

PENDIDIKAN BERBASIS MANAGEMEN MUTU TERPADU (MMT)

Munawir Husni
awirjannah@gmail.com

Abstract

The insistence to improve the quality of education is always appearing, especially the government. Almost at every opportunity and meetings, the central government itself has always urged all parties, in particular the apparatus of education providers to increase the quality of education is improved. Simultaneously, people also ask the central government to act swiftly. Seeing behavior and a strong response from each participant, to show how quality improvement becomes necessary and urgent to do. But in reality, many years this issue is encouraged, until recently the “ quality of education” is still bad in anywhere. What has caused it happened actually ? This is the substance that want to try to be explored in order to find a solution. Integrated Quality Management (MMT) is one of the alternative concept to overcome this problem. Although it must be recognized a problem occurs and certainly appears. "Therefore, that have to do" continuous improvement "and civilize mindset of continual improvement. That's why MMT present to overcome it all.

Keywords: *Pendidikan, MMT, Perbaikan Terus-menerus, Praktek penerapan mutu*

I. PENDAHULUAN

Desakan pemerintah kepada semua pihak, khususnya penyelenggara pendidikan untuk meningkatkan ‘mutu pendidikan’ semakin kuat. Hampir setiap pemberitaan publik mengenai pendidikan, pasti diakhiri dengan “tuntutan” untuk meningkatkan mutu. Wakil Presiden, Jusuf Kalla saat memberikan sambutan di Perguruan Tinggi Adabiyah Padang, menyatakan, “Ilmu Pengetahuan merupakan modal utama suatu negara untuk maju.” Karena itu—lanjut Kalla, Sekolah Swasta pun harus bekerja keras mengedepankan mutu pendidikan, karena sekolah ini secara uu dijamin oleh negara. Anggarannya tinggi, sehingga sebagian besar sekolah negeri tidak membayar.”¹ Pun demikian dengan Jokowi sendiri, meminta kepada Perguruan Tinggi, tingkatkan daya saing SDM terutama dalam menghadapi MEA, diantaranya adalah produktivitas, etos kerja, daya saing SDM dan efisiensi dalam berbagai hal. Perguruan tinggi sendiri dalam hal ini, berperan dalam menyiapkan pencapaian-pencapaian strategis tersebut.²

Keaktifan pemerintah pusat ini, tentu patut dihargai sebagai perhatian dan bentuk tanggung jawab publik terhadap pendidikan. Pemerintah sebagai pelayan masyarakat, memang seharusnya terampil dalam segala bidang guna

¹ Desi Suciati, *News Republika. Co.id.*, M.Republika.co.id. akses, 1 Nop, 2015.

² Pidato ini disampaikan dalam pertemuan konferensi Nasional Forum Rektor Indonesai di Auditorium UNY, Jumat 29-1-2016, yang dihadiri oleh 400 pimpinan Perguruan Tinggi Nusantara. Ubaya.ac.id. akses, 1 Februari 2016.

membangkitkan semangat “kerja” para aparatur negara atau penyelenggara pelaksana pelayanan publik. Karena pemerintahlah yang memegang kendali semua program-program yang diselenggarakan negara.

Secara bersamaan, saat pemerintah meminta tingkatkan mutu pendidikan kepada semua pihak di bawahnya, yang di bawah pun balik meminta agar pemerintah meningkatkan mutu itu, lebih khusus lagi kepada lembaga-lembaga penyelenggara pendidikan. Jajaran pemerintahan di bawahnya sendiri menuntut pemerintah pusat untuk segera melakukan langkah-langkah strategis guna meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Tidak hanya itu, masyarakat juga turut aktif memantau secara langsung perkembangan pendidikan, terlebih lagi di era “*information openness*” ini, mereka semakin faham, bahkan lebih kritis terhadap dinamika pendidikan. Ingatan masyarakat juga tidak pernah lupa akan janji Jokowi-JK lalu jika terpilih. Dan salah satu janjinya adalah ‘komitmen peningkatan mutu pendidikan’. Karena itulah mereka meminta agar mutu pendidikan ditingkatkan.

Sekarang publik bertanya, siapa sebenarnya yang paling bertanggung jawab terhadap “peningkatan mutu pendidikan” ini? Apakah pemerintah sendiri atau masyarakat, pasalnya kedua belah pihak sama-sama saling meminta. Ini seolah saling melempar ‘tanggung jawab’, untuk kemudian siapa yang paling disalahkan atas buruknya kualitas mutu pendidikan ini. Yang jelas, semua pihak bertanggungjawab—pemerintah dan masyarakat harus bersinegi dan aktif bekerjasama dalam membangun mutu pendidikan.

Tanpa harus terjebak ‘saling menyalahkan’, introspeksi adalah sikap yang paling bijaksana dan ideal. Melihat diri lebih dalam dengan segala kekuarangan yang ada, dapat menyadarkan kembali untuk kemudian melakukan perubahan-perubahan secara terus-menerus dengan memanfaatkan potensi yang ada. Upaya perbaikan secara terus-menerus adalah langkah yang paling tepat, karena fokus pada perbaikan diri, pengembangan kualitas dan perancangan prospek ke depan. Orang Jepang menyebut langkah ini dengan *kaizen*, yakni perbaikan bukan dilakukan ‘sedikit-demi sedikit’, melainkan ‘terus-menerus’. Esensinya adalah memperbaiki yang kecil-kecil dan yang mudah-mudah dahulu, untuk mendapatkan keberhasilan. Dari sebuah keberhasilan, timbul ‘rasa percaya diri’ untuk memperbaiki yang besar-besar.³

Kaitannya dengan desakan-desakan peningkatan kualitas mutu pendidikan itu, pola pikir “melakukan perbaikan secara terus-menerus” menjadi salah satu langkah strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Inilah yang menjadi salah satu fokus kerja *Total Quality Management*(TQM) atau Manajemen Mutu

³ Istilah *kaizen* berasal dari bahasa Jepang yaitu kata KAI dan ZEN. KAI dalam bahasa Indonesia berarti “berubah” dan ZEN berarti “Baik”. Jadi *Kaizen* adalah merubah menjadi lebih baik. Istilah inilah yang dipakai dalam merubah *Lean Manufacturing* dalam sebuah perusahaan., dan itu memerlukan usaha dan kerjasama dari semua level karyawan perusahaan mulai dari level terendah sampai pada level tertinggi. Fokus *Kaizen* ini adalah perbaikan-perbaikan yang berskala kecil-menengah sehingga proyek-proyek perbaikan dapat dilakukan dengan cepat dan tepat sasaran. ilmumenejemenindustri.com. akses 1 Februari 2016.

Terpadu(MMT)—yang merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha merespons secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal.

II. PENDIDIKAN DAN MANAGEMEN MUTU TERPADU

A. Pendidikan

Konsep pendidikan yang diusung Barat dan Timur, pada dasarnya memiliki persamaan substansial, yakni memanusiaikan manusia. Memang ada beberapa hal spesifik yang terlihat berbeda satu sama lain dari para pakar pendidikan—ini kalau berangkat dari batasan terminologis. Marimba misalnya, pendidikan itu adalah bimbingan/didikan oleh si pendidik kepada anak didik.⁴ Ahmad Tafsir menyebutnya sebagai ‘pengembangan pribadi dalam semua aspeknya’. Al-Attas menilai penggunaan kata ini dikhususkan untuk pengajaran Tuhan kepada Nabi-Nya yang kemudian ‘pendidikan’ diartikan sebagai peresapan dan penanaman adab pada diri manusia.⁵

Perbedaan terminologis ini bisa jadi, karena sudut pandang dari akar kata ‘pendidikan’ itu sendiri. Kata al-Attas, kata ‘pendidikan’ berasal dari terjemahan kata *ta’dib* yang umum diterapkan dalam pendidikan islam. *Ta’dib* sendiri bermakna adab atau mendidik.⁶ Sisi lain, istilah pendidikan—oleh Abu Ahmadi dalam bukunya menyebutnya dengan *paedagogie*, sedang kan ‘ilmu pendidikan’ itu sendiri disebut dengan *paedagogiek*.⁷ Di sini pendidikan lebih ditekankan pada ‘prektek’ khususnya yang berkaitan dengan kegiatan belajar-mengajar.

Dari penjelasan di atas, dapat diklasifikasi bahwa pendidikan terdiri dari dua kelompok; pendidikan secara sempit yaitu pendidikan pada anak didik yang dilakukan oleh lembaga/institusi pendidikan, dan pendidikan secara luas yaitu pendidikan yang berlaku untuk semua orang dan dapat dilakukan oleh siapa saja. Keduanya sama-sama bertujuan untuk memanusiaikan manusia dalam rangkai mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat. Jadi, pendidikan itu adalah seluruh aktivitas atau upaya secara sadar yang dilakukan oleh pendidik kepada peserta didik terhadap semua aspek perkembangan kepribadian baik jasmani maupun rohani, secara formal maupun non-formal yang berjalan terus-menerus guna mencapai kebahagiaan dan nilai.

B. Manajemen Mutu Terpadu

1. Tentang Manajemen Mutu Terpadu

MMT mulai dipopulerkan oleh Peter & Waterman sekitar tahun 1982 yang menyatakan bahwa MMT merupakan budaya organisasi yang ditentukan

⁴ Ahmad Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*, (Bandung: al-Ma’arif, 1989), hlm.19

⁵ Noeng Muhadjir, *Pendidikan dalam Perspektif al-Qur’an: Tinjauan Mikro dalam Pendidikan Perspektif al-Qur’an*, (Yogyakarta: LPPI, 1999), hlm.84

⁶ Syed Muhammad Naquib al-Attas, *Islam dan Sekularisme*, terj, Karsidjo, (Jakarta: Pustaka, 1991), hlm.222

⁷ Abu Ahmadi dan Nur Ukhbiyati, *Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), hlm. 69

dan didukung oleh pencapaian kepuasan secara terus-menerus melalui sistem terintegrasi yang terdiri dari bermacam alat, teknik, dan pelatihan-pelatihan dalam rangka menghasilkan produk dan pelayanan yang bermutu tinggi.

Sebagaimana penjelasan di atas, sasaran inti dalam MMT adalah membangkitkan ‘budaya’ peningkatan mutu pendidikan melalui “perbaikan secara terus-menerus”, fokus pada pelanggan sekolah demi kepuasan jangka panjangnya, dan partisipasi stakeholder (sekolah, keluarga, masyarakat dan pemerintah). Kata Marshal Sashkin, dkk, TQM/MMT adalah filosofi dan ‘budaya kerja’ organisasi yang berorientasi pada kualitas. Tujuan yang akan dicapai dalam organisasi dengan budaya TQM adalah memenuhi atau bahkan melebihi apa yang dibutuhkan dan yang diharapkan atau diinginkan oleh pelanggan. Kata Maltis & Jackson menegaskan TQM/MMT adalah proses manajemen komprehensif yang berfokus pada perbaikan yang terus menerus dari aktifitas organisasi untuk menajamkan kualitas dan jasa yang ditawarkan. Gaspersz menambahkan MMT sebagai sebuah pendekatan Manajemen sistematik yang berorientasi pada organisasi, pelanggan dan pasar melalui kombinasi menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktifitas manajemen antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktifitas dan kinerja lain dari organisasi.⁸

Sedangkan Tjiptono & Anastasia, mengatakan MMT adalah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui “perbaikan terus-menerus” atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan atau manajemen yang mengangkat ‘kualitas’ sebagai usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.⁹ Seluruh anggota organisasi dalam dunia pendidikan berarti termasuk keterlibatan para alumni dalam pengelolaan dan pengembangan sekolah—ini diistilahkan dengan “layanan purna jual”. Semua komponen sistem organisasi diposisikan sebagai bagian untuk menjamin mutu dan disinergikan melalui kepemimpinan mutu.¹⁰ Salis mengatakan MMT adalah menciptakan budaya mutu dimana tujuan setiap anggota ingin menyenangkan pelanggan, dan dimana struktur organisasinya mengizinkan untuk berbuat seperti itu.¹¹ MMT sebagai

⁸ Vincent Gaspersz, *Penerapan TMOE pada Perguruan Tinggi Indonesia: Suatu Upaya untuk Memenuhi Sistem Industri Modern*”, dalam *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* (No. 029 tahun ke-7, Mei 2001), hlm. 145

⁹ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen* .Edisi Revisi. (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm.4

¹⁰ Deni Koswara dan Cepi Triatna, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm.295

¹¹ Kata Salis, standar mutu atau kualitas itu meliputi dua hal—meski merupakan sesuatu yang saling tarik-menarik antara konsep yang absolut dan relatif, yakni 1) kualitas yang didasarkan pada standar produk/jasa yang meliputi beberapa kualifikasi, seperti: a) sesuai dengan spesifikasi, b) sesuai dengan maksud dan kegunaannya, c) tidak salah atau cacat, dan d) benar pada saat awal dan selamanya. 2) kualitas yang didasarkan pada *customer*, yang meliputi tiga kualifikasi, seperti: a) memuaskan

manajemen yang menciptakan dan mengembangkan seperangkat nilai dan keyakinan yang akan membuat setiap orang mengetahui bahwa kualitas untuk konsumen adalah tuntutan yang paling utama.¹²

2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Mutu Terpadu

Peningkatan mutu pekerjaan, memperbaiki produktivitas dan efisiensi adalah aspek penting dari tujuan MMT. Mutu sendiri kata Goetsch, memiliki komponen umum, yakni: 1) terpenuhinya harapan pelanggan, 2) berfokus pada produk, layanan, orang, proses, dan lingkungan, dan 3) terjadinya perubahan keadaan (*ever-changing state*). Ini berarti—lanjut Goetsch, mutu adalah suatu kondisi dinamis yang melibatkan produk, layanan, orang, proses, dan lingkungan dalam rangka pemenuhan harapan.¹³ Dan perubahan pergerakan mutu itu sendiri meliputi empat pemahaman, yaitu 1) *inspection and quality control*, 2) *quality assurance*, 3) *total quality management*, dan 4) *global quality management*.¹⁴

Sedangkan manfaat MMT dapat dirasakan oleh semua pihak yang menerapkannya, baik pelanggan, institusi maupun bagi staf administrasi. Bagi pelanggan; dapat mengurangi bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan, perhatian pada pelanggan jauh lebih diperhatikan, kepuasan pelanggan terjamin. Untuk institusi; terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan, staf lebih termotivasi, produktivitas meningkat, biaya turun, produk cacat berkurang, serta permasalahan dapat diselesaikan. Sedangkan bagi staf organisasi; lebih terlatih dan berkemampuan, dihargai dan diakui, serta terberdayakan. Dan manfaat ke depannya terutama bagi Instansi adalah menjadikan institusi sebagai pemimpin, bukan hanya sekadar pengikut, membantu terciptanya tim work, terjalinnya relasi staf departemen lebih mudah, dan menjadikan institusi lebih siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan.

3. Prinsip dan Komponen Manajemen Mutu Terpadu

Hensler dan Brunell menjelaskan, terdapat empat prinsip utama dalam MMT, yaitu: a) kepuasan pelanggan yang meliputi; pelanggan *eksternal* sekolah yakni orang tua; pelanggan *internal* sekolah yakni siswa, guru, dan staf tata usaha, atau dalam arti lain, sekolah memiliki pelanggan *primer* yakni siswa, pelanggan *skunder* yakni orang tua, dan pelanggan *tertier* yakni pemerintah dan masyarakat. b) respek terhadap setiap orang. Sebuah keharusan bahwa setiap orang harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk berprestasi, berkarir, dan berpartisipasi dalam pengambilan

pelanggan (*customer satisfaction*), b) melebihi harapan pelanggan, dan c) mencerahkan pelanggan. Edward Salis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page, 1993), hlm. 35

¹² J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta: Grasindo, cet. IV, 2002), hlm. 456-458.

¹³ David L. Goetsch, dan Stanley B. Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*, (New Jersey: Prentice-Hall, 2000), hlm. 50

¹⁴ Darwin dan Irsan, *Penjaminan Mutu Pendidikan dan Pengawasan* (Medan: Unimed Press, 2012), hlm. 19.

keputusan. Ini karena setiap orang yang ada di organisasi dipandang sebagai aset organisasi yang paling bernilai. c) manajemen berdasarkan fakta, yakni setiap keputusan selalu didasarkan pada fakta, bukan pada perasaan atau ingatan semata, dan e) perbaikan terus-menerus, yakni dalam melakukan perbaikan berkesinambungan, perlu melakukan proses sistematis. Konsep yang berlaku adalah siklus PDCA yang meliputi perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Sementara Komponen-komponen MMT adalah a) fokus pada kepuasan pelanggan, b) obsesi terhadap mutu,¹⁵ c) pendekatan ilmiah, d) komitmen jangka panjang, e) kerjasama tim, f) perbaikan sistem secara terus-menerus, g) pendidikan dan pelatihan, h) kebebasan yang terkendali, i) kesatuan tujuan, j) adanya keterlibatan dan pemberdayaan Guru dan Staf Tata Usaha.

C. Budaya Manajemen Mutu Terpadu

Jika seseorang bertindak, maka akan menghasilkan sesuatu, dan sebaliknya jika diam, tidak akan menghasilkan sesuatu. inilah yang Sashkin sebut dengan 'kepercayaan'. Selain ini, ada juga 'nilai' yang meliputi: mutu, moral, ekonomis, historis, simbolis, dan estetis. Jadi, 'kepercayaan dan nilai' adalah budaya itu sendiri. Fungsinya, yaitu: penyesuaian dengan perubahan, pencapaian tujuan, dan pengoordinasian tugas-tugas warga sekolah.¹⁶

Peranan seorang kepala diperlukan di sini guna memotivasi mereka melaksanakan MMTP. Mereka butuh penghargaan yang layak dan dapat meningkatkan kesejahteraan sehingga menimbulkan semangat untuk berprestasi lebih baik lagi. Paling tidak, peranan kepala sekolah dalam mengembangkan 'budaya mutu' adalah 1) visi sekolah, 2) komitmen yang jelas dalam meningkatkan mutu, 3) rapat tentang kebutuhan pelanggan, 4) jaminan bahwa kritik konstruktif pelanggan didengar dan ditindaklanjuti, 5) kemampuan mengomunikasikan pesan mutu, 6) pengembangan staf, 7) kesalahan 'budaya', hampir semua masalah mutu dihasilkan oleh manajemen dan kebijakan yang salah, bukan karena kegagalan staf, karena dia hanya pelaksana, 8) mengarahkan inovasi, 9) komitmen merombak hambatan-hambatan yang direkayasa, 10) pembangunan tim efektif, dan 11) pengembangan mekanisme.

III. PERBAIKAN TERUS-MENERUS

Sebagaimana sudah dijelaskan, bahwa MMT itu menyangkut 'filosofi' dan 'metodologi'. filosofinya adalah "pola pikir" untuk mengatakan perbaikan terus-menerus, dan metodologinya adalah menjelaskan alat-alat dan teknik-teknik seperti curah pendapat dan analisis medan kekuatan yang digunakan sebagai sarana untuk melakukan perbaikan terus-menerus. Jadi, budaya "perbaikan terus-menerus" itu

¹⁵ Lihat David L.Goetsch dan Stanley B.Davis, *Quality Management*, hlm. 49-51.

¹⁶ Sahskin & Kiser, *Putting Total Quality Management to Work*, (San Parnsisko: Jossey-Bass publisher, 1993), hlm.40

adalah MMT itu sendiri yang fokus pada pelanggan sekolah demi kepuasan jangka panjangnya, dan partisipasi warga sekolah, keluarga, masyarakat, dan pemerintah.

Perbaikan terus-menerus ini tetap mengacu pada konsep dasar *kaizen* yang menjadi akar pembentuk konsep. Karena itu, cakupan teoritis dan praktisnya tidak lepas dari apa yang dikehendaki *kaizen* itu sendiri. Hanya sanya pada tataran teknis akan disesuaikan dengan ruang yang menjadi konsep dimana *kaizen* itu diterapkan.

A. Pengertian “Perbaikan Terus-Menerus”

Perbaikan terus-menerus merupakan perbaikan yang dilakukan secara konstan, kontiniu, dan inovatif pada skala kecil-menengah sehingga proyek-proyek perbaikan dapat dilakukan dengan cepat dan tepat sasaran. Perbaikan terus-menerus dalam konsep Jepang adalah *kaizen* itu sendiri. *Kaizen* berarti peningkatan dalam ‘keahlian’ yang berhubungan dengan kesadaran akan pencarian masalah, kreativitas dan penciptaan ide serta implementasinya. *Kaizen* merupakan konsep tunggal dalam manajemen Jepang yang paling penting dan merupakan kunci sukses Jepang dalam persaingan. *Kaizen* adalah alat pemersatu filsafat, sistem dan alat untuk memecahkan masalah yang dikembangkan di Jepang. Pilar utamanya adalah *Quality Control Circle(QCC)* dan *Sug Gestion System(SS)*. *Kaizen* dapat dimulai dengan menyadari bahwa setiap perusahaan mempunyai masalah dan *kaizen* sendiri menyelesaikannya dengan embentuk kebudayaan perusahaan dimana setiap orang dapat mengajukan masalahnya dengan bebas. Perbaikan itu sendiri dilakukan secara sedikit demi sedikit tetapi terus-menerus; memperbaiki yang kecil-kecil dan yang mudah-mudah dahulu, untuk mendapatkan keberhasilan, dan dengan keberhasilan itu timbul rasa percaya diri untuk memperbaiki yang besar-besar. Istilah ini mencakup perbaikan yang melibatkan semua orang, baik manager dan karyawan, dan melibatkan biaya dalam jumlah tidak seberapa.

B. Konsep dan Ruang Lingkup “Perbaikan Terus-Menerus”

Yasohiro menyebutkan konsep mendasar dari kerja *kaizen* meliputi dua hal penting, yakni 1) konsep 3 M, meliputi; muda, mura, dan muri), 2) konsep 5 S, meliputi; seiri, seiton, seiso, seiketsu dan shitsuke.

Konsep 3 M dibentuk untuk mengurangi banyaknya proses kerja, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan mengurangi atau dalam tujuan efisiensi. Konsep ‘*muda*’ dimaknai sebagai pengurangan pemborosan atau kesia-siaan, konsep ‘*mura*’ sebagai pengurangan perbedaan, dan konsep ‘*muri*’ sebagai pengurangan ketegangan. Sedangkan konsep 5 S diartikan sebagai sebuah proses perubahan ‘sikap’ dengan menerapkan penataan, kebersihan, dan kedisiplinan di tempat kerja. Dalam arti ‘budaya’—bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya dengan baik dan benar. Kemudahan dan kenyamanan kerja sarat dengan kebersihan, ketertiban, dan ketatarapian. Kemudahan ini meliputi empat bidang, yakni efisiensi kerja, produktifitas kerja, kualitas kerja, dan keselamatan kerja untuk dapat lebih mudah dipenuhi. Konsep ‘*seiri*’ merupakan konsep bagaimana memisahkan benda yang diperlukan dnegan yang tidak diperlukan, lalu

menyingkirkan yang tidak diperlukan itu.¹⁷ Teknik ini disebut dengan “seiri-visual”. Konsep ‘*seiton*’ artinya menyusun dengan rapi dan mengenali benda untuk mempermudah penggunaan. Ini mengarah pada keterampilan inventarisir dan ketataletaan.¹⁸ Konsep ‘*seiso*’ artinya pengutamaan kerapihan, dan kebersihan. Ini merupakan proses dasar dimana suatu daerah/lokasi/ruang dengan seluruh perabotan yang terkait disapu kemudian dipel dengan lap. Di sinilah perlunya memberlakukan program kerja bersih.¹⁹ konsep ‘*seiketsu*’ artinya sebuah usaha yang secara terus-menerus guna mempertahankan 5 S tersebut. Dan konsep ‘*shitsuke*’ artinya metode yang digunakan guna memotivasi pekerja agar terus menerus melakukan dan ikut serta dalam kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat pekerja terbiasa mentaati aturan (rajin). Hal inilah yang dianggap sebagai komponen yang paling sukar dari 5S, karena itu diperlukan pelatihan pengendalian diri, bukan dikendalikan oleh manajemen.²⁰

C. Prinsip Dasar “Perbaikan Terus-Menerus”

Pada prinsipnya, ‘perbaikan terus-menerus’ ini menghendaki dan/atau bersifat kecil dan beransur-ansur. Jelas ini berbeda dengan konsep inovasi yang umumnya dipopulerkan Barat, dimana mereka cenderung melakukan terobosan secara besar-besaran melalui teknologi konsep manajemen, atau teknik produksi mutakhir. Kaizen tidak bersifat dramatis dan proses kaizen diterapkan berdasarkan akal sehat dan berbiaya rendah, menjamin kemajuan beransur yang memberikan imbalan hasil dalam jangka panjang. Jadi kaizen merupakan pendekatan dengan risiko rendah.²¹

Yang paling mudah dipahami mengenai prinsi ‘perbaikan terus-menerus, yakni bersifat; a) *reduce*/meringkas, b) *combine*/menggabungkan, c) *integrated*/merubah urutan, dan d) *simplify*/memudahkan. Prinsip lainnya, terkandung dalam beberapa hal berikut:

1. Berfokus pada pelanggan, fokus utama adalah kualitas produk yang bermuara pada kepuasan pelanggan.
2. Mengadakan peningkatan secara terus menerus; Kualitas total merupakan sine qua non untuk keberlangsungan.
3. Mengakui masalah secara terbuka; Membangun kultur yang tidak saling menyalahkan.
4. Mempromosikan keterbukaan; Ilmu pengetahuan adalah untuk saling dibagikan & hubungan-hubungan komunikasi yang mendukungnya merupakan sumber efisiensi yang lebih besar.
5. Menciptakan tim kerja; pertama, pengaruh antar sesama teman (dan kepemimpinan) bisa memelihara disiplin untuk memastikan bahwa tidak ada

¹⁷ Kata Hirano, barang yang tidak diperlukan itu artinya tidak ‘dibutuhkan’ untuk kegiatan produksi saat ini. Hiroyuki, Hirano, *Penerapan 5S di Tempat Kerja*, terj., (Jakarta: PQM, 2005), hlm.13

¹⁸ Yasuhiro Monden, *Sistem Produksi Toyota: Suatu Ancangan Terpadu untuk Penerapan Just in Time*, terj., (Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo, 1995), hlm. 249.

¹⁹ *Ibid*, hlm.249

²⁰ *Ibid*, hlm. 266.

²¹ Handayani, *Kaizen Culture, Education and Training*, (New York: Irwing Professional, 2005), hlm.5

seorangpun dibiarkan mengganggu keseimbangan didalam tim dan keharmonisan antar tim, kedua, setiap orang diberi semangat untuk memanfaatkan pendidikan dan pelatihan guna memastikan bahwa kontribusi pribadi menambah nilai pada hasil hasil tim.

6. Memanajementi proyek melalui tim fungsional silang; menggunakan sumber daya antar departemen bahkan dari luar perusahaan.
7. Memelihara proses hubungan yang benar; Mendesain dan memastikan proses hubungan antar manusianya.
8. Mengembangkan disiplin pribadi; Melalui pendidikan, agama, dan norma norma sosial untuk menjaga keutuhan.
9. Memberikan informasi pada semua karyawan; Misi, nilai, produk, kinerja, manusia dan rencana perusahaan dari tantangan perusahaan menjadi tantangan pribadi.
10. Memberikan wewenang kepada setiap karyawan; Melalui pelatihan dalam berbagai keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab pengambilan keputusan, akses pada sumber-sumber data dan anggaran, timbal balik, rotasi pekerjaan dan penghargaan.

D. Teknik Kunci Pelaksanaan “Perbaikan Terus-Menerus”

Siklus PDCA (*plan, do, check, dan actio*) adalah langkah kunci dalam penerapan atau pelaksanaan ‘perbaikan terus-menerus’. kata Imai, siklus ini merupakan konsep terpenting dari perbaikan terus menerus itu. *Plan* atau rencana berkaitan dengan penetapan target untuk perbaikan, karena perbaikan terus-menerus adalah cara hidup, maka harus selalu ada perbaikan untuk semua bidang, dan perumusan rencana guna mencapai target tersebut. *Check* merujuk pada penetapan apakah penerapan tersebut berada pada jalur yang sesuai rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. *Action* berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari terjadinya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya.²² Di Jepang, dalam menerapkan konsep ini, para pemimpin organisasi/lembaga/pemimpin berpegang pada dua prinsip, yaitu: 1) memerlukan proses atau cara kerja yang baik untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Dengan cara demikian, lembaga dapat bekerja lebih cekatan (bukan bekerja lebih berat). Karena itu, para pemimpin perlu mengetahui sumber masalah-masalah, kemudian meminta ide/gagasan/solusi dari semua karyawannya, guna mendapatkan hasil yang lebih baik. 2) memilih gagasan-gagasan yang sekiranya bisa atau memungkinkan untuk dilaksanakan kemudian menrapkannya dan bersabar menunggu hasilnya. Ternyata, satu perbaikan kecil yang dilakukan dalam perusahaan atau organisasi akan dapat menghasilkan dampak yang besar, dimana waktu dan uang dapat dihemat. Para karyawan pun semakin bersemangat kerja, karena mereka melihat ide-ide mereka diterima dan dilaksanakan oleh perusahaan.

²² Masaaki Imai, *Budaya Kaizen*, terj, (Jakarta: Pustaka Utama, 2005), hlm.5

IV. PRAKTEK PENERAPAN MMT

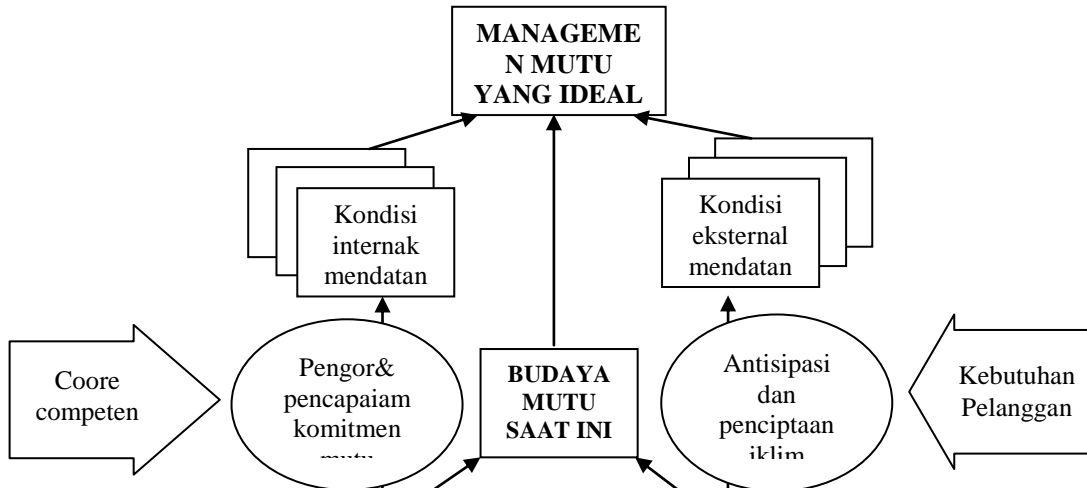
A. Penerapan Manajemen Mutu Terpadu

Menurut Goetsh & Davis, penerapan MMT dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut ini sebagaimana terlihat dalam bagan:

	Tindakan	
PERSIAPAN	Pimpinan puncak	Komitmen Mutu Total
	Konsultan	A Bentuk komisi pengarah mutu total
		B Pembentukan tim
		C Pelatihan mutu total
Komisi pengarah mutu total	D prinsip petunjuk menciptakan visi E Mengatur tujuan umum F Mengomunikasikan dan mempublikasikannya G Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan H Mengidentifikasi dukungan dan penghalang	
Komisi pengarah	I Sikap dasar pekerja J Memenuhi kepuasan pelanggan	
PERENCANAAN	Komisi pengarah	K merencanakan pendekatan pelaksanaan >> P Rencana/lakukan
		L mengidentifikasi tim M komposisi proyek N Pelatihan tim <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Catatan: Langkah F dan langkah K hingga siklus T diulang terus-menerus </div>
EKSKUSI	Tim proyek	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;">Umpan balik untuk komisi</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;">Umpan balik pelanggan</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">Umpan balik pekerja</div>
		Q R → S Modifikasi infrastruktur sedapat mungkin ◀
Otoritas pengarah	komisi	Prosedur/proses Struktur organisasi WAKTU Sistem ganjaran Aturan buruh

Gambar 1.1. Langkah-langkah MTT (Goetsh & Davis)

Model lain yang bisa diterapkan adalah model susunan bertangga, seperti gambar berikut ini:



B. Asesmen Penerapan Manajemen Mutu Terpadu

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, dapat dilakukan 10 indikator dengan bobot sebagai berikut: 1) kondisi internal saat ini bobot 5%, 2) pelaksanaan kurikulum terutama peserta didik 5%, 3) kepemimpinan 15%, 4) lingkungan fisik dan sumber daya sarana prasarana 5%, pembelajaran dan mengajar efektif 20%, 6) peserta didik 15%, 7) staf tata usaha 15%, 8) hubungan masyarakat 5%, 9) organisasi 5%, dan 10) standar 10%.

Beberapa daftar pertanyaan yang dapat dikembangkan menurut Sallis adalah: ²³

- 1 = kinerja sangat jelek
- 2 = kinerja jelek
- 3 = ragu-ragu
- 4 = kinerja baik
- 5 = kinerja sangat baik

Contoh daftar pertanyaan:

Pertanyaan	1	2	3	4	5
1. Akses (5%)					
Tersedia alamat yang jelas untuk menghubungi semua pelanggan					
Tersedia petugas penerima tamu					
Segera mengangkat telpon					
Sarana dan pedoman fasilitas mudah didapatkan					
Tersedia rambu-rambu yang jelas di sekitar kampus					
Akses terbuka					
Tersedia jalan lantai dan lift untuk orang cacat					

²³ Edward Salis, *Total Quality Management in Education*, terj., (London: Kogan Page, 1993), hlm. 151-159

Rambu-rambu dibuat dengan bahasa yang mudah dipahami masyarakat					
Pernyataan	1	2	3	4	5
2. Pelayanan pelanggan (5%) Nasihat dan Pedoman					
Tersedia informasi secara efektif					
Tersedia pedoman pelayanan					
Tersedia pelayanan <i>pre-entry</i> untuk semua peserta didik					
Pelayanan terus-menerus secara tepat, tersedia untuk semua peserta didik					
Bimbingan karir mudah didapatkan					
Tersedia akses kesejahteraan bagi peserta didik yang membutuhkan					
Tersedia bimbingan bagi peserta didik yang membutuhkan					
Sumber pembelajaran					
Tersedia perpustakaan lengkap sesuai kebutuhan kurikulum					
Tersedia akses terbuka sumber pembelajaran bagi semua peserta didik					
Tersedia akses terbuka berupa fasilitas komputer bagi semua peserta didik					
Sosial dan penyegaran					
Tersedia fasilitas kantin bagi peserta didik yang membutuhkan					
Tersedia fasilitas olahraga yang memadai					
Tersedia fasilitas santai yang memadai					
Tersedia peluang bagi peserta didik untuk mengorganisasikan kegiatannya					
Pernyataan					
3. Kepemimpinan (15%) Kepala Sekolah					
Memiliki visi					
Mempedulikan untuk mewujudkan visinya					
Mengunggulkan prinsip-prinsip TQM					
Menjalankan tugas					
Mengenal staf					
Mengenal peserta didik					
Menyiapkan kepemimpinan					
Menjamin bahwa sekolahnya unggul dalam mutu					
Membangkitkan inovasi					
Membangkitkan kreativitas					
Memperioritaskan peningkatan mutu					
Pemerintahan					
Dinas kabupaten/kota bekerja sama dengan kepala sekolah					

mengembangkan misi sekolah					
Menjamin sekolah memiliki pedoman peningkatan mutu					
Dinas Pendidikan memantau mutu secara efektif dengan indikator:					
(1) Hasil belajar (IPK)					
(2) Jumlah peserta didik/kelas					
(3) Penerimaan peserta didik					
(4) Jumlah putus sekolah					
(5) Lama masa studi					
Nilai-nilai:					
(1) Staf tata usaha					
(2) Peserta didik					
(3) Guru					
(4) Orang tua/wali peserta didik					
Kebijakan memperoleh peluang yang sama di sekolah					
Tersedia komitmen yang kuat dari masyarakat					
Pernyataan					
4. Lingkungan fisik dan sumber daya sarana prasarana (5%) gedung, kelas, dan benkel	1	2	3	4	5
Kebersihan gedung					
Keindahan gedung					
Fasilitas siap digunakan untuk berbagai keperluan					
Kelas memiliki peralatan (media)					
Lingkungan belajar menyenangkan					
Tata letak kelas menyenangkan peserta didik					
Adanya kebijakan bahwa kesehatan dan keamanan harus dimotor secara teratur					
Tersedia komitmen yang kuat memelihara keamanan lingkungan					
Kontrol Sumber Daya dan Alokasi					
Tersedia pendelegasian yang tepat dalam manajemen sumber daya					
Kontrol sumber daya yang efektif dilatihkan					
Sumber daya dikontrol oleh mereka yang memakainya					
Mutu Biaya					
Sekolah memiliki ide yang jelas tentang biaya yang dikeluarkan akibat kegagalan meningkatkan mutu					
Mutu biaya dilaporkan secara teratur					
Pernyataan					
5. Pemberdayaan dan pengajaran efektif (20%) Keterampilan metode pembelajaran	1	2	3	4	5

Tersedia strategi pembelajaran dan pengajaran yang tepat untuk mencapai tujuan program					
Tersedia variasi model pembelajaran yang sesuai kebutuhan peserta didik					
Strategi pembelajaran dan pengajaran diukur dengan hasil belajar peserta didik					
Pembelajaran berpusat pada peserta didik					
Peserta didik berani bertanggungjawab terhadap yang dipelajarinya					
Tersedia pengakuan bagi pembelajaran terlebih dahulu					
Tersedia suasana yang sehat sesuai maksud peserta didik					
Kecocokan kurikulum					
Kurikulum sesuai dengan kebutuhan peserta didik					
Isi program relevan					
Isi program tidak ketinggalan zaman					
Tersedia waktu menanggapi yang singkat untuk mengembangkan latihan baru dari isi program					
Pemantauan dan penilaian					
Umpan balik peserta didik diperoleh secara teratur					
Umpan balik pelanggan diperoleh secara teratur					
Angket peserta didik digunakan dengan baik					
Angket masyarakat digunakan dengan baik					
Sekolah memiliki sistem formal untuk <i>me-review</i>					
Sekolah memiliki sistem formal untuk penilaian					
Tersedia umpan balik peserta didik yang dipakai untuk membuat keputusan					
Pernyataan					
6. Peserta didik (15%) Peristiwa peserta didik	1	2	3	4	5
Tempat umum untuk berkumpul peserta didik					
Tempat umum untuk berkumpul peserta didik dihias dengan indah					
Tersedia buku pegangan bagi peserta didik					
Tersedia buku pedoman akademik					
Tersedia daftar absen					
Tersedia transportasi yang baik bagi peserta didik					
Tersedia tempat rekreasi (olahraga) peserta didik					
Kepuasan peserta didik					
Tersedia data induk peserta didik yang baik					
tersedia data guru yang baik					
Tersedia data staf tata usaha yang baik					
Kepuasan peserta didik diperoleh dari survei (angket)					

Kepuasan masyarakat (orang tua wali) diperoleh dari angket					
Peserta didik diberi tahu kemajuan yang memengaruhi dirinya					
Pendapat peserta didik dicari secara teratur					
Pemantauan kemajuan peserta didik					
Kemajuan peserta didik diujjaki secara teratur					
Kemajuan peserta didik dipantau secara teratur					
Kehadiran peserta didik dipantau secara teratur					
Tutorial digunakan secara efektif untuk menjamin kelancaran belajar peserta didik					
Pernyataan					
7. Staf (15%) Sikap dan motivasi	1	2	3	4	5
Bertanggung jawab					
Berpengetahuan					
Berorientasi pada peserta didik					
Bertanggungjawab terhadap mutu kerjanya					
Berbangga dengan pekerjaannya					
Berbahagia dengan pekerjaannya					
Bersiap merespon kebutuhan individual					
Kerja tim					
Memiliki komitmen kerja tim					
Memiliki pendekatan tim					
Staf dilatih keterampilan kerja tim					
Staf memiliki kekompakan yang kuat					
Tim memiliki ide yang jelas sebatas kewenangan					
Tersedia sumber daya utama untuk emingkatkan mutu					
Tim dibimbing secara teratur berdasarkan kebijakan					
Pengembangan staf danpelatihan					
Sekolah bertanggungjawab mengembangkan stafnya					
Sekolah proaktif mengetahui kebutuhan					
Pengembangan staf dimulai dengan me-review kebutuhan individual					
Pelatihan staf dilengkapi dengan sarana yang memadai					
Pelatihan staf dibiayai secara memadai					
Pelatihan staf adalah prioritas utama sekolah					
Pelatihan untuk seluruh staf					
Staf dilatih teknik peningkatan mutu					
Fasilitas					
Tersedia ruang kerja yang menyenangkan					
Tersedia perlengkapan kerja yang lengkap					

Tersedia perlengkapan kerja yang cocok					
Tersedia kesempatan untuk berdiskusi (debat) secara profesional					
Pernyataan					
8. Hubungan Masyarakat Luar (5%) Pemasaran	1	2	3	4	5
Tersedia strategi pemasaran yang koheren					
Penelitian pasar dilaksanakan secara teratur					
Sekolah mencari pandangan positif pelanggan					
Angket peserta didik digunakan secara teratur					
Angket staf digunakan secara teratur					
Masyarakat					
Hubungan baik yang relevan dipelihara					
Pendapat masyarakat diteliti secara teratur					
Tersedia hubungan yang kuat dengan dunia usaha dan industri melalui kemitraan					
Tersedia hubungan yang kuat dengan lembaga masyarakat melalui kemitraan					
Pernyataan					
9. Organisasi (5%) Perencanaan strategik	1	2	3	4	5
Sekolah mempunyai tujuan jangka panjang					
Sekolah mempunyai tujuan jangka pendek					
Semua staf menyadari tujuan sekolah					
Sekolah memiliki rencana strategi tertulis					
Perencanaan memuat cara staf berkontribusi untuk kekuasaan organisasi sekolah					
Budaya organisasi					
Sekolah memiliki struktur organisasi sederhana					
Kepala sekolah memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu					
Otonomi didelegasikan ke bawah					
Sikap positif bagian perubahan dari kultur					
Tersedia pernyataan umum (slogan) pengarahan					
Tersedia komitmen yang kuat antarteman penilai dan <i>review</i>					
Organisasi ditunjang kerja tim					
Memaksimalkan kebijakan bebas mengambil resiko diutamakan					
Ada toleransi bagi yang berbuat kesalahan					
Komunikasi					
Komunikasi yang baik tampak sebagai prioritas utama					

Komunikasi dari bawah ke atas bukan sebaliknya					
Saling berkomunikasi tampak sebagai sumber kehidupan sekolah					
Pengetahuan manajemen					
Tersedia kebijakan sekolah untuk menggunakan sumber pengetahuan secara efektif					
Pendekatan aktif digunakan untuk mengelola pengetahuan					
Tim belajar kepada tim lain yang sukses					
Mutu peralatan dan teknik					
Peralatan yang dipakai untuk meningkatkan mutu					
Teknik dipakai untuk meningkatkan mutu					
Tim proyek dibentuk untuk mengatasi isu-isu mutu					
Pernyataan					
10. Standar 10% Standar keras	1	2	3	4	5
Sekolah memiliki hasil ujian terbaik sebagai keberhasilan peserta didik					
Sekolah memiliki peserta didik yang pandai-pandai					
Sekolah memiliki peserta didik yang cepat kemajuannya					
Sarana dan prasarana digunakan secara efektif dan diukur nilai tambahnya					
Umpan balik peserta didik yang baik berdasarkan pengumpulan data yang sistematis sesuai kebutuhan					
Umpan balik masyarakat yang baik berdasarkan pengumpulan data yang sistematis sesuai kebutuhan					
Tersedia kontrol anggaran yang efektif					
Standar lunak					
Tersedia iklim yang mendukung					
Kesejahteraan peserta didik merupakan prioritas					
Pelayanan pelanggan diutamakan					
Tersedia lingkungan yang menarik untuk berkunjung					
Tersedia komitmen pembelajaran mengembangkan semua kemampuannya					
Patok duga					
Data patok duga yang tepat dibutuhkan					
Ketepatan digunakan membuat informasi patok duga					
Nilai tambah					
Sekolah mengetahui nilai tambah untuk peserta didik					
Mengukur nilai tambah digunakan untuk target sejumlah peserta didik					
Data nilai tambah dipakai sebagai bagian dari latihan patok duga					

Tersedia strategi untuk meningkatkan nilai tambah					
Asesmen sendiri dan seting target					
Program yang teliti untuk asesmen tersedia di sekolah					
Target yang tepat disusun berdasarkan pengalaman prkatek terbaik tentang data patok duga					
Sekolah tidak mengukur sendiri priorita “keras” utamanya					
Data sebagai umpan balik meningkatkan inisiatif					

V. PENUTUP

Penerapan Managemen Mutu Terpadu dalam pendidikan atau lainnya, tentu tidak semudah yang dibayangkan. Melainkan butuh ketelatenan dan keahlian dari semua pihak untuk memahami terlebih dahulu konsep dan metodologi MMT. Beberapa hal yang menjadi tantangan pihak pelaksana, seperti 1) delegasi kepemimpinan yang setengah hati, 2) tim mania, 3) proses penyebarluasan, 4) pendekatan yang terbatas, 5) harapan yang terlalu berlebihan, 4) pihak manajemen ingin sukses seketika, 5) menganggap hanya dengan belajar dan berlatih singkat dapat dianggap pasti akan berhasil menerapkannya, dan masih banyak lagi yang lain.

Namun, titik lemah di atas dapat diatasi dengan memperhatikan faktor-faktor suksesnya, yakni apabila manajer pendidikan melakukan seharusnya yang anda lakukan, yaitu: 1) pahami: filosofi, visi, misi, aksi, kebutuhan pelanggan, dan keunikan karyawan, 2) ciptakan: proses yang efisien, budaya kerja yang kondusif, dan tim kerja yang solid, 3) galakkan: pencatatan data, usaha perbaikan, dan semangat kerja, 4) kembangkan: diri sendiri, bawahan, dan rekanan, 5) dapatkan: kesamaan persepsi, komitmen atasan, teman selevel, dan bawahan, 6) terapkan: gaya kepemimpinan partisipatif. Sebaliknya, jangan lakukan : 1) berfikir negatif, berprilaku BOS, 2) statis, 3) resisten terhadap perubahan, 4) mengabaikan pendapat kritik, 5) berangapan berhasil kerja adalah hasil anda, 6) sangat subjektif, 7) tidak adil, 8) tidak jujur.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Ahmadi dan Nur Ukhbiyati, *Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1991)
 Ahmad, Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*, (Bandung: al-Ma'arif, 1989)
 Darwin dan Irsan, *Penjamin Mutu Pendidikan dan Pengawasan* (Medan: Unimed Press, 2012)
 David L. Goetsch, dan Stanley B. Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*, (New Jersey: Prentice-Hall, 2000)
 Deni, Koswara dan Cepi Triatna, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008)
 Desi, Suciati, *News Republika. Co.id.*, M.Republika.co.id. akses, 1 Nop, 2015.

- Edward ,Salis, *Total Quality Management in Education*, terj., (London: Kogan Page, 1993)
- Fandy, Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen* .Edisi Revisi. (Yogyakarta: Andi, 2003)
- Handayani, *Kaizen Culture, Education and Training*, (New York: Irwing Professional, 2005)
- Hiroyuki, Hirano, *Penerapan 5S di Tempat Kerja*, terj., (Jakarta: PQM, 2005), hlm.13
- J.Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta: Grasindo, cet. IV, 2002)
- Masaaki, Imai, *Budaya Kaizen*, terj, (Jakarta: Pustaka Utama, 2005)
- Noeng, Muhadjir, *Pendidikan dalam Perspektif al-Qur'an: Tinjauan Mikro dalam Pendidikan Perspektif al-Qur'an*, (Yogyakarta: LPPI, 1999)
- Sahskin & Kiser, *Putting Total Quality Management to Work*, (San Parnsisko: Jossey-Bass publisher, 1993)
- Syed, Muhammad Naquib al-Attas, *Islam dan Sekularisme*, terj, Karsidjo, (Jakarta: Pustaka, 1991)
- Vincent Gasperz, *Penerapan TMQE pada Perguruan Tinggi Indonesia: Suatu Upaya untuk Memenuhi Sistem Industri Modern*”, dalam *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* (No. 029 tahun ke-7, Mei 2001)
- www.ilmumenejemenindustri.com.
- www.ubaya.ac.id.
- Yasuhiro Monden, *Sistem Produksi Toyota: Suatu Ancangan Terpadu untuk Penerapan Just in Time*, terj., (Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo, 1995)