, dan berbagai alternatif model pengendalian mutu yang benar-benar mampu memberikan kontribusi terhadap mutu sekolah secara holistik juga perlu diteliti dan dikembangkan dengan rancangann *research and development*.

Manajemen peningkatan mutu, yang di Indonesia diluncurkan melalui kebijakan MPMBS dan kemudian MBS, terbukti mampu menjadikan sekolah-sekolah yang menerapkannya mampu meningkatkan mutu sekolahnya. Implikasi bagi penyelenggara pendidikan adalah, bahwa peningkatan mutu harus dilakukan setelah langkah pengendalian mutu dalam proses manajemen mutu. Ini juga sekaligus akan menjawab tuntutan, aspirasi dan harapan dinamis *stake holders* terhadap mutu sekolah. Implikasi bagi peneliti adalah, perlunya diteliti kontribusi masing-masing proses manajemen mutu (perencanaan mutu, pengendalian mutu dan peningkatan mutu) terhadap mutu sekolah. Pada sekolah-sekolah yang berkinerja tinggi, perlu juga diteliti perbedaan aktivitas yang mengarah pada perencanaan mutu, pengendalian mutu dan peningkatan mutu. Dengan demikian, akan diketahui secara empiris, berapa persen aktivitas sekolah-sekolah yang sangat bermutu tersebut, yang mengarah pada perencanaan mutu, dan berapa persennya yang mengarah pada pengendalian mutu dan peningkatan mutu.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan keseluruhan uraian, kesimpulan penelitian ini adalah: (1) SD berbasis religi mempunyai komitmen mutu kuat, yang diwariskan oleh sendiri, pengelola dan tenaga kependidikan sebelumnya, dan dilestarikan, diteruskan serta diperkuat oleh pengelola dan tenaga kependidikan penerusnya, (2) pemaknaan atas mutu, oleh pengelola dan tenaga kependidikan SD berbasis religi lebih holistik, tidak terbatas pada mutu akademik dan non akademik, melainkan juga menyangkut kepribadian utuh peserta didiknya.

Secara rinci, kesimpulan penelitian adalah sebagai berikut. *Pertama*, perencanaan mutu sekolah adalah upaya perumusan terhadap gambaran mutu yang akan direalisasi dan atau diimplementasikan ke depan. Kejadiannya terdiri atas perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka pendek. Dalam perencanaan mutu, pengelola SD berbasis religi melibatkan *stake holders* dan melalui pembahasan dan *review* secara berulang, yang diakhiri dengan pengesahan. Substansi perencanaan mutu adalah visi dan misi sekolah yang mengedepankan mutu yang akan dicapai, analisis kesenjangan, tujuan dan target yang bermuara pada upaya mewujudkan mutu sekolah, sasaran dan program yang sarat dengan muatan mutu, kegiatan yang mendukung pencapaian mutu, serta sumber daya (termasuk anggaran) yang berpihak pada penciptaan mutu.

*Kedua*, pengendalian mutu adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh pengelola SD berbasis religi dalam upaya mewujudkan mutu agar apa yang direncanakan dalam perencanaan mutu bisa diimplementasikan dan memenuhi target mutu. Dalam pengendalian mutu, dipergunakan kartu kendali dan memberikan apresiasi kepada tenaga kependidikan yang bisa mencapai atau melebihi target mutu. Kejadiannya terdiri atas implementasi rencana mutu, kontrol implementasi rencana mutu, kontrol pencapaian target mutu, dan melakukan perbaikan terhadap mutu jika mutu kurang dari yang ditargetkan.

*Ketiga*, peningkatan mutu dilakukan oleh pengelola sebagai respon atas masukan *stake holders* yang memberikan makna dan tuntutan mutu secara dinamis. Peningkatan mutu sekolah dilakukan setelah pencapaian target mutu atau setelah sekolah melebihi target mutu. Peningkatan mutu dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, berangkat dari mutu yang sudah dicapai sebelumnya. Peningkatan mutu dilakukan dengan melibatkan dan mengerahkan

sumber daya internal dan eksternal sekolah. Peningkatan mutu mengerucut pada optimalisasi pencapaian mutu sebagaimana yang dimaknai oleh pengelola, tenaga kependidikan dan *stake holders*-nya.

### Saran

Makna mutu yang bersifat holistik patut direkonstruksi secara berkelanjutan sehingga akan selalu relevan dengan kebutuhan realistik dan dinamis *stake holders* tanpa kehilangan jati diri, karakteristik dan *nice* sebagai sekolah dasar berbasis religi yang bernaung di bawah yayasan atau institusi berbasis religi.

Komitmen mutu yang telah diwujudkan dalam bentuk melakukan proses manajemen mutu (perencanaan mutu, pengendalian mutu dan peningkatan mutu), patut dilanjutkan secara konsisten, dan dalam perjalanannya perlu dilakukan penajaman secara berkelanjutan agar semua kegiatan yang ada di sekolah makin mengerucut pada pencapaian mutu yang selalu dimaknai dinamis oleh *stake holders*. Penajaman dapat dilakukan dalam bentuk jaring pendapat dan penerlibatan *stake holders* dalam berbagai aktivitas yang bersubstansikan pemaknaan mutu sekolah.

Komitmen mutu yang dimiliki oleh 4 kasus SD berbasis religi, dan ditindaklanjuti dengan manajemen mutu (perencanaan mutu, pengendalian mutu dan peningkatan mutu), patut diadopsi oleh penyelenggara pendidikan manapun. Sebab, dengan melakukan manajemen mutu tersebut, akan mampu menjadikannya sebagai lembaga pendidikan bermutu yang tetap digandrungi oleh kandidat siswanya. Minimal, dengan menerapkan manajemen mutu, lembaga pendidikan tetap bisa bertahan ketika makin banyak lembaga pendidikan yang bermunculan, dan makin banyaknya lembaga pendidikan yang mengalami *regrouping* atau *dimerger* ke sekolah lain, dan adanya beberapa lembaga pendidikan yang tutup karena tidak mendapatkan siswa lagi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Armstrong, T. 2003. *Multiple Intelligences for Classroom*. Sccond Edition. Alexandria: ASCD.
- Bogdan, R.C., dan Biklen, S.K. 1982. *Qualitative Research for Educarion: An Intruduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Clark, F. 1996. *Leadership Quality, Strategies for Action*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Dawson, P., dan Palmer, G. 1995. *Quality Management: The Theory and Practice of Implementing Change*. Melbourne: Longman.

- Gardner, H. 1999. *Multiple Intelligences: The Theory and Practices*. Sccond Edition. New York: Basic Books.
- Guba, E.G., and Lincoln, Y.S. 1981. *Effective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Result Through Responsive and Naturalistic Approach*. San Fransisco: Jossey Bass Pub.
- Hhutchins, D. *Achieve Total Quality*. Maryland: Director Books.
- Husserl, E. 1990. *The Phenomenological Theory of Meaning and Apprehension*. Dalam Vollmer K.M. *The Heurmenetics Reader*. New York: The Continuum Publishing Company.
- Juran, J.M. 1990. *Juran on Leadership for Quality, An executive Handbook*. New York: The Free Press. A Division of Macmilan, Inc.
- Miles, M.B., dan Hubermen, M.D. 1984. *Qualitative Data Analysis: A Sources of New Method*. Beverly Hills: Sage Ribbication.
- Sergiovanni, T.J. 1987. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Sutopo, H.B. 1988. *Konsep-konsep Dasar dalam Penelitian Kualitatif*. Makalah Disajikan dalam Ceramah di Depan Dosen FKIP/FIS UNS Surakarta, 26 Agustuss 1998. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Sutopo, H.B. 1988. *Sebuah Pengantar Singkat tentang Analisis dan Interpretasi Data Dalam Penelitian Kualitatif*. Makalah Disajikan dalam Ceramah di Depan Dosen FKIP/FIS UNS Surakarta, 26 Agustuss 1998. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Tenner, A.R., dan Detoro. 1992. *Total Quality Management: Tree Steeps to Continuous Improvement*. Massachuset: Addison-Weley Publishing Company.
- Vredenberg. 1983. *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Wikipedia, 2008 (online). (<http://google.com/wikipedia>., diakses tanggal 20 Desember 2008).
- Yin, R.K. 2002. *Studi Kasus: Disain dan Metode*. Edisi Revisi. Diterjemahkan oleh M. Djauzi Mudzakir. Jakarta: Rajawali Pers.