

Manajemen Mutu Terpadu

Total Quality Management

Manajemen mutu terpadu adalah sistem nilai yang mendasar dan komprehensif untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dalam jangka panjang dengan memberikan perhatian, kepuasan kepada pelanggan, serta terpenuhinya kebutuhan *stakeholders* yang bersangkutan. Manajemen mutu terpadu membangun konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Manajemen mutu terpadu sangatlah penting diperhatikan. Hal ini diperlukan untuk mempertahankan kualitas yang baik dari produk serta memberikan kepuasan kepada pelanggan.



Jl. Penebar 28 No. 100
Margalaya, Permai, Bandung - 40219
T. (022) 5403003, 5413118, 5429946
F. (022) 5403012
e. (7201424242); yramawidya@indico.net.id
e. (7201424242); yramawidya@gmail.com
f. yramawidya.3
@yramawidya
www.yrama-widya.co.id



Manajemen Mutu Terpadu

Dr. H. Tatang Ibrahim, M.Pd.
Dr. H.A. Rusdiana, Drs., M.M.



Dr. H. Tatang Ibrahim, M.Pd.
Dr. H.A. Rusdiana, Drs., M.M.

Manajemen Mutu Terpadu

Total Quality Management



Manajemen Mutu Terpadu

Total Quality Management

Oleh: Dr. H. Tatang Ibrahim, M. Pd.
Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM

Editor : Tim Editorial IPS.
Foto : Dokumentasi Penerbit

Copyright©2021 pada Penerbit YRAMA WIDYA

Desainer Coper : Ade Mulyana
Desainer Isi : Eko & Teguh
Cetakan I : Februari 2021.

Diterbitkan oleh:

PENERBIT YRAMA WIDYA

Jalan Permai 28 Nomor 100 Margahayu Permai, Bandung (40218)
Telp. (022) 5403533 (Hunting) 5403518, 5426845
Fax. (022) 5403512

ANGGOTA IKAPI

e-mail : yrama.redaksi@gmail.com (Redaksi)
yramawidya@indonet.id (Penjualan)
<http://www.yrama-widya.co.id>

*Dilarang keras mengutip, menjiplak, memfotokopi
Sebagian atau seluruh isi buku ini serta memperjualbelikannya
Tanpa mendapat izin tertulis dari
Penerbit Yrama Widya*

©Hak Cipta Dilindungi oleh Undang-Undang

KATAOLOG DALAM TERBITAN

Dr. H. Tatang Ibrahim, M. Pd.

Manajemen Mutu Terpadu/Penulis Dr. H. Tatang Ibrahim, M. Pd., Dr. H. A.
Rusdiana, Drs., MM-Bandung Yrama Widya

v+499 hlm, 176 x 25

ISBN: 978-623-205-403-9

I. Judul

II. Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM

Prakata

Sejalan dengan tuntutan perkembangan pendidikan saat ini maka peningkatan mutu pendidikan menjadi perhatian khusus oleh semua lembaga pendidikan. Mutu atau kualitas pendidikan merupakan salah satu tantangan dalam bidang pendidikan. Mutu atau kualitas pendidikan perlu ditingkatkan dari waktu ke waktu dan berkesinambungan.

Dengan kualitas yang tinggi dibidang pendidikan dapat mencetak Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempunyai kualitas yang tinggi pula sehingga Sumber Daya Manusia tersebut dapat bermanfaat disegala sektor kehidupan dalam rangka menghadapi era globalisasi. Suatu bangsa akan cepat berkembang atau menjadi bangsa yang maju bila tersebut mempunyai Sumber Daya Manusia yang berkualitas tinggi.

Karena kualitas Sumber Daya Manusia dipengaruhi oleh kualitas pendidikan. Hal ini menimbulkan dorongan yang kuat bagi pemerintah untuk selalu berusaha meningkatkan dan menyempurnakan mutu pendidikan disetiap jenjang pendidikan.

Untuk melakukan pembaharuan pendidikan yang sesuai dengan kemajuan zaman, serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, telah melahirkan suatu cabang disiplin keilmuan yang relatif baru dan semula dikenal sebagai Manajemen Mutu Terpadu. Komponen yang terkait dengan mutu pendidikan; Pertama, siswa, meliputi kesiapan dan motivasi belajarnya. Kedua, guru, meliputi kemampuan profesional, moral kerja (kemampuan profesional), dan kerja sama (kemampuan sosial). Ketiga, kurikulum, meliputi relevansi konten (isi), dan operasionalisasi proses pembelajarannya. Keempat, sarana dan prasarana, meliputi kecukupan dan keefektifan daalam mendukung proses pembelajaran. Kelima, masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi), yaitu partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan.

Dalam konteks inilah buku “Manjemen Mutu Terpadu Pendidikan” ini hadir, membantu para mahasiswa, guru, dan kepala sekolah/madarasah beserta tenaga kependidikan lainnya dalam rangka memahami konsep manajemen layanan khusus, serta melakukannya secara efektif dan efisien dalam rangka membangun mutu sekolah/madrasah yang efektif yang dapat menghasilkan lulusan bermutu dan berkualitas, sesuai dengan tuntutan pembangunan dan perkembangan zaman. Buku ini ditulis berdasarkan kebutuhan para mahasiswa,

guru, dan kepala sekolah/madarasah beserta tenaga kependidikan lainnya yang terungkap dalam berbagai pertemuan diskusi, seminar, lokakarya dilingkungan Kementerian Pendidikan Kebudayaan (Kemendikbud), serta Kementerian Agama (Kemenag). Secara lebih khusus, buku ini ditujukan untuk para mahasiswa S-1, S-2, dan S-3 program manajemen pendidikan.

Buku ini berupaya memformulasikan suatu konsep dan cara praktis kepada para mahasiswa, guru, dan kepala sekolah/madarasah beserta tenaga kependidikan lainnya dalam mengelola manajemen mutu. Pemaparannya dimulai dengan pendahuluan, Latar belakang, konsep dan pengertian Manajemen Mutu Pendidikan (MMT); Filosofi mutu/essensi mutu; kemudian membahas Konsep dasar MMT; Memahami pelanggan dan kepuasannya; Perkembangan mutu; Pemikir mutu: Juran, Deming, Crosby, Ishikawa dan Feigenbaun; Performansi mutu; Jaminan mutu (Assurance quality); Manajemen mutu Pendidikan; Manajemen mutu Peningkatan Mutu; Gugus Kendali mutu; Mutu Pendidikan: Mutu jasa pelayanan; dan di akhiri dengan Manajemen mutu berbasis sekolah; dan Peningkatan mutu akademik.

Penulis berharap, kehadiran buku ini dapat memberikan inspirasi dan urun rembuk, pada pemecahan, mencerdaskan, dan menjadi solusi terhadap berbagai permasalahan sosiologi pendidikan. Semoga buku ini bermanfaat bagi kepentingan umat dan mendapat ridlo Allah SWT., Amin.

Bandung, 31 Otober 2019

Penulis

Daftar Isi

Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	iii

BAB I

Pendahuluan	1
A. Filosofi baru dalam menghasilkan produk bermutu	2
B. Esensi Dimensi Mutu Produk.....	6
C. Mutu Menurut Sudut Pandang Konsumen dan Produsen	8
D. Konsep Mutu.....	15

BAB 2

Konsep Manajemen Mutu Terpadu	19
A. Konsep Dasar Manajemen Mutu Terpadu.....	20
B. Pentingnya program Perbaikan mutu produk (barang dan jasa).....	34
C. Strategi Penerapan Manajemen Mutu Terpadu.....	40
D. Proses Manajemen Mutu Terpadu.....	44

BAB 3

Kepuasan Pelanggan	49
A. Konsep Dasar Pelanggan dan Konsumen.....	50
B. Perilaku dan Harapan Pelanggan	59
C. Kepuasan Pelanggan/Konsumen	66
D. Pengukuran Kepuasan Pelanggan/Konsumen	74

BAB 4

Perkembangan Teori Mutu	109
A. Latar Belakang Sistem Manajemen Mutu	110
B. Sejarah Perkembangan Mutu/Kualitas.....	112
C. Sejarah Perkembangan TQM	116
D. Tokoh Mutu, dan Pemikirnya.....	122

BAB 5

Performansi Mutu	149
A. Konsep Dasar Performansi Mutu	151
B. Performansi mutu: Nature of Quality	156
C. Produk Bermutu.....	258
D. Pengukuran Kinerja Mutu.....	169

BAB 6	
Penjaminan Mutu Pendidikan	173
A. Konsep Dasar Penjaminan Mutu (Quality Assurance)	175
B. Dimensi Karakteristik Kualitas pelayanan	182
C. Konsep dan Prinsip Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan	186
D. Aplikasi Konsep Penjaminan Mutu	206
BAB 7	
Manajemen Mutu Pendidikan	219
A. Konsep Dasar Manajemen Mutu Terpadu (TQM).....	220
B. Karakteristik Manajemen Mutu Terpadu (TQM)	228
C. Model Dasar Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan	230
D. Strategi Penerapan MMT Pada Organisasi Sekolah.....	237
B. Proses Penerapan MMT Pada Tatanan (Kml) Kurikulum Muatan Lokal dan Implementasi Wajar Dikas 9 Tahun.....	241
BAB 8	
Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan	247
A. Konsep Dasar Manajemen Penningkatan Mutu	248
B. Kondisi Ideal Peningkatan Mutu Pendidikan	258
C. Program Penningkatan Mutu Pendidikan.....	268
D. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia	271
BAB 9	
Gugus Kendali Mutu Pendidikan	277
A. Konsep Dasar Gugus Kendali Mutu.....	278
B. Manajemen Kendali Mutu.....	287
C. Faktor Pendukung, Penghambat, dan Dampak Manajemen Kendali Mutu	293
D. Aplikasi Manajemen Kendali Mutu Pendidikan	299
BAB 10	
Mutu Jasa Pelayanan Pendidikan.....	331
A. Konsep Dasar Kualitas Jasa Pelayanan	333
B. Konsep Mutu Pendidikan	346
C. Mutu Pelayanan Pendidikan	357
D. Aplikasi Dimensi Kualitas Jasa Model Kloter di Lembaga Pendidikan.....	372
BAB 11	
Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah.....	357
A. Konsep Dasar Manajemen Sekolah.....	358
B. Mutu Pendidikan dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah.....	363
C. Kondisi Manajemen berbasis Sekolah: Peningkatan Mutu Pendidikan.....	368
D. Implentasi Peningkatkan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah	382

BAB 12

Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran	407
A. Konsep Dasar Pembelajaran Berbasis Mutu.....	408
B. Peran Guru dalam Pembelajaran Berbasis Mutu.....	412
C. Evaluasi Pembelajaran Berbasis Mutu	417
D. Model Peningkatan Aktualisasi dan Mutu Proses Pembelajaran dgn Interactive Skill Station Berbasis TI.....	422

BAB 13

Peningkatan Mutu Layanan Akademik	449
A. Konsep Dasar Layanan Akademik	450
B. Menata Manajemen Sekolah untuk peningkatan Mutu akademik.....	455
C. Model Sekolah Unggul: untuk peningkatan Mutu akademik	467
D. Mutu Pelayanan Akademik Pengaruhnya terhadap Peningkatan Kepuasan dan Motivasi Belajar.....	481

Daftar Pustaka	489
-----------------------------	------------

Profil Penulis	499
-----------------------------	------------

Bab 1

Pendahuluan

Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) semakin canggih dan terus mengglobal sehingga berdampak pada hampir semua kehidupan umat manusia di muka bumi dewasa ini. Dengan semakin berkembangnya IPTEK, manusia dituntut untuk semakin maju pula, terutama dalam pengembangan lembaga/perusahaan yang bermutu,

Bagi setiap institusi/lembaga/perusahaan, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.

Organisasi-organisasi yang menganggap serius pencapaian mutu, memahami bahwa sebagian besar rahasia mutu berakar dari mendengar dan merespon secara simpatik terhadap kebutuhan dan keinginan para pelanggan dan klien. Dalam konteks TQM, mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. TQM sebagai metodologi maksudnya perbaikan/peningkatan berkelanjutan dan manajemen *Just-I-Time*.

Prinsip dasar JIT adalah meningkatkan kemampuan perusahaan/lembaga secara terus menerus untuk merespon perubahan dengan meminimasi pemborosan. TQM sebagai filosofi digunakan untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya mutu dan untuk mengubah sikap para karyawan.

Dalam dunia industri, sejak dulu selalu ada keharusan untuk menjaga mutu suatu produk agar mampu memberikan kepuasan pada para pelanggan dan tentunya akan mendatangkan keuntungan. Sehingga lahirlah divisi tenaga kerja yang dikenal dengan quality control (kontrol mutu). Kontrol mutu adalah proses yang menjamin bahwa hanya produk yang memenuhi spesifikasi yang boleh keluar dari pabrik dan dilempar ke pasar.

Gagasan perbaikan mutu dan jaminan mutu mulai dimunculkan setelah Perang Dunia Kedua. Meskipun demikian, perusahaan-perusahaan di Inggris dan Amerika baru tertarik pada isu mutu di tahun 1980-an, saat mereka mempertanyakan keunggulan Jepang dalam merebut pasar dunia.

Peningkatan mutu merupakan salah satu prioritas pembangunan nasional dewasa ini dan mendatang. Prioritas ini didasarkan pada kebijaksanaan sebelumnya yang lebih menekankan kepada perluasan dan kesempatan belajar sehingga mutunya sedikit terabaikan. Selain itu, tentunya tuntutan terhadap mutu semakin kuat sejalan dengan perkembangan dan pertumbuhan di setiap sektor kehidupan di masa kini dan mendatang.

A. Filosofi baru dalam menghasilkan produk bermutu

1. Kesesuaian Produk dengan Selera Konsumen

Dari uraian di atas, selanjutnya perlu dijelaskan tentang adanya filosofi baru dalam menghasilkan produk bermutu dengan sifat *quality conformance*. Yang dimaksud dengan *quality conformance*? Istilah itu secara harfiah berarti kesesuaian dengan selera konsumen. Artinya, para produsen harus membuat produk dengan mutu yang sesuai dengan kebutuhan para konsumen.¹

Tujuannya, agar produk yang dibuat dapat laku dijual karena produk tersebut mempunyai mutu yang sesuai dengan kebutuhan konsumen, contohnya produk handphone dibuat karena dapat memenuhi kebutuhan konsumen yang selalu bergerak dari tempat satu ke tempat lain. Oleh karena itu, desain HP harus mudah, dibawa secara mudah, dan mudah pula pengoperasiannya. Bahkan HP saat ini sudah mempunyai fungsi yang banyak, seperti kamera, mengirim e-mail, dan sebagainya. Dasar dari filosofi mutu produk mempunyai beberapa prinsip sebagai berikut. *No single approach will solve an organization's quality problem.* (Tidak ada pendekatan tunggal untuk memecahkan masalah mutu produk dalam suatu organisasi).

Product quality is affected by organizational structure by work training and job design, by production design and by purchasing and materials management. (Produk bermutu prima hanya dihasilkan oleh perusahaan (organisasi) yang mempunyai struktur organisasi yang baik, proses produksi yang andal, dan manajemen pembelian bahan baku yang juga sangat baik).

2. Filsafat Baru Mutu Produk

Dalam dua dekade ini (1980-2000-an), berbagai perusahaan seperti Motorola, Harley Davidson, Intel, Microsoft (di Amerika Serikat), Sony Corp., Mitsubishi (di Jepang), dan Mercedes Benz (di Jerman), telah melaksanakan strategi yang terbasis dan bersandarkan pada mutu produk, dan telah menjadi dimensi primadona untuk memenangkan pesanan (*product quality has become a primary order-winning dimension for organization*).

¹ Suyadi Prawirosentono. 2004. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21: Kiat Membangun Bisnis Kompetitif* (Edisi 2). Jakarta: PT Bumi Aksara, hlm. 72.

Khususnya industri otomotif, elektronik, dan mesin di Jepang telah membuat produk berkualitas tinggi sebagai kunci sukses dari strategi perusahaan tersebut. Fakta menunjukkan bahwa industri otomotif Jepang mengalahkan industri otomotif Amerika Serikat, industri mesin Jepang mengalahkan (atau tidak kalah) dari industri mesin Eropa Barat, bahkan industri jam tangan Jepang mengalahkan industri jam tangan Swiss. Oleh karena itu, produk-produk Jepang pada tahun 1970-an dan 1980-an telah 10 sampai dengan 100 kali lebih kecil dalam tingkat kerusakan produk (*product defect rate*) sehingga memuaskan para konsumennya.

Baru-baru ini berbagai perusahaan Amerika Serikat, Kanada, dan Eropa pun telah mencoba menurunkan tingkat kerusakan (*damage*) produk mereka untuk meningkatkan kepentingan para langganan mereka. Sebagai contoh, Motorola, produsen telepon seluler, telah menurunkan tingkat cacat produknya dari 6.000 per 1.000.000 produk pada tahun 1985 menjadi hanya 30 per 1.000.000 produk pada tahun 1992, bahkan menjadi 3 per 1.000.000 produk pada tahun 1995. Demikian pula, Solectron (produsen papan sirkuit/IC) telah menurunkan cacat produknya dari 100 unit per 1.000.000 produknya menjadi 2 unit saja per 1.000.000 produknya. Jadi, produk dengan mutu prima (*superior quality*) jelas akan menjadi produk yang diidamkan oleh setiap konsumen di seluruh dunia.

Oleh karena itu, hendaknya para produsen di Indonesia, khususnya yang memiliki industri dengan produk yang akan dijual ke pasar internasional, mutlak menyadari adanya filsafat baru dalam mutu produk. Kesadaran tersebut harus dinyatakan dalam bentuk riil, agar produk yang dihasilkan bukan saja dipercaya konsumen, tetapi juga berakibat yang lebih luas, yakni kemampuan meningkatkan daya saing sehingga perusahaan dapat bertahan dan berkembang. Mengapa? Di bawah ini beberapa alasan yang merupakan fakta yang dikemukakan para usahawan mancanegara.

3. Tiga Alasan Memproduksi Produk Berkualitas

Produk berkualitas prima memang akan lebih atraktif bagi konsumen, bahkan akhirnya dapat meningkatkan volume penjualan. Lebih dari itu, produk berkualitas mempunyai aspek penting lain, yakni sebagai berikut:

a. Konsumen yang membeli produk berdasarkan mutu

Konsumen yang membeli produk berdasarkan mutu, umumnya mempunyai loyalitas produk yang besar dibandingkan dengan konsumen yang membeli berdasarkan orientasi harga. Normalnya, konsumen berbasis mutu akan selalu membeli produk tersebut sampai saat produk tersebut membuat dia

merasa tidak puas karena adanya produk lain yang lebih bermutu. Akan tetapi selama produk semula masih selalu melakukan perbaikan mutu (*quality improvement*) dia akan tetap setia dengan tetap membelinya. Berbeda dengan konsumen berbasis harga, dia akan mencari produk yang harganya lebih murah, apa pun mereknya. Jadi, konsumen terakhir tersebut tidak mempunyai loyalitas produk. Contohnya, seorang konsumen membeli mobil bermutu merek T, walaupun harganya mahal. Dia akan tetap setia pada T sampai misalnya ada mobil merek R yang memberi kepuasan lebih besar dari T. Akan tetapi, sebenarnya T pun telah melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus sehingga bila dia tahu T yang telah menjadi "idola"-nya maka mungkin saja dia kembali membeli T.

b. Bersifat kontradiktif dengan cara pikir bisnis tradisional

Bersifat kontradiktif dengan cara pikir bisnis tradisional, ternyata bahwa memproduksi barang bermutu tidak secara otomatis lebih mahal dengan memproduksi produk bermutu rendah. Banyak perusahaan menemukan (*discovery*) bahwa memproduksi produk bermutu tidak harus berharga lebih mahal. Mengapa? Fakta menunjukkan bahwa cara (*methods*) berproduksi untuk menghasilkan produk bermutu tinggi secara simultan meningkatkan produktivitas, antara lain mengurangi penggunaan bahan (*reduce materials usage*) dan mengurangi biaya. Konon, pabrik General Motor (GM) telah melakukan perubahan proses kerja dalam merakit kolom pengarah (*steering columns*), ternyata mutunya lebih baik, sedangkan biayanya menurun. Penulis dalam hal ini dapat memberi contoh yang umum, misalnya dua ibu rumah tangga masing-masing mendapat pesanan membuat kue donat 5.000 buah yang harus diserahkan besok pagi pukul 10.00 WIB. Keduanya ahli membuat kue. Bedanya yang satu memakai mixer tradisional (dikocok dengan manual), sedangkan yang satu menggunakan mikser listrik. Ovennya pun yang satu dengan oven tradisional, sedangkan yang lain dengan oven listrik. Soal kecepatan, artinya produktivitas per satuan waktu tentunya, alatmodem (yang harganya lebih mahal) akan lebih cepat berproses produksi. Hasilnya pun, lebih bermutu. Harga jual pun mungkin lebih murah, karena tidak perlu mengeluarkan upah tenaga kerja yang lebih banyak (baik untuk mengaduk adonan) maupun untuk "menjaga" oven yang otomatis.

c. Menjual barang tidak bermutu

Menjual barang tidak bermutu, kemungkinan akan banyak menerima keluhan dan pengembalian barang dari konsumen. Atau biaya untuk memperbaikinya (*after sales services*) menjadi sangat besar, selain memperoleh

citra tidak baik. Belum lagi, kecelakaan yang diderita konsumen akibat pemakaian produk yang bermutu rendah. Konsumen tersebut mungkin akan menuntut ganti rugi melalui pengadilan.

Jadi, berdasarkan ketiga hal atau alasan di atas, memproduksi produk bermutu tinggi lebih banyak akan memberi keuntungan bagi produsen, bila dibandingkan dengan produsen yang menghasilkan produk bermutu rendah.

4. Manajemen Mutu Produk

Berdasarkan filosofi baru tentang mutu produk seperti disinggung di atas akan menimbulkan berbagai pertanyaan berikut. Apa yang dimaksud dengan mutu produk? Bentuk atau tingkat mutu yang bagaimana yang cocok untuk produk kita? Bagaimana kita dapat mencapai kualitas produk yang kita inginkan?

Ketiga pertanyaan tersebut sebenarnya merupakan pengejawantahan (proyek) secara operasional yang diadopsi dari filosofi di atas. Untuk maksud tersebut, sebenarnya kita telah mempunyai beberapa "guru" tentang mutu produk (*gurus of quality*), seperti W. Edward Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, dan Shigeo Shingo. Mereka telah mengembangkan dan mendemonstrasikan dengan berhasil beragam filosofi dan teknik memperbaiki mutu produk yang merupakan bagian integral (terpadu) dari operasi dan strategi suatu organisasi walaupun. "kerj a" mereka telah dapat diadopsi oleh ribuan perusahaan yang tersebar di seluruh dunia, tetapi tidak sedikit pula perusahaan yang gagal melaksanakannya (termasuk perusahaan-perusahaan di Indonesia).²

Khusus untuk perusahaan-perusahaan di Indonesia yang belum mampu mengadopsi falsafah baru tentang mutu produk, hendaknya harus kembali mengenali secara sungguh-sungguh, sebab-sebab belum mampu melaksanakannya, agar kelak dapat melaksanakannya. Hal ini penting, sebab suka atau tidak suka, era globalisasi yang bernuansa perdagangan bebas dunia (WTO) menjelang datang. Namun demikian, menurut para pakar, kegagalan tersebut lebih diakibatkan oleh lemahnya penerapan (*poor application*), bahkan pelaksanaannya banyak kekurangan, baik dalam teknik maupun falsafahnya. Karena kegagalan tersebut sebagai hasil kerja iseng (*serious offads*) sekadar memenuhi tuntutan gerakan mutu (*quality movement*) tanpa menyentuh masalah dasar yang substansif.

² *Op. Cit.* Suyadi 2004. *Filosofi Baru.....*, hlm. 77.

Padahal untuk menjalankan falsafah dan teknik (kendali) mutu yang benar, diperlukan kesadaran dan upaya yang sungguh-sungguh dari *top management* sampai karyawan operator yang terendah, baik vertikal maupun horizontal. Artinya terdapat masalah prinsip, yakni sebagai berikut.

- a. Tidak ada pendekatan atau cara tunggal (*single approach*) untuk memecahkan masalah mutu secara organisasi.
- b. Faktanya, masalah kualitas dapat dan harus dapat diperbaiki dengan cara yang bervariasi.
- c. Mutu produk seyogianya merupakan hasil dari struktur organisasi melalui pelatihan untuk karyawan, desain kerja (*job design*), desain proses produksi, proses produksi, manajemen pembelian bahan, dan hal-hal lain yang bersifat organisasi.

Perlu diketahui bahwa keberhasilan revolusi mutu di Jepang merupakan kemauan yang kuat dari para pimpinan perusahaan dengan mensintesiskan berbagai cara dan pendekatan dari Deming, Juran, Singo, dan Ishikawa. Perlu pula dicatat bahwa kehadiran falsafah baru tentang mutu produk berbeda dengan cara tradisional. Falsafah baru mutu produk memfokuskan pada orientasi konsumen (*consumers oriented*), di mana tanggung jawab mutu merupakan tanggung jawab seluruh organisasi dan manajemen. Dasarnya adalah manajemen kualitas merupakan tanggung jawab organisasi secara lebih luas (*responsibility of organization wide*). Berbeda dengan cara tradisional yang fokusnya menilai hasil-hasil atau produk yang cacat, falsafah baru tentang mutu produk meliputi seluruh langkah proses produksi diamati dan upaya perbaikan secara terus-menerus (*continuing improvement*).

B. Esensi Dimensi Mutu Produk

Sifat khas mutu suatu produk yang andal harus mempunyai multidimensi karena harus memberi kepuasan dan nilai manfaat yang besar bagi konsumen dengan melalui berbagai cara (ingat obeng serbaguna). Oleh karena itu, sebaiknya setiap produk harus mempunyai ukuran yang inudah dihitung (misalnya, berat, isi, luas, dan diameter) agar mudah dicari konsumen sesuai dengan kebutuhannya. Tetapi, di samping itu pun harus ada ukuran yang bersifat kualitatif, seperti warna yang ngetrend dan bentuk yang menarik. Jadi, terdapat spesifikasi barang untuk setiap produk, walaupun satu sama lain sangat bervariasi tingkat spesifikasinya. Secara umum, dimensi spesifikasi mutu

produk, menurut Joseph S. (1997), dapat dibagi kepada beberapa hal, sebagai berikut:³

1. Kinerja (Performance)

Kinerja suatu produk harus dicantumkan pada labelnya, misalnya isi, berat, kekentalan, komposisi, kekuatan dalam putaran (RPM), Berta lama hidup penggunaan. Hal ini merupakan dimensi suatu produk. Misalnya susu kaleng atau minuman ringan tercantum volumenya, bola lampu tercantum *volt, ampere*, dan waktu pemakaian; timing belt dicantumkan ukuran dan umur kerjanya; dan lain-lain. Sifat kinerja suatu produk sering pula disebut dengan karakteristik struktural (*structural characteristic*).

2. Keistimewaan (Types of Features)

Produk bermutu yang mempunyai keistimewaan khusus dibandingkan dengan produk lain. Misalnya, konsumen pembeli TV sering mencari yang mempunyai keistimewaan seperti suara stereo, tingkat resolusi tinggi. Kalau mobil, misalnya perseneling otomatis atau 5 speeds. Sedangkan bank yang online untuk daerah lebih luas, ber-ATM sampai daerah terpencil.

3. Kepercayaan dan Waktu (Reliability and Durability)

Produk yang bermutu baik adalah produk yang mempunyai kinerja yang konsisten baik dalam batas-batas perawatan normal. Misalnya, oli mesin yang baik mempunyai kepekatan dan kekentalan yang memadai dan berjangka 5.000 km (*durability*). Radio yang bermutu baik, secara konsisten dapat menangkap banyak gelombang siaran luar negeri dengan suara bening dalam waktu 3 sampai dengan 5 tahun setelah dibeli (*durability*).

4. Mudah Dirawat dan Diperbaiki (Maintainability and Serviceability)

Produk bermutu baik harus pula memenuhi kemudahan untuk diperbaiki atau dirawat. Dimensi ini merupakan ukuran mudahnya dirawat sehingga barang tersebut dapat beroperasi secara baik. Misalnya sepeda motor yang baik, salah satu dimensi mutunya adalah mudah dirawat oleh setiap montir (*mekanik*) karena tersedia suku cadang di pasar bebas.

5. Sifat Khas (Sensory Characteristic)

Untuk beberapa jenis produk mudah dikenal dari wanginya, bentuknya, rasanya, atau suaranya. Dimensi ini memberikan citra tersendiri pada mutu produk tersebut. Misalnya ayam goreng KFC mudah dikenal dari bau dan rasanya yang khas. Radio merek JVC ditandai dengan suara yang bening. TV

³ Martinich, Joseph S. 1997. *Production and Operation Management*. New York: John Wiley & Sons, hlm, 331,

Sony dari penampilan dan daya tahannya. SIA ciri khasnya adalah keramahan pramugari dan ketepatan berangkat dan tiba.

6. Penampilan dan Citra Etis

Dimensi lain dari produk yang bermutu adalah persepsi konsumen atas suatu produk. Misalnya betapa ramah dan cepatnya pelayanan British Columbia Telecom (Kanada) terhadap para konsumen. Hal ini penulis alami sendiri, waktu memasang telepon di Kanada, yakni ramah dan cepat dengan hasil yang memuaskan.

Menurut Joseph S. (1997), pelayanan "Grey Hound" yaitu angkutan penumpang bus antara Kanada –Amerika Serikat, yakni cepat, tepat, dan ramah. SIA terkenal dengan pramugari yang bersedia menolong (helpfulness). Tabel 1. 1 adalah contoh yang komprehensif:⁴

Tabel 1.1 Contoh Enam Dimensi Mutu Produk, Barang, dan Jasa

Ciri Mutu	Barang (Komputer PC)	Jasa (Bank)
1	2	3
Kinerja (<i>performance</i>)	Cepat	Ketepatan transaksi
Keistimewaan (<i>features</i>)	Modern dan jaringan kerja	Mengurus valeta acing
Ketepatan dan waktu (<i>reliability and durability</i>)	Waktu sampai rusak	Pelayanan mutakhir
Kemudahan dirawat/ diservis (<i>maintainable</i>)	Tempat servis yang banyak	Telepon hubungan khusus
Kepekaan (<i>sensory characteristic</i>)	Jelas dan mudah dibaca (pads layar monitor)	Fasilitas
Etika/citra (<i>ethics and image</i>)	Jaminan purnajual	Jklan yang jujur

Sumber: diadaptasi dari Martinich, Joseph S. 1997.

Bila keenam dimensi tersebut dipunyai suatu produk, berarti produk tersebut merupakan produk bermutu.

C. Mutu Menurut Sudut Pandang Konsumen dan Produsen

Menurut Pyzdek, Thomas dan Keller (2010), mutu menurut *Oxford American Dictionary* merupakan derajat atau tingkat keunggulan. *American Society for Quality* (ASQ) mendefinisikan mutu sebagai istilah subjektif yang mana tiap

⁴ Op. Cit, Joseph . 1997. *Production....*, hlm, 335,

orang memiliki definisinya tersendiri. Secara teknis mutu memiliki dua arti, yaitu:⁵

- a. Sifat-sifat dari produk (barang atau jasa) yang bergantung pada kemampuan untuk memuaskan;
- b. Kebebasan produk (jasa atau barang) dari kekurangan.

Mutu dapat pula dilihat dari dua sisi yaitu dari konsumen dan produsen. Menurut Thomas dan Keller (2010), kualitas bisa dilihat dari dua sisi yaitu:⁶

1. Mutu Menurut Sudut Pandang Konsumen

Konsumen menilai mutu sebuah produk (barang atau jasa) dari ketepatan penggunaan (*fitness for use*) dan desainnya (*quality of design*). *Fitness for use* merupakan seberapa baik produk atau jasa tersebut melaksanakan peran/fungsi utamanya. *Quality of design* termasuk mendesain sifat-sifat mutu ke dalam produk (barang atau jasa). Jadi berkaitan erat dengan Dimensi Mutu.

Dimensi mutu untuk produk (barang) manufaktur berbeda dengan jasa. Pada produk (barang) manufaktur, konsumen cenderung menilai mutu dari sisi: *performa (kinerja)*, wujud secara *fisik (features)*; Probabilitas lama produk (barang) tahan terhadap kerusakan (*reliability*); Kesesuaian dengan standard yang ada (*conformance*), seberapa lama produk tersebut bisa digunakan (*durability*), seberapa mudah produk (barang) tersebut mendapat pelayanan (*servis*) apabila rusak (*serviceability*), keindahan (*aesthetics*), keamanan (*safety*), serta persepsi lain yang dimiliki konsumen.

Dimensi mutu untuk produk (jasa), menurut konsumen terdiri dari: Seberapa lama konsumen harus menunggu pelayanan jasa tersebut (*time and timeliness*); Kelengkapan pelayanan yang diinginkan konsumen (*completeness*); Bagaimana karyawan melayani konsumen (*courtesy*); Seberapa konsisten tingkat pelayanan yang diberikan (*consistency*); Seberapa mudah konsumen mengakses jasa (*accessibility and convenience*); Seberapa tepat kinerja pelayanan (*accuracy*); Serta seberapa mampu perusahaan jasa tersebut mampu menangani permasalahan yang tidak biasa (*responsiveness*).

Faktor-faktor yang mempengaruhi mutu produk menurut konsumen pada dasarnya memandang mutu atas 5 (lima) dimensi (ukuran) yaitu:⁷

- a. **Performance**; Merupakan dimensi yang paling dasar dan berhubungan dengan fungsi utama dari suatu produk. Konsumen akan senang apabila harapan

⁵ Pyzdek, Thomas. 2002. *The Six Sigma Handbook* (Alih Bahasa Lusy Wijaya). Jakarta: Salemba Empat, hlm. 421.

⁶ *Op. Cit*, hlm. 423.

⁷ Russell, Roberta S dan Bernard W. Taylor. 2011. *Operations Managements* (ed. 7). Asia: John Wiley & Sons., 117.

mereka terhadap suatu dimensi terpenuhi. Bagi setiap produk, performance tergantung dari functional value yang di janjikan oleh perusahaan.

- b. **Features;** Yaitu aspek performansi yang berguna untuk menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan produk dan pengembangannya.
- c. **Durability;** Merupakan tahan lama (keawetan) yang menunjukkan suatu pengukuran terhadap siklus produk, baik secara teknis maupun waktu. Produk tersebut disebut awet kalau sudah banyak digunakan atau sudah lama digunakan. Bagi konsumen, tahan lama lebih mudah dimengerti berhubungan dengan aspek waktu. Karena itu, sebagian besar produk-produk yang menjanjikan keawetan lebih menonjolkan masalah tahan lama dalam hal waktu.
- d. **Conformance;** Menunjukkan seberapa jauh suatu produk dapat memenuhi standard atau spesifikasi tertentu. Hal ini berkaitan dengan tingkat kesesuaian terhadap spesifikasi yang telah di tuturkan sebelumnya berdasarkan keinginan konsumen. Konfirmasi merefleksikan derajat ketepatan antara karakteristik desain produk dengan karakteristik mutu baku (standard) yang telah ditetapkan.
- e. **Reliability.;** Menunjukkan keadaan atau mutu produk yang dapat memberikan keyakinan kepada konsumen untuk memilih produk tersebut, dengan kata lain konsumen akan percaya dengan mutu produk tersebut.

2. Mutu Menurut Sudut Pandang Produsen

Ditinjau dari pandangan produsen, mutu merupakan sebuah conformance yaitu seberapa tingkat kesesuaian produk atau jasa yang dihasilkan dengan desain/ rancangan produsen. Bila lebih terperinci mutu merupakan kata yang cukup rumit untuk didefinisikan, karena mutu bergantung pada beberapa hal berikut: merancang, memproduksi, mengirimkan atau menyerahkan barang kepada konsumen, pelayanan pada konsumen (penggunaan barang dan jasa tersebut oleh konsumen).

Dengan demikian Mutu dari sisi produsen dapat diartikan sebagai berikut, yaitu: "Mutu suatu produk adalah keadaan fisik, fungsi dan sifat suatu produk yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen, memuaskan sesuai nilai uang yang telah dikeluarkan". Dalam pengertian yang lebih luas, Juran mengartikan mutu sebagai "kinerja organisasi" secara keseluruhan yang "difokuskan secara sinergi pada kebutuhan dan kepuasan konsumen/pelanggan". Dari sinilah mutu dipersepsikan sebagai *Total Quality Management*.

Bila dinyatakan dalam faktor-faktor, maka mutu produk ditinjau dari sisi Produsen, dipengaruhi oleh berbagai hal, yaitu: 1) bentuk rancangan (desain) barang atau jasa. 2) bahan baku yang digunakan. 3) teknologi yang digunakan untuk membuat produk. 4) cara menjual dan/atau mengirim ke konsumen termasuk cara mengemasnya dan cara melayani konsumen.

3. Kualitas (Pandangan Terhadap Mutu)

Mutu mempunyai pengertian yang luas, tergantung pada siapa yang mendefinisikannya. Banyak ahli mutu mendefinisikannya dalam pandangan yang berbeda. Latar belakang dan apa yang telah dikerjakannya dalam hal mutu seringkali menentukan definisi mereka.

Mutu sering didefinisikan sebagai “memuaskan pelanggan dengan mempertemukan secara penuh keinginan-keinginan dan harapan-harapan mereka”.

Aspek-aspek yang diliput adalah kinerja (performance), wujud (appearance), ketersediaan (availability), pengiriman (delivery), keterhandalan (reliability), keterpeliharaan (maintainability), efektivitas biaya (cost effectiveness) dan harga (price). Dengan demikian, penting sekali organisasi mengetahui apakah yang menjadi keinginan-keinginan dan harapan-harapan tersebut.

Peningkatan mutu dimulai dengan penelitian pasar, membangun persyaratan-persyaratan yang benar untuk produk dan pelayanan serta kebutuhan-kebutuhan yang benar dari pelanggan. Agar menjadi benar-benar efektif untuk sebuah organisasi, maka peningkatan mutu harus menjangkau semua fungsi, semua orang, semua departemen dan semua aktivitas. Kerjasama semua orang yang terkait adalah perlu untuk mencapai total quality organisasi, dalam pandangan yang sama Jepang mencapai hal ini melalui company-wide quality control (CWQC).

Ho dalam bukunya yang berjudul *TQM an Integrated Approach* (1995) telah mengidentifikasi beberapa definisi mutu yang populer, antara lain:⁸

- a. *Quality is conformance to requirement ;*
- b. *Quality is fitness for use;*
- c. *Quality is the totality of features and characteristics of product or service that bears on its ability to meet a stated or implied need[*
- d. *Quality is customer satisfaction (Japanese Companies)*

⁸ Ho, S.K., dan Wearn, K. 1995. *TQM an Integrated Approach* London: Taylor & Francis. 25.

Pandangan tersebut, sejalan dengan definisi-definisi mutu tersebut telah dikemukakan oleh Sinha dan Wilborn (1985) sebagai berikut:

- a. Mutu adalah apa yang dipikirkan, yang dirasakan dan dialami oleh seseorang.
- b. Mutu juga bisa diartikan sebagai “keunggulan”, yang lebih baik dibandingkan suatu standar minimal.

Di dalam bisnis, mutu diekspresikan sebagai standar-standar spesifik yang kinerja (performance) dan kesesuaian (conformance) aktualnya dapat diukur.

Mutu juga merupakan suatu ekspresi manusia yang menyumbang atau mem- perbesar dalam menghasilkan. Mutu adalah suatu keseluruhan atribut- atribut dan karakteristik-karakteristik suatu produk atau pelayanan yang dispesifika- sikan, ditetapkan dan diharapkan.

Dari pengertian-pengertian mutu tersebut dapat disimpulkan bahwa mutu dapat diartikan sebagai suatu karakteristik-karakteristik produk atau layanan yang diran- cang untuk mempertemukan kebutuhan-kebutuhan nyata pada kondisi-kondisi spesifik.

Sinha dan Wilborn (1998) juga mengemukakan bahwa dalam dunia usaha ada dua pihak utama yang berkepentingan terhadap mutu yaitu produsen dan pelanggan. Akan tetapi kesamaan bahasa dalam pendefinisian mutu adalah sangat penting, karena mutu harus dapat diwujudkan secara nyata dan harus dapat diukur.⁹

Mutu berkaitan dengan seluruh dimensi produk dan pelayanan, yaitu perancangan, produksi dan pengukuran prestasi. Mutu mempunyai nilai yang tidak hanya dalam istilah “*fitness for intended use*” (kecocokan terhadap keinginan) tetapi juga dalam pasar, dimana mutu diekspresikan sebagai harga.

Montgomery (1991), membagi mutu dalam dua segi secara umum, yaitu:¹⁰

- a. Mutu rancangan (quality of design) dan
- b. Mutu kecocokan (quality of conformance). Banyak barang dan jasa dihasilkan dalam berbagai tingkat mutu, yang dirancang dengan sengaja.

⁹ Sinha dan Wilborn 1998. *Composite materials and structures*, Composite Centre of Excellence, Kharagpur: Department of Aerospace Engineering, I.I.T. , hlm. 221.

¹⁰Montgomery, Douglas C., 1991, *Design and Analysis of Experiments*, . New York: John Wiley & Sons, Inc., hlm. 104.

Perbedaan rancangan mutu meliputi jenis bahan yang digunakan dalam pembuatan, daya tahan dalam proses pembuatan, keandalan yang diperoleh melalui pengembangan teknik mesin dan bagian-bagian penggerak, dan perlengkapan atau alat-alat lain. Ketepatan mutu dilihat dari seberapa tepat kesamaan produk yang dihasilkan dengan spesifikasi dan kelonggaran yang disyaratkan oleh rancangan itu.

Ketepatan mutu dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk pemilihan proses, latihan dan pengawasan, tenaga kerja, jenis sistem jaminan mutu (pengendalian proses, uji, aktivitas pemeriksaan, dan sebagainya) yang digunakan, seberapa jauh prosedur jaminan mutu ini diikuti, dan motivasi angkatan kerja untuk mencapai mutu.

William J. Kolarik (1995) dalam bukunya yang berjudul "*Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies, and Tools*" mengidentifikasi berbagai macam komponen kualitas dilihat dari perspektif pelanggan.¹¹

Untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan diperlukan pelaksanaan kendali mutu. Menurut Standar Industri Jepang (JIS) kendali mutu adalah suatu sistem yang bertujuan memproduksi barang-barang dan jasa-jasa secara ekonomis yang sesuai dengan keinginan pelanggan).

Menurut Ishikawa (1987),¹² melaksanakan kendali mutu adalah mengembangkan, mendesain, memproduksi dan memberikan jasa produk bermutu yang paling ekonomis, paling berguna dan selalu memuaskan pelanggan. Tercapainya tujuan ini menuntut setiap orang di dalam perusahaan untuk berpartisipasi dalam kendali mutu.

Yang terpenting dalam hal ini adalah bagaimana mengungkapkan mutu secara benar. Kebutuhan pelanggan tidak selalu dapat diungkapkan dalam bentuk yang mudah untuk diwujudkan oleh produsen. Interpretasi yang berbeda-beda selalu saja mungkin terjadi, dan jika interpretasinya berbeda maka metode produksinya juga menjadi bervariasi.

Dengan demikian perlu adanya kesepakatan (antara pelanggan dan perusahaan) dalam mengungkapkan mutu yaitu dengan memperhatikan dimensi mutu.

¹¹Kolarik, William J.1995. "*Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies, and Tools*. Singapore: McGrawhill., hlm. 312.

¹²Ishikawa, Kauro dan David J Lu. 1987. *Pengendalian Mutu Terpadu*. Alih bahasa Budi Santoso (ed. 1). Bandung: Remaja Karya. , hlm. 97.

Indikator-indikator mutu barang dan mutu jasa didefinisikan sama baiknya secara berbeda. Menurut Juran (1995), parameter mutu adalah: *availability, reliability, maintainability, dan produce ability (manufacturability)*.¹³

Menurut Garvin (Burrill dan Ledolter, 1999), dimensi mutu untuk barang-barang secara fisik meliputi kinerja (performance), ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (features), keandalan (reliability), kesesuaian dengan spesifikasi (conformance), daya tahan (durability), kemampulayanan (serviceability), estetika (aesthetics), dan persepsi terhadap mutu (perceived quality).¹⁴

Menurut Parasuraman et al (1988) ada lima dimensi mutu jasa yaitu: wujud (tangibles), keandalan (reliability), daya tanggap (responsiveness), jaminan (assurance), dan empati (empathy).¹⁵

Pakar lain, Gronroos (Tjiptono, 1997) menyatakan bahwa ada tiga kriteria pokok dalam menilai mutu jasa, yaitu outcome-related yang berupa professionalism and skills; process-related yang berupa attitudes and behaviour, accessibility and flexibility, reliability and trustworthiness, dan recovery; dan image-related criteria yang berupa reputation and credibility.¹⁶

Menurut Montgomery (1991), karakteristik mutu diklasifikasikan dalam tiga kelompok yaitu; secara fisik (physical) seperti panjang, berat, tegangan, daya rekat (viscosity); secara sensor (sensory) seperti rasa, penampilan (appearance), warna; dan berkaitan dengan orientasi waktu (time orientation) seperti reliability, maintainability, serviceability.¹⁷

Menurut Taguchi (Campanella, 1999) terdapat lima tipe karakteristik mutu, sebagai berikut:¹⁸

- a. *Nominal-the-best*, mencapai nilai target yang diinginkan dengan keragaman minimal.
- b. *Smaller-the-better*, meminimalkan respon.
- c. *Larger-the-better*, memaksimalkan respon.

¹³Juran J.M. 1995. *Meranjang Mutu*, Seri Manajemen no. 164. (alih bahasa Bambang Hartono). Jakarta: Lembaga PPM. Pustaka Binaman Pressindo., hlm. 45.

¹⁴Abraham, B. dan Ledolter, J., 1983, *Statistical Methods for Forecasting*, New York: John Wiley and Sons, hlm. 502.

¹⁵Parasuraman, A, V.A. Zeithami and L.L Berry, 1988, " *A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Consumer Perceptions of Service Quality*," *Journal of Retailing*, vol.64, hlm.1240.

¹⁶Fandy Tjiptono, 1997, *Strategi Pemasaran*, Edisi 1, Yogyakarta: Penerbit Andi, hlm. 31.

¹⁷ *Loc. Cit.* Montgomery. 1991, *Design and.....*, hlm. 171.

¹⁸Campanella, J. 1999. *Principles of quality costs: principles, implementation, and use* (Ed.3). Milwaukee: ASQ Quality Press, hlm. 311.

- d. *Attribute*, pengklasifikasian dan/atau penghitungan data.
- e. *Dynamic*, ragam respon tergantung input.

Feigenbaum (1986). menyatakan bahwa mutu produk dan jasa secara langsung dipengaruhi oleh sembilan bidang dasar, atau pada bidang yang dapat dianggap sebagai “9M”, yaitu: *Market* (pasar), *Money* (uang), *Management* (manajemen), *Men* (manusia), *Motivation* (motivasi), *Material* (bahan), *Machines & Mechanization* (mesin dan mekanisasi), *Modern Information Methods* (metode informasi modern), *Mounting Product Requirement*.¹⁹

Memahami mutu adalah penting, karena masalah mutu seringkali dijumpai pada suatu organisasi. Yang merupakan masalah umum, yang seringkali terjadi pada semua sektor industri: Manufaktur, jasa, pelayanan umum, pendidikan dan latihan, dan sebagainya.

Hakes (Ho, 1995)²⁰ mengemukakan bahwa semua guru mutu meyakini lebih dari 80% masalah mutu disebabkan oleh pihak manajemen dan kurang dari 20% disebabkan oleh pekerja. Dan pernyataan ini telah dikemukakan oleh Juran pada tahun 1945.

Dikaitkan dengan Kaizen, maka mutu berkaitan dengan penyempurnaan di semua bidang. Masumasa Imaizumi (Imai, 1991)²¹ menyatakan bahwa elemen dasar yang harus diatur dalam sebuah perusahaan adalah mutu (produk, jasa, dan pekerjaan), kuantitas, penyerahan (waktu), keamanan, biaya dan moral karyawan.

D. Konsep Mutu

1. Pengertian Mutu

Secara umum mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia; “Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya)”.²²

Armai Arief, mendefinisikan mutu ialah usaha yang dilakukan oleh seseorang, institusi, atau organisasi dalam upaya menyempurnakan suatu produk, agar produk itu bernilai fungsional dan efisien. Jadi, mutu merupakan

¹⁹Feigenbaum, A. V. 1986. *Total Quality Control*. 3 nd. Ed. Singapore: McGraw-Hill. Singapore, hlm. 336.

²⁰ *Loc, Cut*. Ho, S.K., dan Wearn, K. 1995. *TQM an.....*, hlm. 33.

²¹Imai, Masaaki 1994. *Kaizen, Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*. Seri Manajemen no 138. Alih bahasa Mariani Gandamihardja. Lembaga PPM, PT Pustaka Binaman Pressindo., hlm.77.

²²Anonimus-Diknas. 1996. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 541,

orientasi utama suatu produk, sejauh mana suatu produk memenuhi kriteria, standar atau rujukan.²³

Pengertian lain disampaikan oleh Edward Sallis (2006), kualitas atau mutu dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relative. Dalam konsep absolut sesuatu (barang) disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, barang tersebut sudah tidak ada yang melebihi. Dalam konsep relatif, kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*). Kualitas dalam konsep relatif berhubungan dengan produsen, maka kualitas berarti sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan.²⁴

Korelasi antara mutu dengan pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, saran sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana kondusif. Sedangkan, mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu.²⁵

Dari penjelasan di atas dalam konteks postingan kali ini mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan sekolah memberikan layanan kependidikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan mencakup *input*, *proses* dan *output* pendidikan.

2. Fungsi Mutu

Menurut Shigeru Mizuno (1994), pada dasarnya terdapat tiga fungsi utama mutu suatu produk, yaitu:²⁶

a. Pemeriksaan Mutu (Quality Inspection)

Dengan adanya mutu suatu produk maka dapat dilakukan pemeriksaan mutu, yaitu tindakan untuk mengetahui produk sesuai dengan yang dimaksud atau tidak.

b. Pengendalian Mutu (Quality Control)

Bila suatu produk telah melalui tahap pemeriksaan mutu, ternyata diketahui bahwa produk tersebut tidak sesuai dengan persyaratan, maka

²³Armai Arief, 2005, *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat., hlm. 21,

²⁴Sallis, Edward. 2006. *Total quality Management in Education* (Manajemen Mutu terpadu Pendidikan). Penerjemah: Riyadi, hmad Ali. Yogyakarta: Ircisod, hlm. 51

²⁵Suryosubroto. B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka. Cipta.Suryosubroto, hlm. 210-211.

²⁶Mizuno, Shigeru., 1994, *Pengendalian Mutu Perusahaan*, (Terjemahan oleh T. Hermaya), Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo, hlm. 2,

dilakukan tindakan pengendalian terhadap kondisi tadi, dengan membawa produk tersebut kedalam kondisi “sesuai dengan yang dimaksud”.

c. Pemastian Mutu (Quality Assurance)

Mutu tidak dijamin melalui pemeriksaan saja. Mutu memerlukan desain yang rasional, pelaksanaan operasi, dan prosedur pengendalian mutu yang benar. Mutu dapat dipastikan sedemikian rupa sehingga konsumen yang membeli bebas dari rasa cemas, dalam jangka panjang tanpa kesulitan.

3. Sifat Pokok Mutu

Adapun sifat-sifat pokok mutu jasa, menurut Slamet (1999), adalah mengandung unsur-unsur: 1) keterpercayaan (reliability), 2) keterjaminan (assurance), 3) penampilan (tangibility), 4) perhatian (emphaty) dan 5) ketanggapan (responsiveness).²⁷

Dalam kerangka manajemen pengembangan mutu terpadu, usaha pendidikan tidak lain adalah merupakan usaha “jasa” yang memberikan pelayanan kepada pelanggannya yang utamanya yaitu kepada mereka yang belajar dalam lembaga pendidikan tersebut. Menurut Salis, (1993), para pelanggan layanan pendidikan dapat terdiri dari berbagai unsur paling tidak empat kelompok, yaitu: ²⁸

- a. Yang belajar, bisa merupakan mahasiswa/pelajar/murid/peserta belajar yang biasa disebut klien/pelanggan primer (primary external customers).
- b. Para klien terkait dengan orang yang mengirimnya ke lembaga pendidikan, yaitu orang tua/lembaga tempat klien tersebut bekerja, dan mereka ini kita sebut sebagai pelanggan sekunder (secondary external customers).
- c. Bersifat tersier adalah lapangan kerja, bisa pemerintah maupun masyarakat pengguna output pendidikan (tertiary external customers). *Keempat*, dalam hubungan kelembagaan masih terdapat pelanggan lainnya yaitu yang berasal dari intern lembaga, mereka itu adalah para guru/dosen/tutor dan tenaga administrasi lembaga pendidikan, serta pimpinan lembaga pendidikan (internal customers).

Program peningkatan mutu harus berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan suatu lembaga haruslah memperhatikan kebutuhan dan harapan masing-masing pelanggan. Kepuasan dan kebanggaan dari mereka sebagai penerima manfaat layanan pendidikan harus menjadi acuan bagi program peningkatan mutu layanan pendidikan.

²⁷Slamet, Margono, 1999. *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu*, Bogor: IPB Bogor, hlm. 33.

²⁸ *Loc. Cit.* Sallis, Edward. 2006. *Total quality*, hlm. 57.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Mutu

Mutu produk secara langsung dipenuhi oleh sembilan faktor dasar, yang dikenal dengan istilah "9M", yang terdiri atas:²⁹

- a. Pasar (Market); Jumlah produk baru dan lebih baik yang ditawarkan di pasar terus bertumbuh pada laju yang eksplosif, akibatnya bisnis harus lebih fleksibel dan mampu berubah arah dengan cepat.
- b. Uang (Money)' Biaya mutu adalah salah satu titik lunak dimana biaya operasi dan kerugian dapat ditekan untuk memperbaiki laba.
- c. Manajemen (Management); Tanggung jawab mutu telah didistribusikan kepada semua bagian dan tingkatan manajemen.
- d. Manusia (Men); Pekerja yang dibutuhkan kini adalah yang memiliki pengetahuan khusus.
- e. Motivasi (Motivation); Pengakuan yang positif secara pribadi bahwa pekerja memberi sumbangan demi tercapainya tujuan perusahaan, dapat meningkatkan motivasi pekerja.
- f. Bahan (Material); Material harus diperiksa sedemikian rupa sehingga layak untuk diproses. Pemeriksaan atas spesifikasi yang semakin ketat dapat menurunkan biaya secara efektif.
- g. Mesin dan Mekanisasi (Machines and Mechanization); Keinginan perusahaan untuk mencapai penurunan biaya dan peningkatan volume produksi mendorong penggunaan perlengkapan pabrik yang sempurna.
- h. Metode Informasi Mutakhir (Modern Information Method). Evolusi teknologi yang cepat seperti komputer membuka kemungkinan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mengambil kembali serta memanipulasi informasi.
- i. Persyaratan Proses Produksi (Mounting Products Requirements); Kemajuan dalam rekayasa rancangan memerlukan kendali yang lebih ketat pada seluruh proses pembuatan.

²⁹ *Op. Cit.* Sallis, Edward. 2006. *Total quality*, hlm. 59.

Bab 2

Konsep Manajemen Mutu Terpadu

Total Quality Management (TQM) atau disebut Manajemen Mutu Terpadu (MMT) hadir sebagai jawaban atas kebutuhan akan mutu tersebut. Suatu produk dibuat semaksimal atau seoptimal mungkin agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan customer. Titik temu antara harapan dan kebutuhan customer dengan hasil produk itulah yang disebut “bermutu.” Jadi ukuran bermutu tidaknya suatu produk adalah pada terpenuhinya tidaknya harapan dan kebutuhan customer. Semakin tinggi tuntutan customer maka semakin tinggi kualitas mutu tersebut.

Akan tetapi, di sisi lain sesungguhnya masih banyak para pelaku pendidikan yang masih menghadapi kesulitan dalam memahami kekuatan dan manfaat MMT dalam memenuhi mutu dan kinerja pembelajaran yang direncanakan. Penyebabnya adalah MMT sebagai suatu bidang ilmu belum ada suatu definisi standar atau tunggal dan menyeluruh. MMT hanya merujuk pada sebuah pendekatan, sebuah sistem, sebuah alat, sebuah teknik dan atau filosofi yang ditujukan untuk mencapai target kualitas tertentu.

Deming memberi sebuah jawaban yang sederhana terhadap kondisi sulit mereka. Dia menganjurkan agar Jepang memulai ayunan langkah dengan mengetahui apa yang diinginkan oleh pelanggan mereka. Deming menganjurkan agar mereka mendesain metode produksi serta produk mereka dengan standar tertinggi. Hal ini akan memungkinkan mereka memegang kendali. Revolusi mutu dimulai dari pabrik-pabrik dan diikuti oleh industri-industri jasa serta diikuti juga bank dan keuangan. Jepang telah mengembangkan ide-ide Deming ke dalam apa yang mereka sebut *Total Quality Control (TQC)*, dan mereka mampu menjadi singa pasar dunia.

Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu kini sebenarnya telah, sedang dan akan terus dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan. Salah satu upaya yang dewasa ini sedang disosialisasikan dan dianggap tepat adalah melalui *Total Quality Management (TQM)* atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Esensi dari TQM adalah suatu filosofi dan menunjuk pada perubahan budaya dalam suatu organisasi, serta dapat menyentuh hati dan pikiran orang menuju mutu yang diidamkan.

Bagian penting TQM yang sulit penerapannya adalah menciptakan, memelihara, dan menjaga keberlangsungan budaya TQM. Sebelumnya apakah yang disebut budaya mutu? Apa saja elemen-elemennya? Dan bagaimanakah hubungan antara budaya mutu ini dengan TQM? Pertanyaan ini akan menuju pada inti pendekatan TQM.

A. Konsep Dasar Manajemen Mutu Terpadu

1. Pengertian Manajemen Mutu Terpadu

Menurut Slamet (1995) MMT adalah suatu prosedur dimana setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki jalan menuju sukses. MMT bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku, tetapi merupakan proses-proses dan prosedur-prosedur untuk memperbaiki kinerja. MMT juga menselaraskan usaha-usaha orang banyak sebaik mungkin sehingga orang-orang tersebut menghadapi tugasnya dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan¹.

Tjiptono dan Diana (2000) menambahkan bahwa MMT merupakan perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan kepuasan pelanggan. MMT merupakan sistem yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi kepada kepuasan pelanggan dan melibatkan seluruh anggota organisasi. MMT adalah suatu pendekatan untuk menjalankan bisnis yang berusaha untuk memaksimalkan persaingan sebuah organisasi melalui perbaikan yang terus-menerus atas mutu produk, jasa, orang, proses, dan lingkungannya,²

Hadari Nawari (2005) menambahkan, bahwa manajemen mutu terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*). Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasikan pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas.³

¹ *Loc. Cit.* Slamet, Margono, 1999. *Filosofi.....*, hlm. 77,

² Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana 2000, *Total Quality Management*, Edisi IV, Yogyakarta, Andi, hlm. 13.

³ Hadari Nawari. 2005. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada Pers., hlm. 46.

Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), pelaksanaan teknis dengan metode kerja/cara kerja yang efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat.

Santoso (Tjiptono dan Diana, 2000), menyatakan bahwa “MMT merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi”.⁴

Di samping itu Tjiptono dan Diana (1998) menyatakan pula bahwa “ MMT merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.”⁵

Pengertian yang lain, Gaspersz (2006) menyebutkan bahwa MMT merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja terus menerus (*continuously performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia⁶.

Menurut Cassio seperti yang dikutip oleh Hadari Nawawi (2005), ia memberi pengertian bahwa:⁷

“....TQM, a philosophy and set of guiding principles that represent the foundation of a continuously improving organization, include seven broad components:

- 1) A focus on the customer or user of a product or service, ensuring the customer's need and expectations are satisfied consistently.
- 2) Active leadership from executives to establish quality as a fundamental value to be incorporated into a company's management philosophy.
- 3) Quality concept (e.g. statistical process control or computer assisted design, engineering, and manufacturing) that are thoroughly integrated throughout all activities of or a company.
- 4) A corporate culture, established and reinforced by top executives, that involves all employees in contributing to quality improvement.
- 5) A focus on employee involvement, teamwork, and training at all levels in order to strengthen employee commitment to continuous quality improvement.
- 6) An approach to problem solving that is based on continuously gathering, evaluating,

⁴ Loc. Cit. Tjiptono & Diana, 2000. *Total.....*, hlm. 37.

⁵ *Op. Cit.*, hlm. 39.

⁶ Gasperz, Vincent. 2001. *Penerapan Total Quality Management in Education (TQME) Pada Perguruan Tinggi di Indonesia*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan. 29 (7), hlm. 145.

⁷ *Loc. Cit.* Hadari Nawawi. 2005., *Manajemen* hlm. 44.

and acting on facts and data is a systematic manner.

7) *Recognition of suppliers as full partners in quality management process.*⁸

Dari definisi-definisi tersebut di atas, kiranya MMT dapat didefinisikan sebagai suatu sistem manajemen yang melibatkan semua unsur kepegawaian di lingkungan suatu perusahaan baik sektor barang maupun sektor jasa yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan efektivitas produksi baik di lingkungan industri maupun institusi lainnya. MMT merupakan sebuah pendekatan praktis, juga strategis, dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada terpenuhinya ekspektasi pelanggan dengan melakukan perbaikan terus menerus serta melibatkan seluruh sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

2. Karakteristik Manajemen Mutu Terpadu (TQM)

Berdasarkan definisi-definisi tentang TQM seperti di atas, Goetsch dan Davis (Slamet, 1999), mengungkapkan sepuluh unsur utama (karakteristik) *total quality management*, sebagai berikut:⁹

a. Fokus Pada Pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

b. Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.

c. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen jangka Panjang

TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen

⁸*Op. Cit.*, Hadari Nawawi. 2005., *Manajemen*hlm. 127.

⁹*Loc. Cit.* Slamet, Margono, 1999. *Filosofi.....*, hlm. 75,

jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerja sama Team (Teamwork)

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

g. Pendidikan dan Pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan Yang Terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

i. Kesatuan Tujuan

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Namun hal ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.

Manajemen mutu terpadu (MMT) berfokus pada pelanggan. Pelanggan adalah sosok yang dilayani. Perhatian dipusatkan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk ini setiap yang akan melaksanakan MMT harus mengetahui ciri-ciri pelangganpelanggannya, dan karena itu maka harus mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggan tersebut agar bisa memuaskannya. Produk/jasa yang dibuat atau diberikan haruslah bertumpu pada pelanggan.

Perbaikan pada proses secara sistematis, menunjuk pada kondisi dimana setiap kegiatan hendaknya direncanakan dengan baik, dilaksanakan secara cermat, dan hasilnya dievaluasi dibandingkan dengan standar mutu yang ditentukan sebelumnya. Selain itu, bahwa setiap prosedur kerja yang sedang dilaksanakan juga perlu ditinjau apakah telah mendatangkan hasil yang diharapkan. Bila tidak, maka prosedur itu perlu diubah dan diganti dengan yang lebih baik dan sesuai. Jadi disini, harus ada keterbukaan dan kesediaan berubah dan menggantikan hal yang lama dengan hal yang baru jika memang dip erlukan. Ini berlaku bagi multilevel, baik dari tingkat pimpinan sampai dengan staf terbawah.

Pemikiran jangka panjang menunjuk pada visi dan misi lembaga. Visi dan misi lembaga harus dirumuskan dan dicapai bersama oleh segenap unsur dalam lembaga, kemana arah lembaga akan tertuju untuk jangka panjang. Suatu kegiatan staf atau siapapun dalam lembaga tersebut harus dapat ditelusuri mampu menyumbang apa dan seberapa kepada pencapaian visi dan misi lembaga. Disilah maka, untuk menerapkan MMT dipersyaratkan adanya pimpinan yang memiliki visi jangka panjang, berkemampuan kerja keras, tekun dan tabah mengemban misi, disiplin, dan memiliki sikap kepelayanan yang baik misalnya: kepedulian terhadap staf, sopan dan berbudi, sabar, bijaksana, bersahabat dan bersedia membantu sesama dalam lembaga tersebut.

Pengembangan sumberdaya manusia menjadi kata kunci dalam penerapan MMT. Semua anggota atau bagian dari lembaga tersebut harus berusaha menguasai kompetensi sesuai tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam lembaga harus terjadi suasana saling belajar, segala sumber belajar dimanfaatkan untuk meningkatkan kompetensi masing-masing staf. Bagaikan suatu bangunan, lemahnya SDM dalam bagian tertentu dalam lembaga akan mengganggu pencapaian visi dan misi, sehingga harus diperbaiki/ditingkatkan.

Unsur lainnya adalah komitmen pada mutu. Semua kegiatan lembaga harus diorientasikan pada pencapaian mutu. Harus ada kesadaran dan keyakinan bagi seluruh anggota atau bagian dalam lembaga akan perlunya mutu kinerja masing-masing, dan karenanya harus ada tekad dan rasa keterikatan yang kuat untuk menjada dan meningkatkan mutu kerja masing-masing yang menyokong mutu lembaga.

Dengan adanya komitmen pada mutu, akan mampu menggerakkan usaha-usaha yang terus menerus untuk meningkatkan mutu, sehingga tidak akan menyerah pada kendala dan kesulitan yang menghadang di perjalanan menerapkan MMT dalam rangka peningkatan mutu secara berkelanjutan.

3. Prinsip dan Unsur Pokok dalam TQM

Total quality management merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell, ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu:¹⁰

a. Kepuasan Pelanggan

Memberikan kepuasan kebutuhan pelanggan (internal dan eksternal) dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.

Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (value) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, semakin besar pula kepuasan pelanggan.

b. Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang berkelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang unik. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta, setiap keputusan didasarkan pada data, dengan mengacu pada konsep prioritas (prioritization) dan variasi (variation), dan bukan sekedar pada perasaan (feeling).

¹⁰Tunggal. A.W. 1993, *Manajemen Mutu Terpadu: Suatu Pengantar*, Jakarta: Penerbit Rineka, hlm. 6.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (plan-do-check-act), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

4. Elemen pendukung dalam TQM

Elemen-elemen pendukung dimaksud adalah:¹¹

a. Kepemimpinan

Manajer senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa-siapa yang berhasil menerapkan konsep manajemen mutu terpadu. Ketika memutuskan untuk menggunakan MMT/TQM sebagai kunci proses manajemen, peranan manajer senior sebagai penasihat, guru dan pimpinan tidak bisa diremehkan.

Pimpinan Senior suatu organisasi harus sepenuhnya menghayati implikasi manajemen di dalam suatu ekonomi internasional di mana manajer yang paling berhasil, paling mampu dan paling hebat pendidikannya di dunia, harus diperebutkan melalui persaingan yang ketat. Kenyataan hidup yang berat ini akan menyadarkan manajer senior mengakui bahwa mereka harus mengembangkan secara partisipatif, baik misi dan visi mereka maupun proses manajemen, yang dapat mereka pergunakan untuk mencapai keduanya.

Pimpinan bisnis harus mengerti bahwa MMT adalah suatu proses yang terdiri dari tiga prinsip dan elemen-elemen pendukung yang harus mereka kelola agar mencapai perbaikan mutu yang berkesinambungan sebagai kunci keunggulan bersaing.

Ada tibelas hal yang perlu dimiliki oleh seorang pimpinan dalam manajemen mutu terpadu yaitu:¹²

- 1) Pimpinan mendasarkan keputusan pada data, bukan hanya pendapat saja.
- 2) Pimpinan merupakan pelatih, dan fasilitator bagi setiap individu/bawahan.
- 3) Pimpinan harus secara aktif terlibat dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh bawahan.
- 4) Pimpinan harus bisa membangun komitmen, yang menjamin bahwa setiap orang memahami misi, visi, nilai dan target perusahaan yang jelas.
- 5) Pimpinan dapat membangun dan memelihara kepercayaan

¹¹ Nasution, M. N. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management (Edisi 2)*. Jakarta Timur: Ghalia Indonesia, hlm, 72.

¹² *Op. Cit.* Nasution, 2010. *Manajemen.....* hlm, 75.

- 6) Pimpinan harus paham betul untuk mengucapkan terima kasih kepada bawahan yang berhasil/berjasa
- 7) Aktif mengadakan kaderisasi melalui pendidikan dan pelatihan yang terprogram
- 8) Berorientasi selalu pada pelanggan internal/eksternal
- 9) Pendai menilai situasi dan kemampuan orang lain secara tepat
- 10) Dapat menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan
- 11) Mau mendengar dan menyadari kesalahan
- 12) Selalu berusaha memperbaiki system dan banyak berimprovisasi
- 13) Bersedia belajar kapan saja dan di mana saja
- 14) Bagaimana Penerapannya di Indonesia?

Berdasarkan data yang ada telah dibuktikan penerapan manajemen mutu terpadu telah berhasil dengan baik di Jepang kalau dilaksanakan secara konsekuen, sehingga membuktikan produk Jepang telah menbanjiri pasar, terutama di Amerika Serikat untuk produk mobil dan elektronik, walaupun cikal bakal manajemen mutu berasal dari negara Paman Sam tersebut. Sukses ekonomi luar biasa ini rupakan menyadarkan Amerika Serikat untuk menerapkan manajemen mutu terpadu. Hal ini kemudian diikuti oleh negara-negara di Eropa dan Timur Tengah dalam tingkat perintisan.

b. Pendidikan dan Pelatihan

Mutu didasarkan pada ketrampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan baik informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan.

Pelatihan inti ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada bench marking, statistik dan teknik lainnya juga dipergunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang paripurna.

c. Struktur Pendukung

Manajer senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu melaksanakan strategi pencapaian mutu. Dukungan semacam ini mungkin diperoleh dari luar melalui konsultan, akan tetapi lebih baik kalau diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri.

Suatu staf pendukung yang kecil dapat membantu tim manajemen senior untuk mengartikan konsep mengenai mutu, membantu melalui "network" dengan manajer mutu di bagian lain dalam organisasi dan membantu sebagai narasumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu bagi tim manajer senior.

d. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu lingkungan mutu mungkin perlu ditempuh dengan cara berbeda-beda agar dapat berkomunikasi kepada seluruh karyawan mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Secara ideal manajer harus bertemu pribadi dengan para karyawan untuk menyampaikan informasi, memberikan pengarahan, dan menjawab pertanyaan dari setiap karyawan.

e. Ganjaran dan Pengakuan

Tim individu yang berhasil menerapkan proses mutu harus diakui dan mungkin diberi ganjaran, sehingga karyawan lainnya sebagai anggota organisasi akan mengetahui apa yang diharapkan. Gagal mengenali seseorang mencapai sukses dengan menggunakan proses manajemen mutu terpadu akan memberikan kesan bahwa ini bukan arah menuju pekerjaan yang sukses, dan menungkingkan promosi atau sukses individu secara menyeluruh. Jadi pada dasarnya karyawan yang berhasil mencapai mutu tertentu harus diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan/ccontoh bagi karyawan lainnya.

f. Pengukuran

Penggunaan data hasil pengukuran menjadi sangat penting di dalam menetapkan proses manajemen mutu. Jelaskan, pendapat harus diganti dengan data dan setiap orang harus diberitahu bahwa yang penting bukan yang dipikirkan akan tetapi yang diketahuinya berdasarkan data. Di dalam menentukan penggunaan data, kepuasan pelanggan eksternal harus diukur untuk menentukan seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka benar-benar dipenuhi.

Pengumpulan data pelanggan memberikan suatu tujuan dan penilaian kinerja yang realistis serta sangat berguna di dalam memotivasi setiap orang/karyawan untuk mengetahui persoalan yang sebenarnya.

Di samping keenam elemen pendukung di atas, maka ada unsure yang tidak bisa diabaikan yaitu gaya kepemimpinan dalam organisasi/perusahaan bersangkutan. Suatu cara/gaya bagaimana seorang manajer sebagai seorang pimpinan melakukan sesuatu sangat berpengaruh pada pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh bawahan/karyawan.

5. Perbedaan Manajemen Mutu Terpadu dengan Manajemen Konvensional

Terdapat perbedaan mendasar antara MMT dengan manajemen konvensional. Dalam manajemen konvensional yang dikelola cenderung hanya 3 M., yaitu *man, money, materials*, sementara itu dalam MMT yang dikelola

adalah 7 M, yaitu; *man, money, materials, methods, machine, markets, minute*.¹³

Manajemen konvensional adalah suatu manajemen yang dimiliki para pekerja dan merupakan warisan dari nenek moyang yang disebarkan melalui mulut ke mulut dan selalu diwariskan kepada generasi selanjutnya, dan berkembang karena gagasan-gagasan yang pernah ada. Dalam suatu manajemen konvensional hampir tidak pernah di temukan suatu prinsip. oleh karna itu manajemen konvensional sering disebut pengetahuan yang tradisional.

Manajemen konvensional tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja; manajer mengalami kesulitan-kesulitan dan frustrasi karena karyawan tidak selalu mengikuti pola-pola perilaku yang rasional; dan lebih berorientasi pada produk bukan pada proses. Sebaliknya MMT lebih memperhatikan proses. Proses bekerja pada sistem merupakan suatu upaya untuk mencegah terjadinya kesalahan dalam melakukan proses produksi atau pelayanan.

Untuk dapat melakukan proses tersebut maka diperlukan sebuah komitmen dari keseluruhan orang-orang yang ada dalam organisasi. Proses-proses tersebut kemudian dinyatakan dalam kebijakan dan sasaran-sasaran mutu. Dari sasaran tersebut kemudian dilakukan upaya untuk dapat mencapai sasaran-sasaran tersebut, disinilah kemudian dibuat perencanaan untuk dapat mencapai sasaran dan kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam sasaran tersebut akan tergambar bagaimana suatu proses dilakukan, oleh siapa, sumber daya yang diperlukan dan kapan akan dilakukan.

Untuk menjaga agar apa yang direncanakan tersebut berjalan secara benar, dan jika terjadi kesalahan dapat diantisipasi dengan cepat, maka diperlukan proses monitoring dan penilaian. Melalui kegiatan monitoring dan penilaian tersebut itulah kemudian dihasilkan berbagai data dan fakta terhadap berbagai masalah yang terjadi selama proses produksi atau pelayanan berlangsung.

Untuk dapat memaknai data dan fakta yang ada dan untuk dapat menyelesaikan berbagai masalah yang berkembang, maka diperlukan kegiatan tinjauan manajemen.

Dari tinjauan manajemen itulah dihasilkan berbagai tindakan perbaikan atau tindakan pengembangan. Tindakan perbaikan maupun tindakan pengembangan akan dimulai dengan melakukan kegiatan perencanaan lagi, melaksanakan, memonitor dan menilai, hasilnya akan ditinjau lagi melalui kegiatan tinjauan manajemen.

¹³Loc. Cit. Sallis, Edward, 2006. *Total Quality.....*, hlm. 39.

Demikian seterusnya siklus tersebut akan berjalan terus menerus tiada habisnya, sehingga proses pengembangan juga akan dilakukan terus menerus, disesuaikan dengan berbagai perkembangan yang terjadi.

Melalui proses tersebut itulah, kemudian dikembangkan berbagai hal yang berkaitan dengan upaya untuk menjaga kualitas. Upaya-upaya tersebut kemudian dikenal dengan *Total Quality Control* (TQC) yaitu upaya untuk membuat kegiatan pembandingan antara standar layanan/produk yang dipersyaratkan dengan layanan/produk yang di hasilkan. Upaya-upaya lainnya dapat berbentuk suatu sistem atau suatu gerakan yang bertujuan untuk mempertahankan kualitas.

Upaya-upaya tersebut dapat berkaitan dengan proses menghasilkan suatu produk/layanan, pemberdayaan atau pengembangan sumber daya manusia, atau mengembangkan budaya kerja yang tinggi:¹⁴

a. Perbedaan pendekatan manajemen TQM dan manajemen tradisional

Perbedaan pendekatan manajemen TQM dan manajemen tradisional, tampak pada tabel 2.1, berikut:

Tabel 2.1 Perbedaan pendekatan manajemen TQM dan manajemen tradisional

Pendekatan TQM (Sekarang)	Pendekatan TQM Tradisional (dulu)
1	2
1. TQM Menekan terhadap pelanggan dibandingkan elemen yang lain dalam perusahaan,	1. Pelanggan selalu benar; walaupun pendekatan manajemen menganggap pelanggan itu selalu benar tetapi tidak mungkin dilihat didalam tindakan
2. Tujuan usaha-usaha dalam TQM adalah untuk memuaskan pelanggan tanpa memandang pelanggan internal dan eksternal	2. Tujuan umum adalah pertumbuhan seperti pertumbuhan dalam penjualan, dalam lebih jauh keuntungan dalam pemasukan investasi
3. TQM memandang bahwa mutu diciptakan bersifat multi dimensional. Mutu itu didefinisikan dengan berbagai cara. Mutu adalah apa yang dikatakan kastemer. Walaupun pelanggan itu ber-beda satu sama lain adalah salah menganggap bahwa setiap pelanggan akan mewakili semua pelanggan lebih jauh persepsi mutu berubah dengan sifat produk dan jasa; Untuk memecahkan masalah ini mutu perlu di rasakan dengan berbagai dimensi. Menurut Garfin (1994) ada 8 dimensi pelanggan yang berorientasi mencari kan output yaitu: kinerja, cirri has, realibilitas, kesesuaian barang, jangka waktu, jasa estetika, dan mutu kualitas,	3. Tradidisional manajemen mengabaikan dimensi pelangg yang berorientasi mutu. Tradisional manajemen berfokus pada mutu sebagai satu dimensi, dan Dimensi disesuaikan degan spesifikasinya ekonomi

¹⁴ *Op. Cit.* Sallis, Edward. 2011. "Total Quality....", hlm. 41,.

1	2
4. Bertujuan menggunakan industry sebagai sumber yang dapat menciptakan nilai dalam pasar. Hal ini dapat dicapai dengan memproduksi kuantitas yang dibutuhkan oleh pelanggan dengan penyaluran yang tepat ketika mereka menginginkan barang itu dengan cepat. Dalam TQM mutu, fleksibilitas dan jsa adalah tujuan dominan pada tempat yang sama, biaya, efisiensi teknik, sebahagian produktifitas	4. Skala ekonomi dilihat sebagai tujuan yang yang diinginkan dan di karakterisasikan lamanya produksi, menggunakan biaya yang rendah sulit mencapai efisiensi yang maksimal.
5. Menciptakan hubungan tujuan langsung antara pelanggan, TQM menekankan pada flesibilitas keterampilan multi yang dapat pindah dengan mudah dari pekerjaan satu kepekerjaan lain ketikan kebutuhan itu muncul dan memahami pekerjaan.	5. Volume produk yang tinggi sangat diinginkan biaya produk dan biaya diskoveri didasarkan pada pendekatan -pendekatan yang tadi. Industri memperhatikan produksi menggunakan biaya sedikit mungkin
6. TQM adalah sebuah pendekatan yang berorientasi proses, pendekatan ini berkonsentrasi terhadap perbaikan proses mutu yang ada secara terus menerus Sedangkan berfokus hasil dari pendekatan oreientasi tersebut berfkokus pada untuk memperbaiki efisiensi dan produktifitas.	6. Dalam tradisional manajemen pekerja harus bekerja, manejer harus memenej, tanggung jawab mutu didelegasikan pada departemen control mutu. Keterlibatan pegawai itu hanya sebagai basa basi saja.
7. TQM menciptakan sebuah budaya jaringan antar fungsi, dengan demikian team dari disiplin yang berbeda dapat bersama-sama mencari solusi untuk setiap permasalahan	7. Dicerikan kuatnya divisi pekerja.
8. TQM lebih menuju suatu struktur organisasi yang rata dimana atasan didorong sejauh mungkin untuk mendorong para pegawai untuk ikut berpatisipasi.	8. Menggunakan inovasi teknik untuk mencapai sebuah daya saing yang kecil.
9. TQM berpindah pandangan dari majemen ke ekologi sosial dan menekankan keuntungan dari strategi kolektif pada situasi dimana organisasi menghadapi sekumpulan permasalahan sediperti kopetisi dan bertahan di pangsa pasar	9. Mengajukan organisasi yang bersuifat hirarki dan struktur vertical. 10. Memberikan banyak lapisan-lapisan penguasa

Sumber: diadaftasi Sallis, Edward. 2011. "Total Quality

b. Perbedaan Dimensi/Symbol/Karakteristik/kategori antara Pendekatan TQM dan Pendekatan Tradisional

Ada tujuhbelas perbedaan dimensi/symbol/karakteristik/kategori antara pendekatan TQM dan pndekatan tradisional, yaitu, sebagai berikut:¹⁵

¹⁵ Loc. Cit. Slamet, Margono, 1999. *Filosofi.....*, hlm. 79,

Tabel 2.2 Perbedaan perbedaan dimensi/symbol/karakteristik/kategori antara pendekatan TQM dan pendekatan tradisional

No	Dimensi/Symbol/ Karakteristik/ kategori	Pendekatan TQM	Pendekatan Manajemen Tradisional
1	2	3	4
1	Sikap dan pemahaman Manajemen	Pertimbangan Manajemen Berkwalitas sebagai sistem yang penting bagian dari perusahaan.	Tidak (ada) gantirugi untuk mutu. Cenderung untuk menyalahkan departemen kualitas untuk permasalahan kualitas.
2	Statatus organisasi berkualitas	Komitmen pemimpin yang kuat terhadap mutu. Manajer berkualitas di atas para direktur.	Pertimbangkan mutu tersembunyi memproduksi. Mutu tidaklah diperlakukan sebagai bagian integral organisasi
3	Penyampain masalah	Penekanan pemecahan masalah sebagai pencegahan. Pendekatan struktur sebagai cara mengidentifikasi & memecahkan masalah.	Permasalahan dilancarkan ketika mendekati terjadi api perkelahian antar mereka
	Cara peningkatan mutu	Peningkatan berkualitas adalah suatu aktivitas berkelanjutan	Tidak ada aktivitas organisatoris.
5	Perioritas	Mutu adalah prioritas paling atas	Prioritas yang pertama adalah untuk beruntung
6	Focus	Musatkan pada kepuasan pelanggan	Musatkan pada kebutuhan manajemen.
7	Organisasi	Jaringan ke seluruh sistem dan di antara setiap fungsi/ bagian	Hierarchical-Vertically (jaringan secara vertical)
8	Jenjang pengawasan	Jenjang pengawasan hampir sebagian besar dengan otoritas menekan kepada tingkatan yang paling rendah.	Kendali Jenjang pendek dan banyak lapisan otoritas.
9	Jadwal produksi	Ekonomi ke waktu, <i>just-in-time</i> produksi, pelanggan cepat.	Rindukan produksi berlari untuk efisiensi tinggi dan biaya rendah
10	Komunikasi	Disampaikan melalui tindakan	Disampaikan melalui semboyan
11	Tanggung jawab untuk yang bermutu	Melalui manajemen puncak.	Didelegasikan ke para bawahan/subbagian.

1	2	3	4
12	Persepsi tentang mutu	Mutu dipertimbangkan multi dimensional dan dimensi pelanggan diorientasikan	Mutu digambarkan dalam kaitan dengan dimensi tunggal, yang conformance kespesifikasi
13	Karyawan	Pemberi kerja termotivasi dan diberi peran penting dengan mengabaikan tingkatan untuk temukan jalan lebih baik untuk bekerja	Menekankan pada pola teladan pekerjaan monolitik. Peluang untuk keikutsertaan tidak ada.
14	Motivasi kerja	Multi pekerjaan trampil dengan rotasi pekerjaan.	Penekanan pada pembagian kerja.
15	Hubungan mutu produktivitas	Pertimbangkan korelasi tinggi antara kedua hubungan tersebut.	Kontribusi berkualitas meningkatkan produktivitas yang tidak dikenali
16	Cara peningkatan mutu	Ubah kultur perseroan/ perusahaan, meningkatkan pendidikan karyawan, penggunaan pengawasan proses.	Peningkatan di dalam pemeriksaan dan peneraan
17	Kunci menuju sukses perusahaan	Kepuasan pelanggan dan Produksi tentang jasa dan barang-barang mutu tinggi.	Pertumbuhan di dalam penjualan, laba dan rasio

Sumber: Diadaftasi dari Slamet, Margono, 1999.

c. Perbedaan TQM dengan metode manajemen lainnya

Ada empat perbedaan pokok antara TQM dengan metode manajemen lainnya, sebagai berikut:¹⁶

- 1) Asal intelektualnya, karena sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu social. Ilmu ekonomi mikro merupakan dasar dari sebagian besar teknik-teknik manajemen keuangan, ilmu psikologi mendasari teknik pemasaran dan sosiologi memberikan dasar konseptual bagi desain organisasi. Sementara itu dasar teoritis dari TQM adalah statistik.
- 2) Sumber inovasinya. Jika sebagian besar ide dan teknik manajemen bersumber dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan manajemen terkemuka, maka inovasi TQM sebagian besar dihasilkan oleh para pioner yang pada umumnya adalah insinyur teknik industri dan ahli fisika yang bekerja disektor industri.
- 3) Asal negara kalahirannya. Kebanyakan konsep dan teknik manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategic, dan desain organisasi berasal dari

¹⁶Loc. Cit. Fandy dan Anastasia, *TQM Total Quality.....*, hlm. 10.

Amerika Serikat dan kemudian tersebar keseluruh dunia. Sebaliknya TQM semula berasal dari Amerika Serikat, kemudian lebih banyak dikembangkan di Jepang dan kemudian berkembang ke Amerika Utara dan Eropa.

- 4) Proses esiminasi atau penyebaran. Penyebaran sebagian besar manajemen modern bersifat hirarkis dan top-down yang dipelopori perusahaan-perusahaan raksasa seperti general electric dan IBM. Sedangkan gerakan perbaikan kualitas merupakan proses *botton-up*, yang dipelopori perusahaan-perusahaan kecil. Dalam implementasi TQM, penggerak utamanya tidak selalu CEO, tetapi seringkali malah manajer departemen atau manajer divisi.

B. Pentingnya program Perbaikan mutu produk (barang dan jasa)

Pada era globalisasi sekarang ini, persaingan yang sangat tajam terjadi baik di pasar domestik maupun di pasar internasional/global. Agar perusahaan dapat berkembang dan paling tidak bisa bertahan hidup, perusahaan tersebut harus mampu menghasilkan produk barang dan jasa dengan mutu yang lebih baik, harganya lebih murah, promosi lebih efektif, penyerahan barang ke konsumen lebih cepat, dan dengan pelayanan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan para pesaingnya.

Kondisi demikian mempunyai arti, bahwa perusahaan yang akan memenangkan persaingan dalam segmen pasar yang telah dipilih harus mampu mencapai tingkat mutu, bukan hanya mutu produknya, akan tetapi mutu ditinjau dari segala aspek, seperti mutu bahan mentah dan pemasok harus bagus (bahan baku yang jelek akan menghasilkan produk yang jelek pula), mutu sumber daya manusia (tenaga kerja) yang mampu bekerja secara efisien sehingga harga produk bias lebih murah dari pada harga pesaingnya, promosi yang efektif (bermutu), sehingga mampu memikat para pembeli sehingga pada gilirannya akan meningkatkan jumlah pembeli.

Mutu distribusi yang mampu menyerahkan produk sesuai dengan waktu yang dikehendaki oleh pembeli, serta mutu karyawan yang mampu melayani pembeli dengan memuaskan. Inilah yang dimaksud mutu terpadu secara menyeluruh (total quality).

Banyak perusahaan Jepang yang memperoleh sukses global, karena memasarkan produk yang sangat bermutu. Bagi perusahaan/ organisasi ingin mengikuti perlombaan bersaing untuk meraih laba/manfaat tidak ada jalan lain kecuali harus menerapkan Total Quality management.

Philip Kolter (1994) menyatakan, bahwa; *"Quality is our best assurance of custemer allegiance, our strongest defence against foreign competition and the only path*

to sustain growth and earnings".¹⁷

Ada hubungan yang erat antara mutu produk (barang dan jasa), kepuasan pelanggan, dan laba perusahaan. Makin tinggi mutu suatu produk, makin tinggi pula kepuasan pelanggan dan pada waktu yang bersamaan akan mendukung harga yang tinggi dan seringkali biaya rendah.

Oleh karena itu program perbaikan mutu bertujuan menaikkan laba. Dari penelitian membuktikan ada korelasi yang kuat antara mutu dengan laba yang dapat diraih oleh perusahaan.

1. Rasionalitas Manajemen Mutu Terpadu

Mengapa atau ada apa dengan MMT? Ini adalah sebuah pertanyaan tentang rasionalitas penerapan MMT. Era reformasi telah digulirkan di negara kita Indonesia, tepatnya pada tahun 1998 setelah Presiden Suharto mengundurkan diri dari jabatan presiden pada tanggal 21 Mei 1998. Reformasi bergulir pada setiap aspek, baik politik, hukum, pendidikan, manajemen, dan lain-lain, sehingga terjadilah proses transformasi di segala aspek tersebut.

Khusus di bidang manajemen, terjadilah transformasi dari manajemen konvensional atau tradisional ke arah manajemen mutu terpadu.

Manajemen konvensional lebih memperhatikan hasil, sementara manajemen mutu terpadu lebih menekankan pada proses dengan asumsi proses akan berdampak pada hasil. Tanggung jawab sebuah perusahaan jasa atau barang (termasuk lembaga pendidikan) telah bergeser dari tanggung jawab di top leader menuju tanggung jawab bersama seluruh orang yang terlibat memproduksi barang atau jasa dan seluruh pengguna atau pelanggan.

Di era global, persaingan mutu sebuah produk menjadi semakin ketat. Sebuah perusahaan, institusi, atau lembaga pendidikan dituntut untuk senantiasa menghasilkan produk yang bermutu dan senantiasa meningkatkan mutu produk tersebut agar dapat bersaing dengan negara lain.

Salah satu bentuk upaya yang dapat dilakukan, menurut Hardjosoedarmo (1997), adalah dengan melakukan transformasi di bidang manajemen, dari manajemen konvensional ke arah manajemen yang memiliki karakteristik sebagai berikut:¹⁸

- a. bergerak secara lebih efektif atas dasar visi dan misinya,
- b. selalu berusaha memenuhi pelanggan,
- c. kegiatannya bersifat proaktif, mengejar daya saing,

¹⁷Kotler Philip. 1994. *Marketing Manajemen, Analysis, Planing, mplementation and Control*. Dialih Bahasakan oleh Hendra Teguh, Ronny A., Rusli. Jakarta: Prenhallindo., hlm. 103.

¹⁸Hardjosoedarmo, Soewarso. 1997. *Dasar-dasar Total Quality Management*. Yogyakarta: ANDI Offset., hlm. 32.

- d. anggotanya lebih tekun bekerja (*industrious*),
- e. anggotanya harus lebih giat berusaha (*entreprising*),
- f. pimpinannya mau mengerahkan seluruh karyawan dengan pemberdayaan (*empowerment*),
- g. pimpinannya mendorong karyawan untuk selalu meningkatkan pengetahuan dan kecakapan supaya mutakhir dan relevan dengan tugas, dan
- h. perencanaannya terpadu, pelaksanaan dan pengendaliannya terdesentralisasi.

Sejumlah karakteristik tersebut di atas, mengindikasikan perlunya memenej terhadap 7 M (*man, money, materials, methods, machine, markets, minute*) sebagaimana yang telah dilakukan oleh MMT. Sementara itu, manajemen konvensional cenderung hanya memenej 3M (*man, money, materials*). Inilah argumentasi rasional tentang mengapa MMT perlu dilakukan demi mempertahankan mutu dan daya saing di era global.

Menurut Burnham, 1997 (Prawirosentono, 2002), bahwa setiap organisasi (termasuk lembaga pendidikan) yang hendak mempertahankan eksistensinya dengan karakteristik di atas dituntut untuk melakukan transformasi manajemen yang cukup mendasar. Sejarah Jepang dengan pertumbuhan industrinya setelah kekalahannya dalam perang dunia ke II telah mampu membuktikan bahwa sistem manajemen yang dikenal dengan sebutan *Total Quality Management/ Manajemen Mutu Terpadu (MMT)* telah mampu membangkitkan Jepang dari negara yang hancur lebur akibat kalah perang menjadi negara yang mampu bersaing dengan negara-negara Eropa dan Amerika yang sudah lebih maju duluan.¹⁹

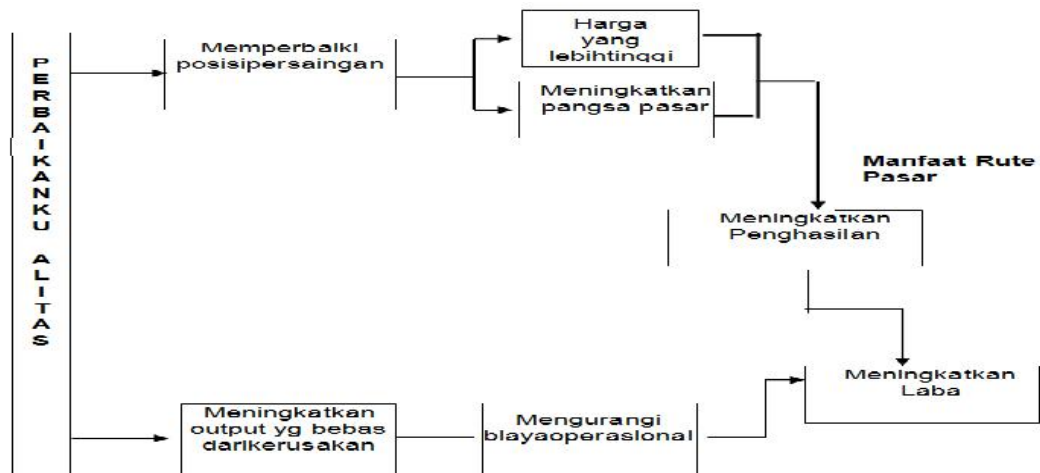
2. Dasar pemikiran perlunya TQM

Bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan.

Menurut Pall (Tunggal. A.W. 1993) cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM. Manfaat dari penerapan TQM dalam perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute (Gambar: 2-1), berikut:²⁰

¹⁹ Prawirosentono, Suyadi. 2002. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara., hlm. 102.

²⁰ *Loc. Cit.* Tunggal. A.W. 1993. *Manajemen.....*, hlm. 6.



Gambar: 2.1, Manfaat TQM

Sumber: Pall (Tunggal. A.W. 1993: 6)

- Rute Pertama, yaitu rute pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar.
- Rute Kedua, Perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat

Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik.

Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah menerapkan TQM.²¹

3. Landasan Filosofi dan Teoritis Manajemen Mutu Terpadu

a. Landasan filosofis

Di sini perlu dipaparkan pendapat para pakar tentang pengertian MMT khususnya yang terkait dengan landasan filosofis. Sallis Edward (Gasperz, 2001), mengemukakan bahwa *"Total Quality Management is a philosophy and methodology which assists institutions to manage change and to set their own agendas"*

²¹Loc. Cit. Tjiptono dan Anastasia, 2000. *TQM Total*, hlm.40

*for dealing with plethora of new external pressures*²²". Pendapat tersebut menunjukkan bahwa MMT bukan sekedar prosedur atau tahapan-tahapan dalam menyelesaikan suatu masalah, tetapi sebuah filsafat dan metodologi untuk membantu lembaga dalam menghadapi perubahan agar selalu sesuai dengan kebutuhan dan harapan pihak-pihak luar atau stakeholder.

Syafaruddin (2002), mengemukakan bahwa MMT adalah suatu filosofi komprehensif tentang kehidupan dan kegiatan organisasi yang menekankan perbaikan berkelanjutan sebagai tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktifitas, dan mengurangi pembiayaan.²³ Pendapat ini membuktikan bahwa MMT merupakan manajemen yang tidak hanya mementingkan produk tetapi lebih mementingkan proses. Produk yang bermutu pasti dihasilkan oleh proses yang bermutu pula.

Untuk dapat mencapai proses yang bermutu, organisasi harus memiliki filosofi yang menyeluruh terhadap mutu yang dipahami oleh semua komponen organisasi. Dengan difahaminya filosofi tersebut, seluruh komponen organisasi akan selalu melakukan pekerjaan sebaik mungkin, sehingga dapat terhindar dari berbagai kesalahan dalam meningkatkan efisiensi. Jelaslah, bahwa MMT bukan hanya milik manajer puncak saja, tetapi MMT merupakan manajemen yang mencakup semua orang, semua pekerjaan dan semua proses dalam organisasi.

Manajemen Mutu Terpadu (MMT), menurut Pulungan, (2001), adalah filosofi dan sistem untuk pengembangan secara terus menerus (*continuous improvement*) terhadap jasa atau produk untuk memenuhi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).²⁴ Sistem pengembangan secara terus menerus dan kepuasan pelanggan merupakan kalimat yang selalu ada dalam setiap definisi yang dikemukakan pakar terhadap MMT. Sistem pengembangan secara terus menerus menggambarkan bahwa MMT memiliki titik tekan pada proses dan bekerja dengan mendasarkan pada sistem.

b. Landasan teoritis

Istilah utama yang terkait dengan kajian *MMT* ialah *continuous improvement* (perbaikan terus-menerus) dan *quality improvement* (perbaikan mutu). Sebagai suatu strategi manajemen, spektrum aktivitas manajemen mutu terpadu berorientasi pada upaya untuk memperbaiki material dan jasa

²²Loc. Cit. Gasperz. 2001. *Penerapan.....*, hlm. 146.

²³Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo, hlm. 53.

²⁴Pulungan, Ismail. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, hlm. 112.

yang menjadi masukan organisasi dan memperbaiki upaya dalam memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.

Para ahli manajemen telah banyak yang mengemukakan pengertian tentang MMT. Salah satu di antaranya ialah Edward Sallis (2006), yang menyatakan bahwa MMT merupakan suatu filsafat dan metodologi yang membantu berbagai institusi, terutama industri, dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda masing-masing untuk menanggapi tekanan-tekanan faktor eksternal.²⁵

Manajemen mutu terpadu merupakan suatu teori ilmu manajemen yang mengarahkan pimpinan organisasi dan personelnnya untuk melakukan program perbaikan mutu secara berkelanjutan yang terfokus pada pencapaian kepuasan para pelanggan. Jargon utama yang mendasari falsafah manajemen mutu terpadu terfokus pada pernyataan "*Do the right things, first time, every time*", yang artinya kerjakan sesuatu yang benar sejak pertama kali, setiap waktu.

Sejarah Jepang dengan pertumbuhan industrinya setelah kekalahannya dalam perang dunia ke II telah mampu membuktikan bahwa sistem manajemen yang dikenal dengan sebutan *Total Quality Management/Manajemen Mutu Terpadu (MMT)* telah mampu membangkitkan Jepang dari negara yang hancur lebur akibat kalah perang menjadi negara yang mampu bersaing dengan negara-negara Eropa dan Amerika yang sudah lebih maju dulu.

Kekalahan Jepang pada perang dunia II, membangkitkan budaya Jepang dalam membangun sistem kualitas modern. Nurbaitiekasari (2011), menjelaskan, bahwa hadirnya pakar kualitas W. Edward Deming di Jepang pada tahun 1950 membuat para ilmuwan dan insinyur Jepang lebih bersemangat dalam membangun dan memperbaiki sistem kualitas. Keberhasilan yang cukup pesat perusahaan Jepang di bidang kualitas menjadi perhatian perusahaan-perusahaan di negara maju lainnya. Perusahaan kelas dunia kemudian mempelajari apa yang pernah diraih oleh perusahaan Jepang dalam mengembangkan konsep kualitas. Hasil studi perusahaan-perusahaan industri kelas dunia ini menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan Jepang ini salah satunya menerapkan apa yang dikenal dengan *Total Quality Management* atau MMT.²⁶

²⁵ *Loc. Cit.* Sallis, Edward. 2006. "*Total Quality....*", hlm. 47,.

²⁶ Nurbaitiekasari. 2011. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo, hlm. 113.

C. Strategi Penerapan Manajemen Mutu Terpadu

1. Untuk menjamin keberhasilan pengimplementasian TQM

Tidak semua perusahaan yang menerapkan TQM mampu menghasilkan kinerja perusahaan yang baik. Menurut Soeharso Hardjosoedarmo (1996), untuk menjamin keberhasilan pengimplementasian TQM dalam perusahaan maka perlu mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:²⁷

a. Tanamkan satu falsafah kualitas

Pada proses ini manajemen dan karyawan harus memahami sepenuhnya bahwa untuk mencapai kelangsungan hidup organisasi secara berkesinambungan dalam iklim persaingan, maka perusahaan harus mencapai kualitas total.

b. Manajemen harus membimbing dan menunjukkan kepemimpinan yang bermutu

Dari tahap pertama, maka CEO (Chief Executive Officer) harus mampu memberikan contoh baik dalam pola sikap, pola pikir, maupun pola tindak dan menunjukkan kepemimpinan yang teguh dalam gerakan mutu.

c. Adakan perubahan terhadap sistem yang lebih kondusif

Tahap ketiga adalah dengan melakukan evaluasi terhadap sistem dan prosedur yang ada dalam organisasi, apakah sistem tersebut masih kondusif dan konsisten terhadap kualitas total. Hal-hal yang perlu dievaluasi meliputi; struktur organisasi, proses kegiatan, prosedur kendali mutu, kebijaksanaan pengembangan sumber daya manusia, metode insentif dan lain-lain.

d. Didik, latih dan berdayakan (empower) seluruh karyawan

Setelah tahap pembenahan sistem dan prosedur dalam organisasi, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pelatihan tentang kualitas total kepada seluruh anggota organisasi, termasuk para manajer.

Dalam pemberdayaan ini seluruh karyawan diberi kepercayaan, tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk mengorganisasikan diri ke dalam self-managing teams guna perbaikan proses dalam mencapai mutu produk atau jasa.

2. Untuk Pencapaian Mutu dalam TQM

Untuk bisa menghasilkan mutu, menurut Slamet (1999), terdapat empat usaha mendasar yang harus dilakukan dalam suatu lembaga penghasil produk/jasa yang bermutu, yaitu: ²⁸

a. Menciptakan situasi “menang-menang” (win-win solution) dan

²⁷Loc. Cit. Hardjosoedarmo.1997. *Dasar-dasar.....*, hlm. 40.

²⁸ Loc. Cit. Slamet, Margono, 1999. *Filosofi.....*, hlm. 83,

bukansituasi “kalah-menang” diantara pihak yang berkepentingan dengan lembaga penghasil produk/jasa (stakeholders) . Dalam hal ini terutama antara pimpinan/pemilik lembaga dengan staf lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh lembaga tersebut.

- b. Perlunya ditumbuh-kembangkan adanya motivasi intrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu produk/jasa. Setiap orang harus tumbuh motivasi bahwa hasil kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terus menerus, terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna/langganan.
- c. Setiap pimpinan harus berorientasi pada proses dan hasil jangka panjang. Penerapan TQM bukanlah suatu proses perubahan jangka pendek, tetapi usaha jangka panjang yang konsisten dan terus menerus.
- d. Dalam menggerakkan segala kemampuan lembaga untuk mencapai mutu yang ditetapkan, harus dikembangkan adanya kerjasama antar unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil produksi/jasa. Janganlah diantara mereka terjadi persaingan yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut. Mereka adalah satu kesatuan yang harus bekerjasama dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain untuk menghasilkan produk/jasa yang bermutu sesuai yang diharapkan.

3. Untuk pencapaian mutu suatu produk/jasa

Adapun Cara lain untuk mencapai suatu mutu dari produk/jasa, menurut Edward Deming yaitu, merumuskan konsep TQM dalam 14 poin penting, yang kemudian terkenal dengan konsep 14 poin deming, sebagai berikut:²⁹

- a. Ciptakan sebuah usaha peningkatan produk dan jasa. dengan tujuan agar bisa kompetitif dan tetap berjalan serta menyediakan lowongan pekerjaan. Deming percaya bahwa terlalu banyak organisasi yang hanya memiliki tujuan jangka pendek dan tidak melihat apa yang akan terjadi pada 20 atau 30 tahun mendatang. Mereka harus memiliki rencana jangka panjang yang didasarkan pada visi masa depan dan inovasi baru. Mereka harus terus menerus berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan mereka.
- b. Adopsi falsafah baru. Sebuah organisasi tidak akan mampu bersaing jikamereka terus mempertahankan penundaan waktu. kesalahan, bahan-

²⁹ Lo. Cit. Sallis, Edward. 2006. “Total Quality.....”, hlm. 55,.

bahancacat dan produk yang jelek. Mereka harus membuat perubahan danmengadopsi metode kerja yang baru.

- c. Hindari ketergantungan pada inspeksi massa untuk mencapai mutu. Inspeksi tidakakan meningkatkan atau menjamin mutu. Anda tidak dapat menginspeksi mutu kedalam produk. Deming berpendapat bahwa manajemen harus melengkapi staf-staf mereka dengan pelatihan tentang alat-alat statistik dan teknik-teknik yangdibutuhkan mereka untuk mengawasi dan mengembangkan mutu mereka sendiri.
- d. Akhiri praktek menghargai bisnis dengan harga. Menurut Deming harga tidakmemiliki arti apa-apa tanpa ukuran mutu yang dijual. Praktek kontrak yang hanyacenderung pada harga yang murah dapat menggiring pada kesalahan yangmahal. Metode yang ditawarkan mutu terpadu adalah mengembangkan hubungan dekat dan berjangka panjang dengan pensuplai, dan sebaiknya pensuplai tunggal,dan bekerjasama dengan mereka dalam mutu komponen.
- e. Tingkatkan secara konstan sistem produksi dan jasa, untuk meningkatkan mutudan produktivitas. dan selanjutnya turunkan biaya secara konstan. Ini merupakan tugas manajemen untuk mengarahkan proses peningkatan dan menjamin bahwaada proses perbaikan yang berkelanjutan.
- f. Lembagakan pelatihan kerja. Pemborosan terbesar dalam sebuah organisasiadalah kekeliruan menggunakan keahlian orang-orangnya secara tepat.Mempergunakan uang untuk pelatihan tenaga kerja adalah penting, namun yang lebih penting lagi adalah melatih dengan standar terbaik dalam kerja. Pelatihanadalah alat kuat dan tepat untuk perbaikan mutu.
- g. Lembagakan kepemimpinan. Deming mengatakan bahwa kerja manajemenbukanlah mengawasi melainkan memimpin. Makna dari hal tersebut adalahberubah dari manajemen tradisional yang selalu memperhatikan hasil indikator-indikator prestasi, spesifikasi dan penilaian-menuju peranan kepemimpinan yangmendorong peningkatan proses produksi barang dan jasa yang lebih baik.
- h. Hilangkan rasa takut, agar setiap orang dapat bekerja secara etektit. Keamananada/ah basis motivasi yang dibutuhkan para pegawai. Deming yakin bahwa padahakikatnya setiap orang ingin melakukan kerja dengan baik asalkan merekabeke~a da/am /ingkungan yang mampu mendorong semangat mereka.
- i. Uraikan kendala-kenda/a antar departemen. Orang dalam departemen

yang berbeda harus dapat bekerja bersama sebagai sebuah tim. Organisasi tidak diperkenankan untuk memiliki unit atau departemen yang mendorong pada arah yang berbeda.

- j. Hilangkan slogan-slogan dan keharusan-keharusan kepada staf. Hal seperti itu biasanya hanya akan menimbulkan hubungan yang tidak baik antara atasan dan bawahan; atau lebih jauh akan menjadi penyebab rendahnya mutu dan produktivitas pada sistem organisasi; bawahan hanya bekerja sekedar memenuhi keharusan saja.
- k. Hilangkan kuota atau target-target kuantitatif belaka. Bekerja dengan menekankan pada target kuantitatif sering melupakan kualitas.
- l. Singkirkan penghalang yang merebut/merampas hak para pimpinan dan pelaksana untuk bangga dengan hasil kerjanya masing-masing.
- m. Lembagakan program pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan diri bagi semua orang dalam lembaga. Setiap orang harus sadar bahwa sebagai profesional harus selalu meningkatkan kemampuan dirinya, dan
- n. Libatkan semua orang dalam lembaga ikut dalam proses transformasi menuju peningkatan mutu. Ciptakan struktur yang memungkinkan semua orang bisa ikut serta dalam usaha memperbaiki mutu produk/jasa yang diusahakan.

Pendapat lain tentang bagaimana mencapai mutu yaitu dari Philip Crosby (Salis, 2006), bahwa terdapat 14 langkah, meliputi:³⁰

- a. Komitmen pada pimpinan. Inisiatif pencapaian mutu pada umumnya oleh pimpinan dan dikomunikasikan sebagai kebijakan secara jelas dan dimengerti oleh seluruh unsur pelaksana lembaga.
- b. Bentuk tim perbaikan mutu yang bertugas merumuskan dan mengendalikan program peningkatan mutu.
- c. Buatlah pengukuran mutu, dengan cara tentukan baseline data saat program peningkatan mutu dimulai, dan tentukan standar mutu yang diinginkan sebagai patokan. Dalam penentuan standar mutu libatkanlah pelanggan agar dapat diketahui harapan dan kebutuhan mereka.
- d. Menghitung biaya mutu. Setiap mutu dari suatu produk/jasa dihitung termasuk didalamnya antara lain: kalau terjadi pengulangan pekerjaan jika terjadi kesalahan, inspeksi/supervisi, dan test/ percobaan.
- e. Membangkitkan kesadaran akan mutu bagi setiap orang yang terlibat dalam proses produksi/jasa dalam lembaga.

³⁰ *Op. Cit.* Sallis, Edward. 2006. "Total Quality....", hlm. 57,.

- f. Melakukan tindakan perbaikan. Untuk ini perlu metodologi yang sistematis agar tindakan yang dilakukan cocok dengan penyelesaian masalah yang dihadapi, dan karenanya perlu dibuat suatu seri tugas-tugas tim dalam agenda yang cermat. Selama pelaksanaan sebaiknya dilakukan pertemuan regular agar didapat feed back dari mereka.
- g. Lakukan perencanaan kerja tanpa cacat (zero deffect planning) dari pimpinan sampai pada seluruh staf pelaksana.
- h. Adakan pelatihan pada tingkat pimpinan (supervisor training) untuk mengetahui peranan mereka masing-masing dalam proses pencapaian mutu, istimewa bagi pimpinan tingkat menengah. Lebih lanjut juga bagi pimpinan tingkat bawah dan pelaksananya.
- i. Adakan hari tanpa cacat, untuk menciptakan komitmen dan kesadaran tentang pentingnya pengembangan staf.
- j. Goal Setting. Setiap tim/bagian merumuskan tujuan yang akan dicapai dengan tepat dan harus dapat diukur keberhasilannya.
- k. Berusaha menghilangkan penyebab kesalahan . Ini berarti sekaligus melakukan usaha perbaikan. Salah satu dari usaha ini adalah adanya kesempatan staf mengkomunikasikan kepada atasannya mana diantara pekerjaannya yang sulit dilakukan.
- l. Harus ada pengakuan atas prestasi (recognition) bukan berupa uang, tapi misalnya penghargaan atau sertifikat dan lainnya sejenis.
- m. Bentuk suatu Komisi Mutu, yang secara profesional akan merencanakan usaha-usaha perbaikan mutu dan menonotor secara berkelanjutan, dan
- n. Lakukan berulang kali, karena program mencapai mutu tak pernah akan berakir.

D. Proses Manajemen Mutu Terpadu

Dalam kaitan dengan proses, MMT, mendasarkan pekerjaannya pada siklus Demings yang dikenal dengan sebutan PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Menurut, Sonhadji (1999), bahwa seluruh aktivitas pekerjaan harus dilakukan perencanaan (*Plan*) terlebih dahulu. Perencanaan yang sudah dibuat tidak boleh langsung dipakai sebagai standar pelaksanaan, tetapi harus terlebih dahulu dilakukan pengujian (*Do*) untuk menghindari kesalahan yang fatal. seluruh proses yang dilakukan dalam proses MMT juga harus mendasarkan pada data yang kuat bukan mendasarkan pada opini seperti

yang dilakukan dalam manajemen tradisional.³¹

Hal tersebut, menurut Burnham (1997), disebabkan oleh salah satu prinsip MMT yang lebih pada tindakan pencegahan daripada penyelesaian masalah sehingga kegiatan asesmen dalam proses MMT merupakan kegiatan sentral yang harus dilakukan.³²

Kondisi tersebut, dikemukakan oleh Sonhadji (1999), bahwa salah satu perbedaan antara manajemen tradisional dengan MMT adalah jika manajemen tradisional lebih menekankan pada memeriksa kesalahan, sedangkan MMT lebih menekankan pada mencegah kesalahan dan menekankan kualitas desain.³³

Data yang dihasilkan dari proses pengujian (*Check*) tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan modifikasi dan pengembangan pada desain. Hasil modifikasi tersebut itulah yang kemudian dijadikan pijakan dalam pelaksanaan proses manajemen (*Act*), demikian seterusnya proses tersebut berulang, sehingga selalu ada proses pengembangan dengan mendasarkan pada hasil evaluasi dan asesmen. Konsep inti dari MMT adalah konsep tentang sistem manajemen dengan mendasarkan fakta dan proses manajemen pada siklus PDCA.

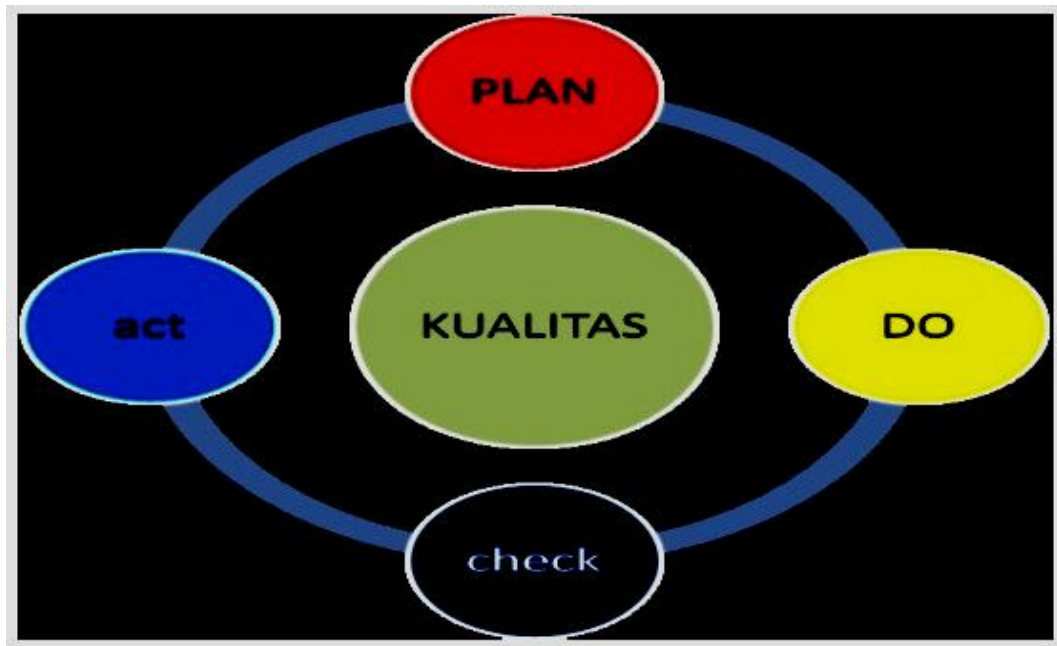
Total Quality Management (TQM) merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus-menerus memperbaiki mutu pelayanan dan produk perusahaan. Fokusnya semakin diarahkan ke pelanggan. Dalam TQM, kunci strategis yang dipusatkan pada pelanggan ialah pertanyaan “apakah kualitas itu?” Jawabannya “kualitas berarti memberikan produk dan pelayanan yang konsisten dalam satu usaha tunggal “ menurut Schuler (1997, bahwa lingkaran PDCA (Plan-Do-Check-Act) disebut juga lingkaran Deming, karena Deminglah yang menciptakannya. Lingkaran itu menggambarkan proses-proses yang selalu terjadi dalam setiap kegiatan atau kinerja yang bermutu. Lingkaran itu bisa dilihat dalam gambar 2,1, berikut:³⁴

³¹ A. Sonhadji K. Hasan.1999. *Penerapan Total Quality Management dan ISO 9000 dalam Pendidikan Teknik* (Jurnal Ilmu Pendidikan. Jilid I No.6 ISSN 0215-9643) Malang: IKIP., hlm. 15,

³² Burnham, John West, 1997, *Managing Quality in School* (Effective Strategies for Quality-Based School Improvement), London: Prentice Hall. 3121,

³³ *Loc, Cit*, Sonhadji.1999. *Penerapan Total.....* hlm. 17.

³⁴ Schuler, Randall.S dan Susan E.Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Menghadapi Abad Ke-21). Jilid 1. Jakarta: Erlangga, hlm.113.



Gambar: 2,1. Lingkaran Deming PDCA

Sumber: diadaftasi dari Schuler, Randall.S dan Susan E.Jackson. 1997

1. *Planning*

Planning berarti memahami apa yang ingin dicapai, memahami bagaimana melakukan suatu pekerjaan, berfokus pada masalah, menemukan akarpermasalahan, menciptakan solusi yang kreatif serta merencanakanimplementasi yang terstruktur.

2. *Doing*

Doing tidak semudah seperti yang dilihat. Didalamnya berisi pelatihan dan manajemen aktivitas. Biasanya masalah besar dan mudah sering berubah pada saat-saat terakhir. Bila terjadi kondisi seperti ini maka tidak dapat dilanjutkan lagi tetapi harus mulai dari awal kembali.

3. *Checking*

Checking berarti pengecekan terhadap hasil dan membandingkan sesuai dengan yang diinginkan. Bila segala sesuatu menjadi buruk dan hasil baik tidak ditemukan, pada bagian ini keberanian, kejujuran, kecerdasan sangat dibutuhkan untuk mengendalikan proses. Kata kunci ketika hasil memburuk adalah "kenapa". Dengan dokumentasi proses yang baik maka kita dapat kembali pada titik yang mana keputusan yang salah dibuat.

4. *Acting*

Acting berarti Menindak lanjuti atas apa yang didapatkan selama tahap pengecekan. Arti lainnya adalah mencapai tujuan dan menstandarisasikan proses atau belajar dari pengalaman untuk memulai lagi pada kondisi yang tepat

Filosofi Deming itu sendiri adalah ajaran-ajaran pokok William Edward Deming, salah satu mahaguru manajemen kualitas. Yang menawarkan Theory (system) of *Profound Knowledge*. Yang menawarkan semacam peta atau panduan filosofis-teoritik yang merupakan pimpinan unit bisnis untuk memahami kompetensi apa saja yang harus dikembangkan bila ingin menjadi atau mengembangkan dan melatih pemimpin-pemimpin bisnis yang handal.

Theory of Profound Knowledge dapat dipahami dengan mempelajari empat lensa yang berbeda satu sama lain, tetapi saling terkait dan tidak bisa dipisahkan dalam penerapannya. Karena itu, pelatihan mengenai filosofi Deming kemudian banyak menggunakan nama Teori Empat Lensa yang terdiri dari:

- a. Berfikir system (System Thinking) untuk memimpin sistem.
- b. Memahami variasi (Variation) dalam perencanaan dan pemecahan masalah.
- c. Memahami Pengetahuan (Knowledge) agar bisa melakukan perbaikan.
- d. Memahami Manusia (People)

Keempat lensa tersebut saling berinteraksi dan saling bergantung satu sama lain, dalam arti pemahaman dan penerapan lensa yang satu akan menjadi lebih efektif jika dikaitkan dengan lensa yang lain.

Bab 3

KEPUASAN PELANGGAN

Memastikan kepuasan pelanggan merupakan suatu standard minimum yang harus diupayakan setiap usaha (yang fokus kepada pelanggan) karena kepuasan pelanggan itu adalah awal dari pelanggan yang loyal. Pelanggan yang puas belum serta merta menjadi pelanggan yang loyal. Bisa jadi mereka juga mempunyai pengalaman memuaskan di tempat lain. Mereka belum menjatuhkan pilihan mereka kepada usaha kita atau yang lain. Pelanggan yang puas masih sampai pada level tidak mempunyai keluhan atau masalah terhadap usaha kita.

Walaupun kepuasan pelanggan hanya satu potongan puzzle dari terciptanya pelanggan yang loyal, kepuasan pelanggan, tentu saja, sangat esensial. Apakah gunanya kita memberikan aneka ragam kejutan dan segala macam program untuk menjadikan pelanggan kita loyal, tetapi kita justru gagal memastikan kepuasan mereka secara day-to-day? Itulah mengapa kepuasan pelanggan tetap sangat penting untuk kita pastikan. Untuk memastikannya, kita perlu mengerti komponen apa saja yang menyusun pengalaman pelanggan secara keseluruhan dan bagaimana pelanggan menyusun komponen-komponen itu.

Pelanggan akan mulai mencari barang atau pelayanan yang hendak mereka beli. Mulai dari ada tidaknya produk yang mereka inginkan, *packaging* (catatan: untuk jasa packaging bisa berarti bagaimana informasi tentang jasa itu disajikan), ketersediaan pilihan, harga, sampai kualitas dari barang atau jasa itu akan dinilai oleh pelanggan, dan kemudian membentuk opini mereka tentang usaha kita.

Pada prinsipnya pelanggan akan mulai mencari barang atau pelayanan yang hendak mereka beli. Mulai dari ada tidak produk yang mereka inginkan, packaging (catatan: untuk jasa packaging bisa berarti bagaimana informasi tentang jasa itu disajikan), ketersediaan pilihan, harga, sampai kualitas dari barang atau jasa itu akan dinilai oleh pelanggan, dan kemudian membentuk opini mereka tentang usaha kita.

Selama mereka berada di tempat kita dan mencari barang atau jasa yang mereka inginkan, tentu mereka akan terlibat dalam beberapa rangkaian aktifitas tertentu untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan. Mereka menjalani

proses. Proses paling kecil yang paling sering terlewat oleh kalangan pemilik usahapun sudah bisa mempengaruhi opini dan pengalaman pelanggan. Ingat kembali saat ketika kita mengunjungi suatu pusat perbelanjaan dan harus menarik satu trolley dari rangkaianannya.

A. Konsep Dasar Pelanggan dan Konsumen

1. Pengertian Pelanggan

Pelanggan adalah seorang individu yang secara *continue* dan berulang kali datang ke tempat yang sama untuk memuaskan keinginannya dengan memiliki suatu produk atau mendapatkan suatu jasa dan memuaskan produk atau jasa tersebut.¹

Menurut *Cambridge International Dictionaries* (Lupiyoadi, 2006), menyatakan bahwa pelanggan adalah seseorang yang membeli suatu barang atau jasa.²

Webster's 1928 Dictionary (Lupiyoadi, 2006), mendefinisikan pelanggan adalah seseorang yang beberapa kali datang ke tempat yang sama untuk memenuhi apa yang diinginkan.³

Menurut Nasution (2010), pelanggan adalah semua orang yang menuntut organisasi untuk memenuhi standar kualitas tertentu, dan karena itu memberikan pengaruh pada kinerja organisasi.⁴

Oleh karena itu menurut Bean dan Maine (Nasution, 2010) pelanggan adalah: (1) orang yang tidak tergantung pada perusahaan, tetapi sebaliknya; (2) orang yang membawa organisasi untuk mengikuti keinginannya; (3) orang yang teramat penting yang harus dipuaskan⁵. Karena itu tegas Bean dan Maine (Nasution, 2005:46), tidak ada seorangpun yang pernah menang beradu argumentasi dengan pelanggan.⁶

Menurut Tjiptono dan Diana (2001), terdapat dua perspektif dalam mendefinisikan pelanggan, yaitu:⁷

a. Perspektif tradisional

Perspektif tradisional, mendefinisikan pelanggan sebagai orang yang membeli dan menggunakan produknya. Pelanggan tersebut merupakan orang

¹Lupiyoadi, Rambat, 2001, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Jakarta: Salemba Empat, hlm. 134.

² *Ibid.*

³ *Op. Cit.* Lupiyoadi, 2001, *Manajemen.....*, hlm. 135.

⁴ *Loc. Cit.* Nasution, M. N. 2010. *Manajemen Mutu.....*, hlm. 46.

⁵ *Loc. Cit.* Fandy dan Anastasia, 2001, *TQM Total Quality.....*, hlm. 100.

⁶ *Loc. Cit.* Nasution, M. N. 2010. *Manajemen Mutu.....*, hlm. 47.

⁷ *Loc. Cit.* Fandy dan Anastasia, 2001, *TQM Total Quality.....*, hlm. 101.

yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk, sedangkan pihak-pihak yang berinteraksi dengan perusahaan sebelum tahap proses menghasilkan produk dipandang sebagai pemasok. Pelanggan dan pemasok dalam perspektif tradisional merupakan entitas eksternal.

b. Perspektif TQM

Dari perspektif TQM, pelanggan dan pemasok ada di dalam dan di luar organisasi. Pelanggan eksternal adalah orang yang membeli dan menggunakan produk perusahaan. Pemasok eksternal adalah orang di luar organisasi yang menjual bahan mentah/bahan baku, informasi, atau jasa kepada organisasi.

Adapun di dalam organisasi juga ada pelanggan internal dan eksternal. Misalnya dalam suatu perusahaan penerbitan surat kabar, tugas karyawan A adalah melakukan editing, yang kemudian hasilnya akan diserahkan kepada karyawan B yang mengatur tata letak surat kabar. Dalam contoh ini karyawan A merupakan pemasok bagi karyawan B, dan karyawan B sendiri merupakan pelanggan bagi karyawan A. Karyawan B tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan benar, bila karyawan A tidak melakukan pekerjaannya dengan benar pula.

Berdasarkan pandangan di atas, dapat disimpulkan terdapat dua jenis pelanggan, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Sebagaimana dijelaskan Gaspersz (1997) mengemukakan, bahwa pelanggan internal adalah orang yang berada dalam organisasi dan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Adapun pelanggan eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk, yang sering disebut sebagai pelanggan nyata⁸

Secara rinci Barata A.A. (2003), mengemukakan, pelanggan internal adalah orang-orang yang terlibat dalam proses penyediaan jasa atau proses produksi barang, sejak dari perencanaan, penciptaan jasa atau pembuatan barang, sampai dengan pemasaran dan penjualan dan pengadministrasiannya. Adapun pelanggan eksternal adalah semua orang yang berada di luar organisasi yang menerima layanan penyerahan barang atau jasa dari organisasi.⁹

Dalam konteks Pendidikan/sekolah, *Schlechty, P.C.*, (2001:68) membagi pelanggan menjadi pelanggan langsung dan pelanggan tidak langsung. Pelanggan langsung dari sekolah adalah siswa. Oleh karena itu semua kegiatan

⁸ Gaspersz, Viencen. 1997. *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, hlm. 33.

⁹ Barata A.A. 2003. *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Elex Media Komputindo, hlm. 12.

sekolah harus fokus kepada siswa. Pelanggan tidak langsung dari sekolah adalah orangtua, masyarakat bisnis, guru, dan masyarakat pada umumnya.¹⁰

2. Arti dan Identifikasi Konsumen

Konsumen adalah semua orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan karena itu akan memberikan pengaruh pada performansi perusahaan. Manajemen perusahaan L.L. Bean, Freeport Maine (Nasution, 2010), memberikan beberapa definisi tentang konsumen, yaitu:¹¹

- a. Konsumen adalah orang yang tidak tergantung pada kita, tetapi kita yang tergantung padanya.
- b. Konsumen adalah orang yang membawa kita kepada apa keinginannya.
- c. Tidak ada seorang pun yang pernah menang beradu argumentasi dengan konsumen.
- d. Konsumen adalah orang yang teramat penting yang harus dipuaskan.

Untuk memberikan kepuasan konsumen, perlu diidentifikasi jenis-jenis konsumen. Gasperz 1997 (Nasution, 2010) mengidentifikasi tiga macam konsumen dalam sistem kualitas modern yaitu:¹²

a. Konsumen Internal

Konsumen Internal adalah orang yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performansi pekerjaan (atau perusahaan) kita. Bagian-bagian pembelian, produksi, penjualan, pembayaran gaji, rekrutment, dan karyawan merupakan contoh dari konsumen internal.

b. Konsumen Antara

Konsumen antara adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk. distributor yang mendistribusikan produk-produk, agen-agen perjalanan yang memesan kamar hotel untuk pemakai akhir, merupakan contoh dari konsumen antara.

c. Konsumen Eksternal

Konsumen eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk, yang sering disebut sebagai konsumen nyata. Konsumen eksternal merupakan orang yang membayar untuk menggunakan produk yang dihasilkan.

¹⁰Schlechy, P.C., 2001. *Inventing Better Schools: an action plan for educational reform*. New York: John Wiley and Sons. , hlm, 68.

¹¹ *Loc. Cit.* Nasution, M. N. 2010. *Manajemen Mutu....*, hlm, 49.

¹² *Op. Cit.* Nasution, M. N. 2010. *Manajemen Mutu....*, hlm, 51.

3. Perbedaan antara Pelanggan dan Konsumen,

Salah satu penentu proses keberhasilan perencanaan pemasaran adalah segmentasi pasar. Untuk memahami segmentasi pasar (*market segmentation*), hal pertama yang perlu dipahami adalah perbedaan antara pelanggan dan konsumen, arti dari pangsa pasar, dan suatu fenomena yang disebut dengan efek Pareto. Suatu pabrik pupuk yang memproduksi pupuk bermutu dan mengalami masa jayanya di tahun 1970-an dan 1980-an menggunakan distributor untuk melayani para petani konsumennya.

Akan tetapi, sejalan dengan upaya perusahaan lain meniru teknologi yang dikembangkannya, para distributornya juga menjual produk para pesaing sehingga memaksa terjadinya penurunan harga dan margin keuntungan. Jika perusahaan tersebut memberi perhatian lebih pada keinginan berbagai macam kelompok tani dan mengembangkan produk yang dikhususkan pada kelompok tersebut, maka perusahaan tersebut pasti dapat menciptakan kebutuhan-kebutuhan baru melalui diferensiasi.

Seperti yang telah terjadi, apa yang diproduksi oleh perusahaan tersebut telah berubah menjadi semacam komoditi, kekuatan tawar-menawar pun berpindah sepenuhnya ke para distributor. Tidak lama kemudian, perusahaan ini pun terlempar dari persaingan. Masih banyak contoh perusahaan yang tidak memberi perhatian khusus pada kebutuhan para konsumen di bagian yang lebih bawah dari rantai nilai (*value chain*). Mereka pada akhirnya tidak memberikan nilai nyata bagi pelanggan langsung dan terlempar dari persaingan.

Memulai dengan perbedaan antara pelanggan (*customer*) dan konsumen (*consumer*). Konsumen akhir tidak selalu pelanggan. Ambil contoh, seorang ibu yang membeli sereal sarapan pagi. Kemungkinannya adalah bahwa dia adalah pelanggan perantara yang bertindak sebagai wakil dari konsumen (keluarganya). Untuk memasarkan sereal dengan efektif adalah penting untuk mengerti apa yang dibutuhkan konsumen akhir, sama halnya dengan apa yang dibutuhkan oleh orang tuanya.

Memahami perbedaan antara pelanggan dan konsumen dan kebutuhan akan kewaspadaan terhadap adanya perubahan pola konsumsi produk, pertanyaan selanjutnya adalah, siapakan pelanggan kita? Pelanggan langsung adalah seseorang atau organisasi yang langsung membeli dari Anda. Mereka dapat berupa distributor, pengecer, dan sebagainya. Namun demikian, seperti yang telah dijelaskan pada alinea sebelumnya, ada kecenderungan organisasi untuk mempersempit perhatian mereka, termasuk juga pemasaran mereka, hanya

pada mereka yang sesungguhnya mendistribusikan pesanan. Ini dapat menjadi suatu kesalahan, seperti yang dicontohkan pada studi kasus di atas.

Dengan demikian, bahwa konsumen (*Consumer*) belum tentu pelanggan (*Customer*), akan tetapi kalau pelanggan sudah pasti seorang Konsumen juga. Apabila seorang konsumen telah melakukan pembelian produk tertentu lebih dari satu kali maka dapat dikatakan bahwa konsumen tersebut adalah seorang pelanggan (*Customer*). Intinya, baik konsumen, maupun pelanggan, menuntut kepuasan dari perusaah/lembaga.

4. Karkteristik Pelanggan dan Konsumen

a. Karakteristik Pelanggan

Ada tujuh karakteristik dari para pelanggan yang sebetulnya mereka itu sama saja tak beda seperti individu-individu yang unik seperti diri kita juga, ketujuh karakteristik itu adalah:¹³

- 1) "*Common Person*" adalah karakteristik orang dengan tipe seperti ini adalah kecenderungan bertindak mandiri, cenderung religius, melakukan segalanya dengan sempurna, tidak banyak komplain didalam melakukan aktivitasnya, menghadapi pelanggan seperti ini logika adalah merupakan dasar pengambilan keputusan.
- 2) "*Continuous Learner*" adalah karakteristik orang tipe seperti mempunyai kecenderungan senang hal-hal rinci, kesempurnaan, data dalam arti percaya pada data/bukti, dialog panjang. Untuk mengatasi pelanggan dengan tipe seperti diatas adalah pendekatan rasional dan dukungan fakta serta manfaat langsung yang ingin diperoleh.
- 3) "*Critiques*" adalah karakteristik ini tidak berbeda seperti para politikus, banyak bicara, kalah hukumnya haram, dengan mudah mencuri ide orang lain, senang sebagai tokoh unggulan, gemar dipuji, dan bahkan berani memutarbalikkan fakta, berhadapan dengan tipe seperti ini perlu ekstra kerja keras, dan harus pandai mengambil hati, Pujian adalah senjata ampuh buatnya.
- 4) "*Camper*" adalah kecenderungan tipe adalah menyenangi status quo/ resisten terhadap perubahan, suasana masa depan suram, Tidak berani mengambil keputusan, cenderung berpakaian lusuh, berhadapan dengan pelanggan tipe seperti ini kita perlu sabar untuk meyakinkan, berikan contoh orang lain yang juga berhasil serta Bantu ambil keputusan.

¹³ *Loc. Cit.* Gaspersz, V. 1997. *Manajemen ...*, hlm. 41.

- 5) "*Climber*" adalah karakteristik ini selalu dinamis, mudah bergaul, banyak kawan, sumber keramaian, ekstrovert, senang hal-hal pribadi, namun terkadang sering ingkar janji, sehingga dalam berkerja jarang tuntas, berhadapan dengan pelanggan tipe ini harus selalu dipegang, komunikasi perlu intensif, pendekatan dengan cara merangsang emosinya adalah paling mujarab.
- 6) "*Crazy Artist*", adalah karakteristik ini dapat dibilang unik, selalu berimajinasi, introvert, berbicara datar, mudah tersinggung, tidak senang keramaian, menyendiri adalah sesuatu yang menyenangkan, dan berpakaianya pun terkadang cenderung ekstrim norak / rapi, mengatasi pelanggan tipe ini jangan sekali-kali membuatnya tersinggung, perlu sabar, bahasa visual adalah lebih mudah dicerna dari pada verbal.
- 7) "*Cash Registered*" karakteristik ini segala orientasinya diukur dengan uang, kecenderungan pamrih, Tutur kata baik dan terstruktur, seorang negosiator ulung, mengatasi pelanggan kategori diatas perlu ekstra hati-hati, berikan yang terbaik padanya, senang sesuatu yang memberikan popularitas.

Dengan demikian, kemampuan untuk memetakan karakteristik para konsumen dan pelanggan, dan tahu cara mengatasinya. Maka, itulah salah satu senjata ampuh ini akan meningkatkan produktifitas bagi para tenaga penjual, dikarenakan konsumen, maupun pelanggan memiliki harapan kepuasan dari produsen, maupun penjual.

5. Kelompok Pelanggan

Sering dikatakan bahwa dalam setiap bisnis ada dua jenis pelanggan yang biasa ditemui yaitu pelanggan yang Anda harapkan untuk kembali lagi dan pelanggan yang diharapkan untuk tidak kembali lagi. Jika kita ingin dalam lebih jauh lagi, ada empat kelompok pelanggan di luar sana, yang dikategorikan sebagai kelompok A, B, C dan D. Penjelasan nya adalah seperti ini:¹⁴

a. *Awesome* (Pelanggan Idaman)

Pelanggan dalam kelompok ini biasanya akan mengeluarkan uang lebih banyak dan tidak rewel. Mereka selalu mengorder ke kita walau tanpa kita tawarkan, mereka sudah menjadi pelanggan tetap dan selalu meminta kita menyediakan jasa/produk yang mereka inginkan. Dan jika kita tawarkan mereka selalu mau dan tanpa tawar-menawar. Kadang kala mereka malah membantu menawarkan produk/jasa kita ke orang lain, mereka menjadi viral marketing kita.

¹⁴Anwar Prabu Mangkunegara, A. A. 2009. *Perilaku Konsumen*, Jakarta: Rineka Cipta., hlm. 45
Perilaku dan Kepuasan Pelanggan

b. Basic (Pelanggan Biasa)

Pelanggan kelas B ini adalah pelanggan yang baik, mapan, dan biasanya menjadi tulang punggung untuk setiap bisnis. Mereka biasanya akan menerima apa pun yang kita tawarkan. Walau mereka biasanya menawar harga yang kita tawarkan, namun mereka tetap membeli dari kita. Kepada pelanggan *Basic* ini selalu kita memberikan informasi atas jasa/produk kita yang baru atau sedang kita pasarkan.

c. Can't deal with (Pelanggan Menyusahkan)

Pelanggan kelas C selalu menuntut waktu Anda, menawar harga serendah – rendahnya, dan sulit untuk menentukan pilihan. Di *grade* ini kita harus menjaga *effort* team marketing kita agar tidak terjebak dan terkuras oleh customer tersebut.

d. Dead (Mimpi Buruk)

Pelanggan kelas D adalah mimpi buruk setiap pemilik bisnis. Mereka selalu telat membayar tagihan, terus-menerus kembali ke tempat Anda, dan gemar menghabiskan waktu Anda. Mereka juga sering membuat ulah ketika tidak mendapatkan yang mereka inginkan. Pelanggan seperti ini tidak layak untuk Anda miliki.

Penting bagi perusahaan/lembaga membuat *list customer* berdasarkan *grade-grade* tersebut diatas. Sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk mereka dan kinerja team marketing pun menjadi efektif dan efisien.

6. Pelanggan Pendidikan

Institusi pendidikan sebagai pemberi jasa. Jasa-jasa ini juga meliputi pemberian beasiswa, penilaian dan pembimbingan bagi para pelajar, para orang tua, dan sponsor mereka. Para pelanggan terdiri dari bermacam-macam golongan dan perlu diidentifikasi. Jika tujuan mutu adalah memenuhi kebutuhan-kebutuhan para pelanggan, maka hal terpenting yang perlu dijelaskan adalah kebutuhan dan keinginan siapa yang harus dipenuhi dalam dunia pendidikan?

Di tingkat inilah pentingnya membicarakan gagasan tentang “pelanggan” dalam konteks pendidikan.

a. Memahami istilah “pelanggan” Pendidikan

Bagi beberapa pendidik, istilah “pelanggan” jelas sekali memiliki nada komersial yang tidak dapat diaplikasikan dalam pendidikan. Mereka lebih suka menggunakan istilah klien. Klien, dengan konotasi jasa profesional yang menyertainya dianggap sebagai istilah yang jauh lebih tepat dibanding “pelanggan”. Sementara itu, yang lainnya ada yang menolak bahasa seperti itu

dan menurut mereka akan lebih tepat jika menggunakan istilah pelajar, murid, siswa, atau peserta didik.

Dalam konteks ini, menggunakan kata pelanggan dan pelajar tanpa bermaksud untuk mempersoalkan mereka yang menggunakan istilah-istilah lain. Selain itu, istilah “klien” biasanya diartikan sebagai pihak yang menerima jasa pendidikan seperti proses pembelajaran atau beasiswa, sedangkan istilah “pelanggan” sering diartikan sebagai pihak yang membayar untuk mendapat pendidikan. Hal ini di deskripsikan Salis (2006), sebagai berikut:¹⁵

Pendidikan (Nilai tambah yang diberikan pada pelajar)	=	Jasa
Pelajar	=	Pelanggan/klien eksternal utama
Orang tua/kepala daerah/sponsor	=	Pelanggan eksternal kedua
Pemerintah/masyarakat/bursa kerja	=	Pelanggan eksternal ketiga
Guru/staf	=	Pelanggan internal

Gambar 3.1. Pelanggan Pendidikan

Sumber: diadaptasi dari Sallis, Edward. (2006: 133)

Dalam bagian ini “pelanggan” digunakan sebagai istilah untuk kedua bentuk istilah di atas dan terbagi atas beberapa jenis.

- 1) Pelanggan Utama” yaitu pelajar yang secara langsung menerima jasa pendidikan.
- 2) “Pelanggan Kedua” yaitu orang tua, kepala daerah, atau sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi.
- 3) “Pelanggan Ketiga” yaitu pihak yang memiliki peran penting namun tak langsung seperti Pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan. Ketiga jenis pelanggan di atas disebut “pelanggan eksternal”.

Keragaman pelanggan tersebut membuat seluruh institusi pendidikan harus lebih memfokuskan perhatian mereka pada keinginan para pelanggan dan mengembangkan mekanisme untuk merespon mereka.

Hal penting untuk didefinisikan secara jelas adalah sifat jasa yang diberikan oleh institusi kepada pelanggannya. Hal ini sama pentingnya dengan menciptakan dialog yang baik dan terus-menerus dengan mereka. Bentuk pemasaran yang paling baik dalam pendidikan adalah pemasaran yang dipilih oleh para pelajar untuk kepentingan mereka masing-masing. Satu hal yang perlu diingat adalah kesuksesan pelajar merupakan kesuksesan institusi pendidikannya.

¹⁵Loc. Cit. Sallis, Edward. 2006. *Total Quality.....*, hlm. 133.

b. Pelanggan Internal dalam Pendidikan

Ketika fokus utama dari sebuah lembaga pendidikan, baik sekolah maupun perguruan tinggi, adalah pelanggan eksternalnya (pelajar, orang tua, dan lain-lain) penting untuk diingat bahwa setiap orang yang bekerja di dalam lembaga pendidikannya masing-masing turut memberikan jasa bagi para kolega mereka. Dalam *total quality management* (TQM) para staf tersebut dikenal dengan istilah “pelanggan internal”.

Hubungan internal yang kurang baik akan menghalangi perkembangan sebuah institusi atau lembaga pendidikan, dan akhirnya akan membuat pelanggan eksternal menderita. Salah satu tujuan TQM adalah mengubah tim dalam institusi yang mengoperasikannya menjadi tim yang ikhlas, tanpa konflik dan kompetisi internal, untuk meraih sebuah tujuan tunggal yaitu memuaskan pelanggan.

c. Mempertemukan Kebutuhan Para Pelanggan Pendidikan

Pandangan dan kebutuhan aneka kelompok pelanggan, baik internal maupun eksternal, tidak selalu serupa, terutama dalam institusi yang besar yang kompleks. Meskipun demikian, perbedaan yang ada dapat dipertemukan dalam satu wadah. Konflik kepentingan yang potensial dan aktual akan selalu ada. Salah satu metode terbaik dalam memecahkan perbedaan kepentingan adalah mengenali eksistensi mereka dan mencari inti isu-isu yang besar. Seluruh pelajar memiliki pandangan yang harus didengar dan diperlakukan dengan adil. Mutu dan keadilan berjalan beriringan.

Terkadang sulit untuk memastikan bahwa sudut pandang yang paling penting dalam institusi pendidikan adalah sudut pandang pelajar. Ada kekuatan lain yang berhadapan dengan sudut pandang tersebut, yaitu proses dan mekanisme dana. Ketika kebutuhan pelajar dan mekanisme dana bertemu, institusi pendidikan merasa kesulitan untuk mendahulukan pelajar. Hal utama yang menyebabkan hal ini adalah cara kerja mekanisme dana yang menekankan efisiensi dalam mencapai mutu, sementara penilaian mutu menurut mekanisme dana tidak selamanya sesuai dengan umpan-balik mutu yang dimaksud pelanggan. Ini merupakan isu-isu yang sangat sulit untuk dipecahkan dan TQM tidak memberikan jawaban yang siap pakai untuk itu. Namun satu hal yang pasti, TQM memastikan bahwa proses institusi harus menempatkan sudut pandang pelajar sebagai pusat dari setiap proses perencanaan strategis. Pendekatan TQM menjamin pentingnya institusi menyadari isu-isu tersebut.

Kebutuhan dan gagasan para pelajar seharusnya menjadi fokus utama dari setiap institusi pendidikan. Akan tetapi, hal ini tidak berarti bahwa pandangan kelompok-kelompok lainnya secara serta-merta diabaikan. Pandangan mereka juga tetap diperhitungkan. Akan tetapi, bagaimanapun juga, pelajar adalah alasan utama berdirinya sebuah institusi pendidikan dan reputasi institusi pendidikan itu sendiri ada di pundak para pelajar.

B. Perilaku dan Harapan Pelanggan

1. Pengertian Perilaku Pelanggan/Konsumen

Perilaku konsumen/pelanggan merupakan tindakan-tindakan yang terlibat secara langsung dalam memperoleh, mengkonsumsi, dan membuang suatu produk atau jasa, termasuk proses keputusan yang mendahului dan mengikuti tindakan – tindakan tersebut.

Perilaku konsumen/pelanggan adalah aktivitas seseorang saat mendapatkan, mengkonsumsi, dan membuang barang atau jasa.¹⁶

The American Marketing Association (Peter & Olson, 2005), mendefinisikan perilaku konsumen sebagai interaksi dinamis dari pengaruh dan kesadaran, perilaku, dan lingkungan dimana manusia melakukan pertukaran aspek hidupnya. Dalam kata lain perilaku konsumen mengikutkan pikiran dan perasaan yang dialami manusia dan aksi yang dilakukan saat proses konsumsi.¹⁷

Menurut (Hanna & Wozniak, 2001), perilaku konsumen menitikberatkan pada aktivitas yang berhubungan dengan konsumsi dari individu. Perilaku konsumen berhubungan dengan alasan dan tekanan yang mempengaruhi pemilihan, pembelian, penggunaan, dan pembuangan barang dan jasa yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pribadi.¹⁸

2. Tipe Perilaku Pembelian

Menurut Wilkie (1990), tipe perilaku konsumen dalam melakukan pembelian dikelompokkan menjadi empat berdasarkan tingkat keterlibatan pembeli dan tingkat keterlibatan diferensiasi merek, yang dijelaskan sebagai berikut:¹⁹

¹⁶Engel, J.F., R.D, Blackwell., and P.W, Miniard, 1994. *Perilaku Konsumen*. (eds. Trij). Jakarta: Binarupa Aksara., hlm. 201.

¹⁷J. Paul Peter and Jerry C. Olson. 2005. *Consumer Behaviour*, (Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran) Trij. Edisi 4 Jilid 2. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, hlm. 55,

¹⁸Hanna, N, & Wozniak, R. 2001. *Consumer behavior: An applied approach*. New. Jersey: Addison Wesley Publishing Company, hlm. 173,

¹⁹Wilkie, L. William, 1990. *Consumer Behavior*, Edisi Ketiga. United States of America: John Wiley, hlm. 199.

a. Budget Allocation (Pengalokasian budget)

Pilihan konsumen terhadap suatu barang dipengaruhi oleh cara bagaimana membelanjakan atau menyimpan dana yang tersedia, kapan waktu yang tepat untuk membelanjakan uang dan apakah perlu melakukan pinjaman untuk melakukan pembelian.

b. Product Purchase or Not (Membeli produk atau tidak)

Perilaku pembelian yang menggambarkan pilihan yang dibuat oleh konsumen, berkenaan dengan tiap kategori produk atau jasa itu sendiri.

c. Store Patronage (Pemilihan tempat untuk mendapatkan produk)

Perilaku pembelian berdasarkan pilihan konsumen, berdasarkan tempat atau di mana konsumen akan melaksanakan pembelian produk atau jasa tersebut. Misalnya, apakah lokasi bakery menjadi salah satu faktor yang menentukan konsumen dalam melakukan proses pembelian.

d. Brand and Style Decision (Keputusan atas merek dan gaya)

Pilihan konsumen untuk memutuskan secara terperinci mengenai produk apa yang sebenarnya ingin dibeli.

Adapun sifat dari perilaku konsumen/pelanggan, menurut (Hanna & Wozniak, 2001), yaitu: ²⁰

e. Consumer Behavior Is Dynamic

Perilaku konsumen dikatakan dinamis karena proses berpikir, merasakan, dan aksi dari setiap individu konsumen, kelompok konsumen, dan perhimpunan besar konsumen selalu berubah secara konstan. Sifat yang dinamis demikian menyebabkan pengembangan strategi pemasaran menjadi sangat menantang sekaligus sulit. Suatu strategi dapat berhasil pada suatu saat dan tempat tertentu tapi gagal pada saat dan tempat lain. Karena itu suatu perusahaan harus senantiasa melakukan inovasi-inovasi secara berkala untuk meraih konsumennya.

f. Consumer Behavior Involves Interactions

Dalam perilaku konsumen terdapat interaksi antara pemikiran, perasaan, dan tindakan manusia, serta lingkungan. Semakin dalam suatu perusahaan memahami bagaimana interaksi tersebut mempengaruhi konsumen semakin baik perusahaan tersebut dalam memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen serta memberikan value atau nilai bagi konsumen.

²⁰ Loc. Cit. Hanna, N, & Wozniak, R. 2001. *Consumer.....*, hlm. 177,

g. *Consumer Behavior Involves Exchange*

Perilaku konsumen melibatkan pertukaran antara manusia. Dalam kata lain seseorang memberikan sesuatu untuk orang lain dan menerima sesuatu sebagai gantinya.

3. Jenis-Jenis Perilaku Pelanggan di Perusahaan

Pelanggan yang bertindak dan melakukan suatu kegiatan memiliki keterkaitan erat dengan status sosial yang dimilikinya, sifat, watak maupun selera terhadap suatu produk. Mempelajari berbagai jenis perilaku pelanggan ini dapat membantu pegawai dalam memberikan pelayanan yang maksimal, atau sering disebut dengan pelayanan prima.

Para ahli telah meneliti perilaku pelanggan menurut bentuk tubuhnya, seperti yang disampaikan Ernest Kretschmer (Anwar Prabu 2009), yaitu:²¹

a. Pelanggan Tipe Piknis

Pelanggan dengan tipe ini memiliki ciri sebagai berikut;

- 1) Bentuk tubuh/badan bulat dan agak pendek;
- 2) Muka/wajah bulat lebar;
- 3) Bersifat tenang, ramah, suka berbicara dan humoris.

Jika bertemu dengan pelanggan seperti ini, maka cara penanganan yang benar adalah sebagai berikut:

- 1) Petugas penjualan harus memperhatikan suasana hatinya;
- 2) Layani pelanggan dengan bercakap-cakap jika pelanggan menginginkannya;
- 3) Hindari perdebatan atau bersikap konfrontasi.

b. Pelanggan Tipe Leptosom

Pelanggan tipe ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Bentuk tubuh agak kecil dan lemah;
- 2) Bahu tampak kecil dan anggota badan lainnya kurus panjang.
- 3) Bersifat sombong, sok intelek, sok idealis.

Adapun cara menghadapi tipe leptosom adalah sebagai berikut:

- 1) Menghormati pelanggan selayaknya seorang raja;
- 2) Bersikap sabar, penuh perhatian, dan bijaksana;
- 3) Turuti apa yang diinginkannya.

c. Pelanggan Tipe Atletis

Ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

- 1) Bentuk tubuh kokoh dan berotot;

²¹Loc. Cit. Anwar A. 2009. *Perilaku.....*, Jakarta: Rineka Cipta., hlm. 49-53

- 2) Pundak lebar, pinggul berisi, dan anggota badan lainnya panjang;
- 3) Muka wajah berbentuk bulat lonjong.

Cara menghadapinya adalah sebagai berikut:

- 1) Hindari berdebat kusir alias tidak bermanfaat;
- 2) Berikan kesan seolah-olah pelanggan adalah orang yang cerdas;
- 3) Tetap tenang dan jangan terburu-buru;
- 4) Tetap sabar dalam melayaninya.

Selain tipe pelanggan berdasarkan bentuk tubuh diatas, perilaku pelanggan juga dapat dibedakan sebagai berikut:

- 1) Pelanggan Angkuh;
- 2) Pelanggan yang curiga;
- 3) Pelanggan pembantah;
- 4) Pelanggan gugup;
- 5) Pelanggan yang banyak bicara;
- 6) Pelanggan pendiam;
- 7) Pelanggan ragu-ragu;
- 8) Pelanggan Pria, Wanita, Remaja dan Lanjut Usia

Kesemua pelanggan tersebut memiliki penanganan yang berbeda-beda. Namun pada umumnya pelanggan menginginkan pelayanan yang baik dan memuaskan. Oleh karena itu, pegawai di perusahaan hendaknya rajin mengamati perilaku pelanggan di perusahaan agar lebih mengetahui selera tiap pelanggan yang datang ke perusahaan tersebut.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Pelanggan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku pelanggan. Menurut Wilkie, L. William, (1990), faktor-faktor tersebut dibedakan menjadi dua bagian yaitu:²²

a. *Individual determinants Of Consumer Behavior*

Pengaruh *individual determinants of consumer behavior*, menurut Lea & Worsley, (2005), terdiri atas:²³

1) *Demografis, psikografis, dan kepribadian*

Demografis berhubungan dengan ukuran, struktur, dan pendistribusian populasi. Demografis berperan penting dalam pemasaran. Demografis membantu peramalan trend suatu produk bertahun-tahun mendatang serta perubahan permintaan dan pola konsumsi.

²² *Loc. Cit.* Wilkie, L. William, 1990. *Consumer.....*, hlm. 201.

²³ Lea, E., & Worsley, T. 2005. *Australians' organic food beliefs, demographics and values*. *British Food Journal*, 107, hlm. 855-869.

Psikografis adalah sebuah teknik operasional untuk mengukur gaya hidup. Dalam kata lain psikografis adalah penelitian mengenai profil psikologi dari konsumen. Psikografis memberikan pengukuran secara kuantitatif maupun kualitatif.

Apa bila, demografis menjelaskan siapa yang membeli suatu produk, psikografis menekankan pada penjelasan mengapa produk tersebut dibeli. Sangat penting untuk meneliti faktor psikografis termasuk kepercayaan dan nilai karena kesuksesan industri organik akan bergantung pada tingkat kemampuan memobilisasi konsumen untuk menerima produk organik.

Kepribadian dalam bidang pemasaran memiliki arti sebagai respon yang konsisten terhadap pengaruh lingkungan. Kepribadian adalah tampilan psikologi individu yang unik dimana mempengaruhi secara konsisten bagaimana seseorang merespon lingkungannya.

2) Motivasi konsumen

Dalam menjawab pertanyaan mengenai mengapa seseorang membeli produk tertentu, hal ini berhubungan dengan motivasi seorang konsumen. Motivasi konsumen mewakili dorongan untuk memuaskan kebutuhan baik yang bersifat fisiologis maupun psikologis melalui pembelian dan penggunaan suatu produk.

3) Pengetahuan konsumen

Pengetahuan konsumen dapat diartikan sebagai himpunan dari jumlah total atas informasi yang dimemori yang relevan dengan pembelian produk dan penggunaan produk. Misalnya apakah makanan organik itu, kandungan nutrisi yang terdapat di dalamnya, manfaatnya bagi kesehatan, dan lain-lain.

4) Intensi, sikap, kepercayaan, dan perasaan konsumen

Intensi adalah pendapat subjektif mengenai bagaimana seseorang bersikap di masa depan. Ada beberapa jenis intensi konsumen. Intensi pembelian adalah pendapat mengenai apa yang akan dibeli. Intensi pembelian kembali adalah apakah akan membeli barang yang sama dengan sebelumnya. Intensi pembelanjaan adalah dimana konsumen akan merencanakan sebuah produk akan dibeli. Intensi pengeluaran adalah berapa banyak uang yang akan digunakan. Intensi pencarian mengindikasikan keinginan seseorang untuk melakukan pencarian. Intensi konsumsi adalah keinginan seseorang untuk terikat dalam aktifitas konsumsi.

Sikap mewakili apa yang disukai maupun tidak disukai oleh seseorang. Sikap seorang konsumen mendorong konsumen untuk melakukan pemilihan

terhadap beberapa produk. Sehingga sikap terkadang diukur dalam bentuk preferensi atau pilihan konsumen. Preferensi itu sendiri dapat dikatakan sebagai suatu sikap terhadap sebuah objek dan relasinya terhadap objek lain.

Kepercayaan dapat didefinisikan sebagai penilaian subjektif mengenai hubungan antara dua atau lebih benda. Suatu kepercayaan dibentuk dari pengetahuan. Apa yang telah seseorang pelajari mengenai suatu produk mendorong timbulnya kepercayaan tertentu mengenai produk tersebut. Perasaan adalah suatu keadaan yang memiliki pengaruh (seperti mood seseorang) atau reaksi.

Perasaan dapat bersifat positif maupun negatif tergantung kepada setiap individu. Perasaan juga memiliki pengaruh terhadap penentuan sikap seorang konsumen.

b. *Environmental Influences on Consumer Behavior*

Environmental influences on consumer behavior, terdiri, atas:

1) Budaya, etnisitas, dan kelas social

Budaya adalah kumpulan nilai, ide, artefak, dan simbol-simbol lain yang membantu seseorang untuk berkomunikasi, mengartikan, dan mengevaluasi sebagai bagian dari suatu lingkungan. Budaya terbagi menjadi dua yaitu abstrak dan elemen material yang memberikan kemampuan bagi seseorang untuk mendefinisikan, mengevaluasi, dan membedakan antarbudaya. Elemen abstrak terdiri atas nilai-nilai, sikap, ide, tipe kepribadian, dan kesimpulan gagasan seperti agama atau politik. Material komponen terdiri atas benda-benda seperti buku, komputer, gedung, peralatan, dan lain-lain.

Etnisitas adalah suatu elemen penting dalam menentukan suatu budaya dan memprediksi keinginan dan perilaku konsumen. Perilaku konsumen adalah suatu fungsi dari perasaan etnisitas sebagaimana dengan identitas budaya, keadaan sosial, dan tipe produk.

Kelas sosial dapat didefinisikan sebagai divisi yang bersifat relatif permanen dan homogenus dalam suatu kumpulan sosial dimana individual atau keluarga saling bertukar nilai, gaya hidup, ketertarikan, kekayaan, status, pendidikan, posisi ekonomi, dan perilaku yang sama. Penelitian pemasaran seringkali berfokus pada variabel-variabel kelas sosial karena penentuan produk apa yang akan dibeli oleh konsumen ditentukan oleh kelas sosial.

2) Keluarga dan pengaruh rumah tangga

Secara ilmiah keluarga dapat diartikan sebagai sekelompok yang terdiri dari dua atau lebih individu yang berhubungan darah, pernikahan, atau adopsi yang tinggal berdampingan. Sedangkan rumah tangga adalah semua orang, baik

yang berelasi maupun tidak berelasi yang menempati sebuah unit rumah. Keluarga maupun pengaruh rumah tangga mempengaruhi sikap pembelian konsumen. Misalnya kelahiran anak mempengaruhi suatu keluarga untuk menambah perabotan, bahan makanan bayi, dan lain-lain.

3) Kelompok dan pengaruh personal

Suatu perilaku konsumen tak lepas dari pengaruh kelompok dan personal yang dianutnya. Reference group adalah seseorang atau sekelompok orang yang mempengaruhi perilaku individu secara signifikan. Reference group dapat berupa artis, atlet, tokoh politik, kelompok musik, partai politik, dan lain-lain. Reference group mempengaruhi dalam beberapa cara. Pertama-tama reference group menciptakan sosialisasi atas individu. Kedua reference group berperan penting dalam membangun dan mengevaluasi konsep seseorang dan membandingkannya dengan orang lain. Ketiga, reference group menjadi alat untuk mendapatkan pemenuhan norma dalam sebuah kelompok sosial.

5. Harapan Pelanggan

Harapan pelanggan menurut Tjiptono (1997), diyakini mempunyai peranan yang besar dalam evaluasi kualitas produk (Barang dan Jasa) dan kepuasan pelanggan. Harapan pelanggan pada dasarnya ada hubungan yang erat antara penentuan kualitas dan kepuasan pelanggan²⁴

Menurut Kertajaya, (2004), harapan pelanggan atau *customer expectation* selalu ada karena empat hal:²⁵

- a. *Individual Need* atau kebutuhan perseorangan menjadi faktor yang penting artinya kalau pelanggan anda memang sudah punya tuntutan yang tinggi, maka ekspektasinya sudah pasti tinggi juga.
- b. *Word of mouth* pelanggan anda bisa punya harapan tertentu karena cerita orang lain. Cerita orang lain sering dianggap sebagai referensi.
- c. *Past experience* atau pengalaman masa lalu. Orang yang sudah punya pengalaman baik dimasa lalu akan dapat menerima pelayanan minimal sama dengan yang dulu, kalau tidak dia akan kecewa.
- d. *External communication* atau komunikasi eksternal adalah suatu usaha perusahaan untuk berjanji sesuatu kepada pelanggan dalam rangka menarik pelanggan.

²⁴Fandy Tjiptono, 1997, *Strategi Pemasaran*, Edisi 1, Yogyakarta: Andi, hlm. 28,

²⁵Hermawan Kertajaya, 2004, *On Marketing Mix*, Jakarta: Gramedia Pustaka, hlm. 223.

C. Kepuasan Pelanggan/Konsumen

1. Pengertian Kepuasan Pelanggan

Pengertian secara umum mengenai kepuasan atau ketidakpuasan konsumen merupakan hasil dari adanya perbedaan antara harapan konsumen dengan kinerja yang dirasakan oleh konsumen tersebut. Dari beragam definisi kepuasan konsumen yang telah diteliti dan didefinisikan oleh para ahli pemasaran, dapat disimpulkan bahwa kepuasan konsumen merupakan suatu tanggapan perilaku konsumen berupa evaluasi purna beli terhadap suatu barang atau jasa yang dirasakannya (kinerja produk) dibandingkan dengan harapan konsumen.

Kepuasan konsumen ini sangat tergantung pada persepsi dan harapan konsumen itu sendiri. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan konsumen ketika melakukan pembelian suatu barang atau jasa adalah kebutuhan dan keinginan yang dirasakan oleh konsumen tersebut pada saat melakukan pembelian suatu barang atau jasa, pengalaman masa lalu ketika mengkonsumsi barang atau jasa tersebut serta pengalaman teman-teman yang telah mengkonsumsi barang atau jasa tersebut dan periklanan.

Didalam lingkungan yang kompetitif, indikator yang dapat menunjukkan kepuasan konsumen adalah apakah konsumen tersebut akan membeli kembali dan menggunakan produk tersebut di waktu yang akan datang. Adapun beberapa pengertian kepuasan konsumen menurut para peneliti adalah sebagai berikut:

Menurut Kotler (1994) kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi atau kesan terhadap kinerja atau hasil suatu produk dan harapan-harapannya.²⁶

Dengan demikian, kepuasan merupakan fungsi dari persepsi atau kesan atas kinerja dan harapan. Jika kinerja berada dibawah harapan maka pelanggan tidak puas. Jika kinerja memenuhi harapan maka pelanggan akan puas. Jika kinerja melebihi harapan maka pelanggan akan amat puas atau senang. Kunci untuk menghasikan kesetiaan pelanggan adalah memberikan nilai pelanggan yang tinggi.

Hubungan antara kepuasan pelanggan dan pelanggan yang loyal adalah tidak proporsional, contohnya adalah kepuasan pelanggan yang diranking

²⁶Kotler Philip. 1994. *Marketing Manajemen, Analysis, Planing, Implementation and Control*. Dialih Bahasakan oleh Hendra Teguh, Ronny A., Rusli. Jakarta: Prenhallindo., hlm. 138.

dengan skala 1-5, yaitu:²⁷

- a. Kepuasan pelanggan pada tingkat sangat rendah (tingkat 1), kemungkinan besar pelanggan akan berpindah meninggalkan perusahaan dan menjelek-jelekannya.
- b. Kepuasan pelanggan pada tingkat 2 sampai dengan tingkat 4, pelanggan merasa agak puas, tetapi masih mungkin untuk berpindah ketika suatu penawaran lebih baik muncul.
- c. Kepuasan pelanggan pada tingkat 5, pelanggan sangat mungkin membeli kembali dan bahkan menyebarkan kabar baik tentang perusahaan. Kesenangan atau kepuasan yang tinggi menciptakan suatu ikatan emosional dengan merek atau perusahaan tersebut dan tidak hanya terpaku pada pilihan yang masuk akal saja.

Kotler dan Armstrong (2001), mendefinisikan kepuasan konsumen adalah sejauh mana anggapan kinerja produk memenuhi harapan pembeli. Bila kinerja produk lebih rendah ketimbang harapan pelanggan, maka pembelinya merasa puas atau amat gembira.²⁸

Pasuraman, Zeithaml, dan Berry (1990), mengemukakan bahwa kepuasan pelanggan adalah perasaan pelanggan terhadap satu jenis pelayanan yang didapatkannya.

Kepuasan adalah, respon atau tanggapan konsumen mengenai pemenuhan kebutuhan. Kepuasan merupakan penilaian mengenai ciri atau keistimewaan produk atau jasa, atau produk itu sendiri, yang menyediakan tingkat kesenangan konsumen berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan konsumsi konsumen. Kepuasan konsumen dapat diciptakan melalui kualitas, pelayanan dan nilai.²⁹

- a. Kualitas mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan konsumen. Kualitas akan mendorong konsumen untuk menjalin hubungan yang erat dengan perusahaan.
- b. Dalam jangka panjang, ikatan ini memungkinkan perusahaan untuk memahami harapan dan kebutuhan konsumen. Kepuasan konsumen pada

²⁷ *Op. Cit.*, hlm. 139.

²⁸ Kotler Philip dan Armstrong, 2001, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jilid 1 Edisi Kedelapan, Alih Bahasa Oleh Damos Sihombing, MBA., Jakarta: Perlindo, hlm, 9.

²⁹ Zeithaml, Valerie A. and Bitner, Mary Jo. 2003. *Service Marketing*. New York: McGraw Hill Inc, Int'l Edition, hlm. 75.

akhirnya akan menciptakan loyalitas konsumen kepada perusahaan yang memberikan kualitas yang memuaskan mereka.

- c. Pelayanan konsumen tidak hanya sekedar menjawab pertanyaan dan keluhan konsumen mengenai suatu produk atau jasa yang tidak memuaskan mereka, namun lebih dari pemecahan yang timbul setelah pembelian.

Menurut Kotler (1994), definisi nilai pelanggan adalah: Nilai yang dirasakan pelanggan adalah selisih antara jumlah nilai pelanggan dengan jumlah biaya pelanggan. Jumlah nilai pelanggan adalah sekelompok manfaat yang diharapkan dari produk dan jasa. Jumlah biaya pelanggan adalah sekelompok biaya yang digunakan dalam menilai, mendapatkan, menggunakan dan membuang produk atau jasa.³⁰

Kepuasan pelanggan menurut Guiltinan yaitu:

"..... *A buyer's degree of satisfaction with product is the consequence of the comparison a buyer makes between the level of the benefits perceived to have been received after consuming or using a product and the level of the benefits expected prior purchase*"³¹. Artinya bahwa kepuasan pelanggan merupakan konsekuensi dari perbandingan yang dilakukan oleh pelanggan yang membandingkan antara tingkatan dari manfaat yang dirasakan terhadap manfaat yang diharapkan oleh pelanggan. Dalam rangka menciptakan kepuasan pelanggan menurut Guiltinan perusahaan harus mampu menawarkan kualitas dari suatu produk dan juga pelayanannya.

Lovelock (2005), menjelaskan bahwa kepuasan adalah keadaan emosional, reaksi pasca pembelian mereka dapat berupa kemarahan, ketidakpuasan, kejengkelan, kegembiraan atau kesenangan. Tidak mengherankan bahwa perusahaan telah menjadi terobsesi dengan kepuasan pelanggan, mengingat hubungannya yang langsung dengan kesetiaan pelanggan, pangsa pasar dan keuntungan.³²

Schiffman dan Kanuk (2004), menandakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan perasaan seseorang terhadap kinerja dari suatu produk atau jasa yang dibandingkan dengan harapannya.³³

³⁰ *Loc. Cit.*, Kotler Philip. 2001. *Manajem Pemasaran*hlm. 34.

³¹ Guiltinan, Joseph, P, Paul, Gordon W and Madden, Thomas J. 1997. *Marketing Management*. 6th edition. McGraw-Hill Companies., hlm. 6.

³² Lovelock, Christopher. H dan Wright, Lauren. K. 2005. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Indeks, hlm. Hlm. 102.

³³ Schiffman, Leon. G and Kanuk, Leslie Lazar. 2004. *Consumer Behavior* 8th edition. New York: Pearson. Prentice Hall, hlm. 14.

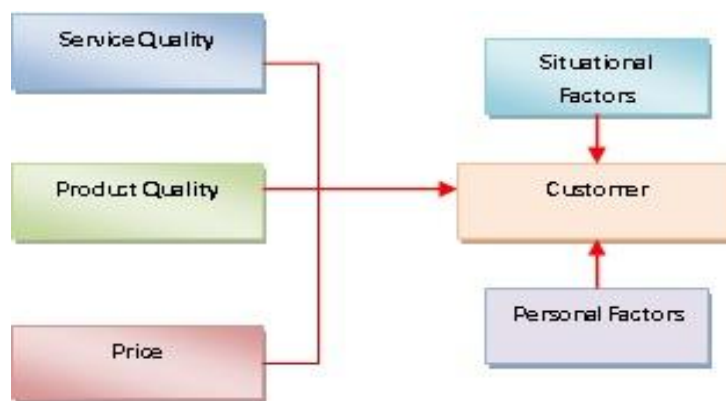
Menurut Kotler (Rangkuti, 2000), menjelaskan bahwa kepuasan pelanggan merupakan perasaan senang atau kecewa seseorang sebagai hasil dari perbandingan antara prestasi atau produk yang dirasakan dan diharapkan.³⁴

Dengan demikian, definisi-definisi diatas artinya adalah jika perasaan seseorang tersebut memenuhi atau bahkan melebihi harapannya maka seseorang tersebut dapat dikatakan puas.

2. Konsep Kepuasan Pelanggan

a. Konsep Kepuasan Pelanggan Zeithaml dan Bitner

Zeithaml dan Bitner (2003), mengemukakan bahwa kepuasan adalah konsep yang jauh lebih luas dari hanya sekedar penilaian kualitas pelayanan, akan tetapi juga di pengaruhi oleh faktor-faktor lain. Sebagaimana terlihat pada gambar 3.2, berikut:³⁵



Gambar: 3.2 Customer Satisfaction Model

Sumber: diadaptasi dari Zeithaml dan Bitner (1990: 85)

Dari gambar 4.2, diperoleh gambaran, bahwa:

- 1) Pelanggan menjadi senang jika kualitas pelayanan yang diterima lebih baik dari perkiraannya.
- 2) Pelanggan menjadi biasa saja jika kualitas pelayanan yang terima sama dengan perkiraannya.
- 3) Pelanggan menjadi kecewa jika kualitas pelayanan yang diterima lebih jelek dari perkiraannya.

³⁴Rangkuti, Freddy. 2002. *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Hal 23

³⁵ *Loc. Cit*, Zeithaml dan Bitner, 2003. *Service Marketing.....*, hlm. 85.

b. Konsep Kepuasan Pelanggan Lovelock

Untuk hal itu, Lovelock (2005)³⁶, menjelaskan bahwa kepuasan adalah keadaan emosional, reaksi pasca pembelian mereka dapat berupa kemarahan, ketidakpuasan, kejengkelan, netralitas, kegembiraan atau kesenangan. Tidak mengherankan bahwa perusahaan telah menjadi terobsesi dengan kepuasan pelanggan, mengingat hubungannya yang langsung dengan kesetiaan pelanggan, pangsa pasar dan keuntungan.

c. Konsep Kepuasan Pelanggan Schiffman dan Kanuk

Schiffman dan Kanuk (2004),³⁷ menandakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan perasaan seseorang terhadap kinerja dari suatu produk yang dirasakan dan diharapkannya. Jadi dari definisi diatas artinya adalah jika perasaan seseorang tersebut memenuhi atau bahkan melebihi harapannya maka seseorang tersebut dapat dikatakan puas.

d. Konsep Kepuasan Pelanggan Fandy Tjiptono

Kepuasan konsumen merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu usaha, hal ini dikarenakan dengan memuaskan konsumen organisasi dapat meningkatkan tingkat keuntungannya dan mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas.

Menurut Fandy Tjiptono, (2004), bahwa, terciptanya kepuasan konsumen dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dan pelanggannya menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan, dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut kemulut (word-of-mouth) yang menguntungkan bagi perusahaan.³⁸

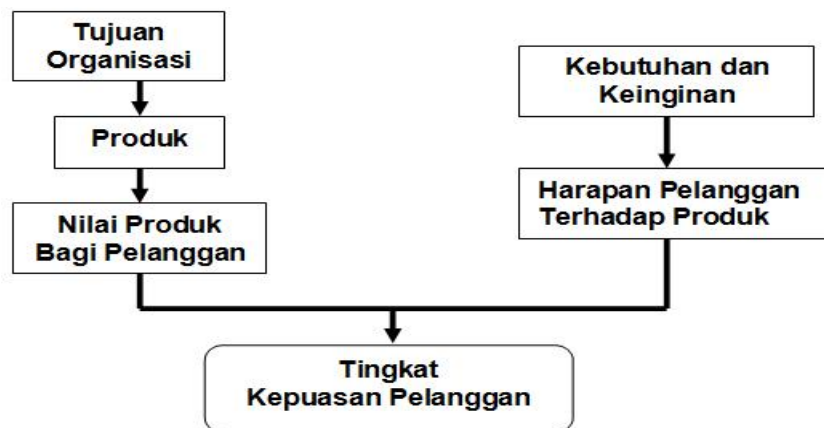
Kepuasan konsumen adalah tingkat perasaan senang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Kotler (Fandy Tjiptono, 2004), menyatakan bahwa kepuasan konsumen merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Secara konseptual kepuasan konsumen dapat digambarkan pada gambar 3.3, sebagai berikut:³⁹

³⁶Loc. Cit. Lovelock, dan Wright, 2005. *Manajemen....*, hlm. 102.

³⁷Loc. Cit. Schiffman dan Kanuk. 2004, *Consumer....*, hlm. 14.

³⁸ Loc. Cit. Fandy Tjiptono, 2004. *Manajemen Jasa,*, hlm. 145.

³⁹Loc. Cit. Fandy Tjiptono, 2004. *Manajemen Jasa,*, hlm. 147.



Gambar: 3.3. Konseptual kepuasan konsumen

Sumber: diadaptasi dari Fandy Tjiptono (2004: 147)

3. Faktor-faktor yang memengaruhi Kepuasan Pelanggan

Bhote, Keki R. (1996), menerangkan, bahwa aspek-aspek yang dapat memengaruhi kepuasan pelanggan secara efektif, yaitu:⁴⁰

- a. *Warranty costs*. Beberapa perusahaan dalam menangani warranty costs produk/jasa mereka dilakukan melalui persentase penjualan. Kegagalan perusahaan dalam memberi kepuasan kepada pelanggan biasanya karena perusahaan tidak memberi jaminan terhadap produk yang mereka jual kepada pelanggan.
- b. Penanganan terhadap komplain dari pelanggan. Secara *statistic* hal ini penting untuk diperhatikan, namun seringkali terlambat bagi perusahaan untuk menyadarinya. Bila komplain/klaim dari pelanggan tidak secepatnya diatasi, maka customer defections tidak dapat dicegah.
- c. *Market Share*. Merupakan hal yang harus diukur dan berkaitan dengan kinerja perusahaan. Jika market share diukur, maka yang diukur adalah kuantitas, bukan kualitas dari pelayanan perusahaan.
- d. *Costs of poor quality*. Hal ini dapat bernilai memuaskan bila biaya untuk defecting customer dapat diperkirakan.
- e. *Industry reports*. Terdapat banyak jenis dan industry reports ini, seperti yang disampaikan oleh J.D Power dalam Bhote, yakni report yang fairest, most accurate, dan most eagerly yang dibuat oleh perusahaan.

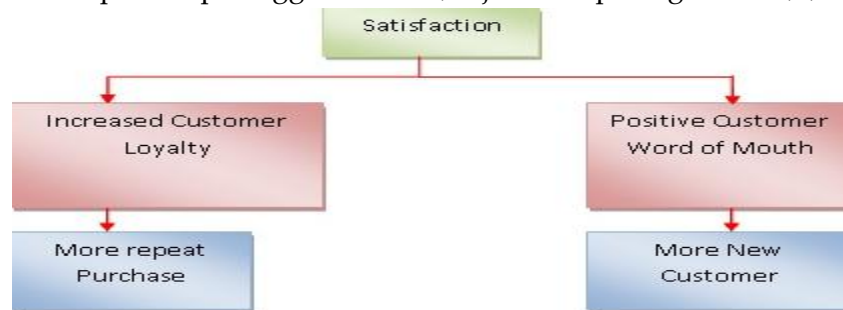
Karena kepuasan pelanggan sangat tergantung pada persepsi dan ekspektasi pelanggan, maka sebagai pemasok produk perlu mengetahui faktor-

⁴⁰Bhote, Keki R.1996. *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty*. New York: American Management Association.Hal 56

faktor yang mempengaruhinya. Menurut Zeithaml et.all (2003), terdapat empat faktor yang mempengaruhi persepsi dan ekspektasi pelanggan, yaitu sebagai berikut: ⁴¹

- a. Apa yang didengar pelanggan dari pelanggan lainnya (*word of mounth communication*). Dimana hal ini merupakan faktor potensial yang menentukan ekspektasi pelanggan. Sebagai contoh, seorang pelanggan memiliki perusahaan yang di harapkan dapat memberikan pelayanan dengan kualitas tinggi berdasarkan rekomendasi teman-teman atau tetangganya.
- b. Ekspektasi pelanggan sangat bergantung dari karakteristik individu dimana kebutuhan pribadi (*personnel needs*).
- c. Pengalaman masa lalu (*past experience*) dalam menggunakan pelayanan dapat juga mempengaruhi tingkat ekspektasi pelanggan.
- d. Komunikasi dengan pihak eksternal (*external communication*) dari pemberi layanan memainkan peranan kunci dalam membentuk ekspektasi pelanggan.

Berdasarkan *External communication*, perusahaan pemberi layanan dapat memberikan pesan-pesan secara langsung maupun tidak langsung kepada pelanggannya. Sebagai contoh dari pengaruh adanya *external communication* adalah harga di mana biaya pelayanan sangat berperan penting dalam membentuk ekspektasi pelanggan. Hal itu, dijelaskan pada gambar 3,4, berikut:⁴²



Gambar: 3.4. Customer Satisfaction Model Zeithaml dan Bitner

Sumber: diadaftasi dari Zeithaml dan Bitner (2003: 97),

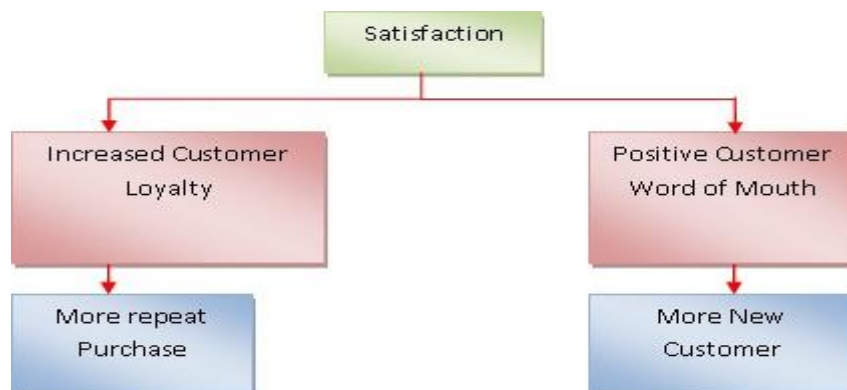
Gambar, 3,4. menjelaskan, bahwa kepuasan pelanggan di pengaruhi oleh persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan (jasa), kualitas produk, harga dan oleh faktor situasi dan faktor pribadi dari pelanggan. Kualitas pelayanan (jasa) merupakan fokus penilaian yang merefleksikan persepsi pelanggan terhadap lima dimensi spesifik dari pelayanan(jasa). Kepuasan lebih inklusif, yaitu kepuasan di tentukan oleh persepsi terhadap kualitas pelayanan (jasa) , kualitas produk , harga, faktor situasi dan faktor pribadi.

⁴¹ *Loc. Cit.*, Zeithaml, et.al. 2003. *Service Marketing.*, hlm.96.

⁴² *Op. Cit.*, Zeithaml, et.al. 2003. *Service Marketing.*, hlm.97.

4. Manfaat Kepuasan Pelanggan

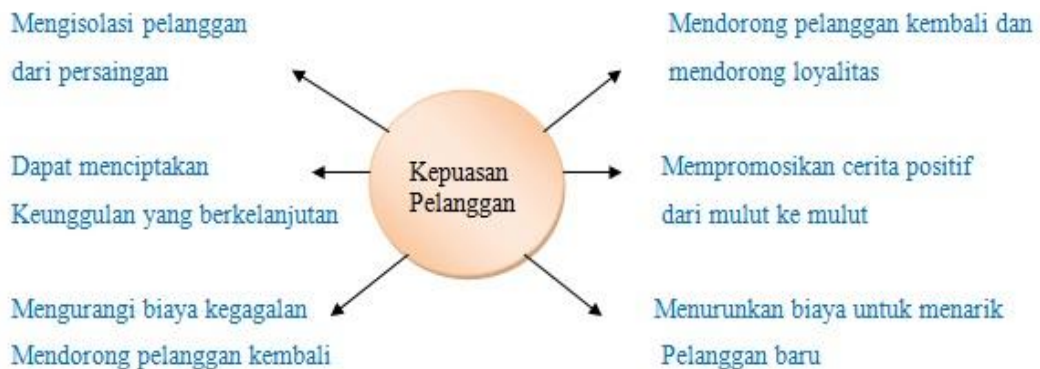
Guiltnan, (1997), mengemukakan bahwa salah satu manfaat dari kepuasan pelanggan ini adalah dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, seperti yang terlihat pada gambar 3.5., berikut:⁴³



Gambar: 3.5. Konsekuensi Kepuasan Pelanggan

Sumber: diadaftasasi dari Guiltnan & Madden, (1997: 7)

Hubungan dengan itu, Lovelock (2005), mengemukakan bahwa kepuasan pelanggan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, dan tingkat kepuasan pelanggan yang lebih besar. Sebagaimana diproyeksikan pada gambar 3.6., berikut:⁴⁴



Gambar: 4.6. Manfaat Kepuasan Pelanggan

Sumber: diadaftasasi dari Lovelock, dan Wright, (2005: 104).

⁴³ Loc. Cit. Guiltnan & Madden, 1997. *Marketing*, hlm. 7

⁴⁴ Loc. Cit. Lovelock, dan Wright, 2005. *Manajemen....*, hlm. 104.

Dalam jangka panjang, akan lebih menguntungkan mempertahankan pelanggan yang baik daripada terus menerus menarik dan membina pelanggan baru untuk menggantikan pelanggan yang pergi. Pelanggan yang sangat puas akan menyebarkan cerita positif dari mulut ke mulut dan malah akan menjadi iklan berjalan dan berbicara bagi suatu perusahaan, yang akan menurunkan biaya untuk menarik pelanggan baru seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini mengenai manfaat dari kepuasan pelanggan.

Dengan demikian, dari beberapa teori diatas dapat disimpulkan salah satu manfaat dari kepuasan pelanggan yaitu dapat meningkatkan loyalitas pelanggan sehingga dapat disimpulkan pula bahwa kepuasan pelanggan itu sendiri dapat mempengaruhi loyalitas pelanggan.

D. Pengukuran Kepuasan Pelanggan/Konsumen

1. Mengukur Kepuasan Pelanggan

Telah menjadi suatu kepercayaan umum, khususnya di dunia bisnis, menurut Barsky, (1992), bahwa kepuasan pelanggan merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu usaha. Hal ini dikarenakan dengan memuaskan konsumen, organisasi dapat meningkatkan tingkat keuntungannya dan mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas.⁴⁵

Karena kepercayaan tersebut, banyak studi dilakukan untuk mengukur kepuasan konsumen, sehingga banyak definisi diberikan pada istilah "*customer satisfaction*" atau kepuasan pelanggan. Kotler (1994), memberikan dua definisi kepuasan pelanggan yang dianggap cukup mewakili dikutip di bawah ini.

*".....The extend to which product's perceived performance matches a buyer's expectation. If the product performance fall short of expectation, the buyer is dissatisfied. If performance matches or exceed expectation, the buyer is satisfied or delighted"*⁴⁶.

Menurut Tse dan Wilton (Fandy Tjiptono, 2004), bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya (norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya.⁴⁷

Dari definisi-definisi tersebut dapat dilihat adanya suatu kesamaan makna bahwa kepuasan pelanggan merupakan suatu perasaan atau penilaian

⁴⁵Barsky, Jonathan. 1992. *Customer Satisfaction in the Hotel Industry: Measurement and Meaning*. Cornell H.R.A. Quaterly, 7, hlm, 20-41.

⁴⁶ *Loc. Cit.*, Kotler Philip 2001. *Manajemen Pemasaran*....hlm. 38.

⁴⁷ Fandy Tjiptono, 2004. *Manajemen Jasa*, Yogyakarta: Andi., hlm. 57.

emosional dari pelanggan atas penggunaan suatu produk barang atau jasa dimana harapan dan kebutuhan mereka terpenuhi.

Dengan kata lain, jika konsumen merasa apa yang ia peroleh lebih rendah dari yang diharapkannya (negatif diskonfirmasi) maka konsumen tersebut akan tidak puas. Jika yang diperoleh konsumen melebihi apa yang ia harapkan (positif diskonfirmasi) maka konsumen akan puas, sedangkan pada keadaan dimana apa yang diterima sama dengan yang diharapkan, maka konsumen tersebut akan merasakan tidak puas dan puas (netral).

2. Manfaat Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan, menurut Kotler (2001), dapat dikategorikan sebagai kurang puas, puas dan sangat puas. Pengukuran mutu pelayanan dan kepuasan pelanggan dapat digunakan untuk beberapa tujuan, yaitu:⁴⁸

- a. Mempelajari persepsi masing-masing pelanggan terhadap mutu pelayanan yang dicari, diminati dan diterima atau tidak di terima pelanggan, yang akhirnya pelanggan merasa puas dan terus melakukan kerja sama.
- b. Mengetahui kebutuhan, keinginan, persyaratan, dan harapan pelanggan pada saat sekarang dan masa yang akan datang yang disediakan perusahaan yang sesungguhnya dengan harapan pelanggan atas pelayanan yang diterima.
- c. Meningkatkan mutu pelayanan sesuai dengan harapan-harapan pelanggan.
- d. Menyusun rencana kerja dan menyempurnakan kualitas pelayanan dimasa akan datang.

3. Metode Pengukur Kepuasan Pelanggan

Ada beberapa metode yang dapat dipergunakan setiap perusahaan untuk mengukur dan memantau kepuasan pelanggannya dan pelanggan perusahaan pesaing. Kotler (2001), mengemukakan empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu:⁴⁹

a. Sistem keluhan dan saran

Sebuah perusahaan yang berfokus pada pelanggan mempermudah pelanggannya untuk memberikan saran, pendapat dan keluhan mereka. Media yang di gunakan meliputi kotak saran yang di letakkan di tempat-tempat strategis, menyediakan kartu komentar, saluran telepon khusus dan sebagainya. Tetapi karena metode ini cenderung pasif, maka sulit mendapatkan gambaran lengkap mengenai kepuasan dan tidak kepuasan pelanggan. Tidak

⁴⁸ *Loc. Cit.*, Kotler Philip 2001. *Manajemen Pemasaran*....hlm. 41.

⁴⁹ *Op. Cit.*, Kotler Philip 2001. *Manajemen Pemasaran*....hlm. 41--45.

semua pelanggan yang tidak puas lantas akan menyampaikan keluhannya. Bisa saja mereka langsung beralih ke perusahaan lain dan tidak akan menjadi pelanggan perusahaan tersebut lagi.

b. Survei kepuasan pelanggan

Umumnya banyak penelitian mengenai kepuasan pelanggan dilakukan dengan menggunakan metode survei baik melalui pos, telepon maupun wawancara pribadi. Pengukuran kepuasan pelanggan melalui metode ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya:

- 1) *Directly Reported Satisfaction*; pengukuran dilakukan secara langsung melalui pertanyaan.
- 2) *Derived Dissatisfaction*; pertanyaan yang diajukan menyangkut dua hal utama, yaitu besarnya harapan pelanggan terhadap atribut tertentu dan besarnya kinerja yang telah mereka rasakan atau terima.
- 3) *Problem Analysis*; Pelanggan yang dijadikan responden diminta untuk mengungkapkan dua hal pokok, yaitu: masalah-masalah yang mereka hadapi berkaitan dengan penawaran dari manajemen perusahaan dan saran-saran untuk melakukan perbaikan.
- 4) *Importance-Performance Analysis*; Dalam tehnik ini responden diminta meranking berbagai elemen dari penawaran berdasarkan derajat pentingnya setiap elemen tersebut. Selain itu juga, responden diminta meranking seberapa baik kinerja perusahaan dalam masing-masing elemen tersebut.

c. Belanja siluman (Ghost shopping).

Metode ini dilaksanakan dengan cara mempekerjakan beberapa orang (*ghost shopper*) untuk berperan atau bersikap sebagai pelanggan potensial produk perusahaan dan pesaing. Lalu *ghost shopper* tersebut menyampaikan temuan-temuannya mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan pesaing berdasarkan pengalaman mereka dalam pembelian produk-produk tersebut. Selain itu para *ghost shopper* juga datang melihat langsung bagaimana karyawan berinteraksi dan memperlakukan para pelanggannya. Tentunya karyawan tidak boleh tahu kalau atasannya baru melakukan penilaian akan menjadi bias.

d. Analisis pelanggan yang hilang (lost customer analysis)

Pihak perusahaan berusaha menghubungi para pelanggannya yang sudah berhenti menjadi pelanggan atau beralih ke perusahaan lain. Yang diharapkan adalah memperoleh informasi bagi perusahaan untuk mengambil kebijakan selanjutnya dalam rangka meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Bab 4

PERKEMBANGAN TEORI MUTU

Setiap abad mengalami pergantian dan semakin majunya ilmu pengetahuan akan memberi dampak banyak terhadap manusia, hal ini dapat dilihat langsung pada era kemajuan pengetahuan akan memudahkan manusia untuk memperoleh segala hal yang menjadi keinginannya. Pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan sangat diperlukan, karena tanpa ilmu hal mustahil pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik, terutama bagi pelaksana atau pemegang kebijakan.

Kontribusi pendapat para cendekiawan tentang manajemen mutu sangat bermanfaat untuk kemajuan institusi atau lembaga, terutama bagi pengelola yang berhubungan dengan kepentingan pelanggan. Banyak hal yang dapat diperoleh dari pendapat para ahli dan dapat diterapkan dalam pengelolaan institusi atau lembaga.

Untuk keberhasilan penerapan manajemen mutu tidak mudah, diperlukan komitmen dan kerja sama yang baik antar bagian dari sistem. Jika manajemen diterapkan sesuai dengan ketentuan yang ada dengan segala dinamika dan fleksibilitasnya, maka akan menjadi perubahan yang cukup efektif bagi pengembangan dan peningkatan mutu.

Tercapainya tujuan pada masing-masing institusi/lembaga dapat dilihat dari mutu output-nya. Mutu output suatu institusi/lembaga dapat dicapai apabila komponen masukan, komponen proses, yang terlibat pada seluruh layanan yang dilakukan juga bermutu.

Proses pengembangan konstruk mutu institusi/lembaga, baik yang terkait dengan pengembangan dimensi, aspek, maupun indikator yang dilakukan oleh tim peneliti dengan melibatkan para pakar dan praktisi terkait, serta pemakai jasa layanan.

A. Latar Belakang Sistem Manajemen Mutu

Seiring dengan meningkatnya persaingan di era globalisasi ini maka tantangan terbesar bagi suatu lembaga baik itu dari pihak swasta ataupun lembaga pemerintahan negeri dituntut untuk menjamin kepuasan pelanggan baik itu dari segi jasa pelayanan maupun infrastruktur penunjangnya. Jika ingin bersaing maka masing-masing lembaga diharapkan mampu dalam memberikan pelayanan yang prima. Suatu lembaga baik pemerintahan maupun swasta perlu menyiapkan kerangka system mutu lembaganya kearah yang diinginkan sesuai dengan sasaran atau tujuan akhir yang ditetapkan oleh lembaga tersebut, dalam pengertian bahwa tujuan atau sasaran mutu dari suatu lembaga mampu mencapai kesesuaian dengan keinginan yang diharapkan dari pelanggan atau mitra kerja lembaga tersebut.

Dalam menetapkan standar dari pada pelayanan maka diperlukan suatu aturan pedoman dalam menetapkan standar tersebut. ISO (International Organization for Standardization) merupakan suatu organisasi pembuat standar dimana peran utamanya adalah untuk menetapkan standar yang dapat dipergunakan oleh negara-negara anggota, menjadi standar internasional.

Salah satu standar system manajemen mutu yang telah berkembang di negara-negara yaitu ISO 9001:2000. Standar ini merupakan sarana atau sebagai alat untuk dapat mencapai tujuan mutu dalam menerapkan standar suatu kualitas yang berlaku dan diharapkan mampu menjawab perkembangan globalisasi ini dimana tujuan akhirnya adalah mencapai efektifitas dan efisiensi suatu organisasi.

Salah satu komponen utama Sistem Manajemen Mutu adalah bagaimana menghasilkan produk atau jasa yang sesuai kebutuhan pelanggan. Dalam hal perencanaan realisasi produk, maka manajemen harus merencanakan dan mengembangkan proses-proses yang dibutuhkan untuk realisasi produk. Perencanaan juga harus konsisten dengan persyaratan proses lainnya pada Sistem Manajemen Mutu. ISO berdiri pada tanggal 23 Pebruari 1947 dan memiliki kantor pusat di Geneva, Swiss. ISO adalah sebuah kata yang berasal dari Bahasa Yunani yang berarti "sama", seperti istilah Isoterm yang berarti "suhu yang sama", Isometric yang berarti "dimensi yang sama", dan Isobar yang berarti "tekanan yang sama". Kata ini digunakan oleh International Organization for Standardization sebagai nama dari organisasinya dengan tujuan untuk

mempermudah dalam penggunaan dan agar mudah diikuti. Konsep standar internasional yang disetujui oleh komisi teknik diedarkan ke badan anggota untuk pemungutan suara.¹

Publikasi sebagai standar internasional memerlukan persetujuan oleh sekurang-kurangnya 75% dari badan anggota yang memberi suara. ISO TC 176 untuk manajemen mutu dan jaminan mutu sendiri dibentuk tahun 1979 untuk mengembangkan suatu standar sistem manajemen mutu, yang kemudian dipublikasikan tahun 1987 sebagai standar seri ISO 9000. Pengalaman dalam menerapkan “Standar ISO 9000 Series”, umpan balik dan masukan baru dari anggota badan menghasilkan tinjauan yang terus menerus terhadap Standar ISO 9000 Series, dan publikasi dari pedoman baru dalam penerapan pembangunan “Standar ISO 9000 Series”. Seri ISO 9000 adalah suatu sistem terpadu untuk mengoptimalkan efektivitas mutu suatu perusahaan, dengan menciptakan sebuah kerangka kerja untuk peningkatan yang berkesinambungan. Sistem Manajemen Mutu formal yang berlaku secara internasional adalah Sistem Manajemen Mutu ISO,

B. Sejarah Perkembangan Mutu/Kualitas

Mutu/Kualitas, menurut Triguno (1997), menyatakan bahwa kualitas adalah suatu standart yang harus dicapai oleh seseorang atau sekelompok atau lembaga atau organisasi mengenai kualitas sumber daya manusia, kualitas cara kerja, proses dan hasil kerja atau produk yang berupa barang dan jasa.²

Goetsch dan Davis (Tjiptono, 1995), mendefinisikan kualitas sebagai: “Suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”³

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa konsep kualitas memiliki artimemuaskan kepada yang dilayani, baik internal maupun eksternal atau dalam arti optimal adalah sebagai pemenuhan atas tuntutan atau persyaratan pelanggan atau masyarakat.

Sebenarnya kualitas telah dikenal sejak empat ribu tahun yang lalu, ketika bangsa Mesir Kuno mengukur dimensi batu-batu yang digunakan untuk membangun piramida. Akan tetapi seiring dengan perkembangan zaman dan

¹ Taufik Ramadan, 2016 *Audit Internal Dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu Iso 9001:2008* . Tesis Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, hlm. 2

²Triguno,1997. *Budaya Kerja Menciptakan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT.Golden Terayon Press., hlm. 76.

³ Fandy Tjiptono. 1995. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset., hlm. 51.

revolusi industri, fungsi kualitas kemudian berkembang melalui beberapa tahap sebagai berikut:⁴

1. Inspeksi (Inspection)

Konsep mutu modern dimulai pada tahun 1920-an. Kelompok mutu yang utama adalah bagian inspeksi/peninjauan. Selama produksi, para inspector mengukur hasil produksi berdasarkan spesifikasi. Namun, bagian inspeksi tidak independen karena biasanya mereka melapor ke pabrik. Hal ini pada akhirnya menyebabkan perbedaan kepentingan. Jadi, seandainya inspeksi menolak hasil satu alur produksi yang tidak sesuai, maka bagian pabrik akan berusaha meloloskannya tanpa mempedulikan mutu dari produksi tersebut.

Pada masa ini ada beberapa orang ahli di bidang statistic yang namanya cukup mencuat di permukaan, yaitu antara lain Walter A. Sewhart (1924) yang menemukan konsep statistic untuk pengendalian variable-variabel produk, seperti panjang, lebar, berat, tinggi, dan sebagainya. Sedang H.F.Dadge dan H.G. Romig (akhir 1920) merupakan pelopor dalam pengambilan sampel untuk menguji penerimaan produk (acceptance sampling).

2. Pengendalian Mutu (Quality Control)

Pada tahun 1924-an, kelompok inspeksi kemudian berkembang menjadi bagian pengendalian mutu. Adanya Perang Dunia II mengharuskan produk militer yang bebas cacat, sehingga mutu produk militer dijadikan sebagai salah satu faktor yang menentukan kemenangan dalam peperangan. Tentu saja hal ini harus dapat diantisipasi melalui pengendalian yang dilakukan selama proses produksi, menyebabkan tanggung jawab mengenai mutu dialihkan ke bagian quality control yang independen. Bagian ini kemudian memiliki otonomi penuh dan terpisah dari bagian pabrik. Selain itu, para pemeriksa mutu juga dibekali dengan perangkat statistika seperti diagram kendali dan penarikan sampel.

Pada tahap ini dikenal seorang tokoh yaitu Feigenbaum (1983) yang merupakan pelopor Total Quality Control pada tahun 1960. Kemudian pada tahun 1970 Feegenbaum kembali memperkenalkan konsep baru, yaitu Total Quality Control Organizationwide, disusul pada tahun 1983 Feigenbaum mengenalkan konsep baru lainnya, yaitu konsep Total Quality System.

3. Pemastian Mutu (Quality Assurance)

Terkait dengan rekomendasi yang dihasilkan dari teknik-teknik statistis sering kali tidak dapat dilayani oleh struktur pengambilan keputusan yang ada, pengendalian mutu (quality control) kemudian berkembang menjadi pemastian

⁴ Ariani, Dorothea Wahyu, 2003. *Manajemen Kualitas*. Jakarta: Ghalia Indonesia, . 30.

mutu (quality assurance). Bagian pemastian mutu ini bertugas untuk memastikan proses dan mutu produk melalui pelaksanaan audit operasi, pelatihan, analisis kinerja teknis, dan petunjuk operasi demi peningkatan mutu. Pemastian mutu bekerja sama-sama dengan bagian-bagian lain yang bertanggung jawab penuh terhadap mutu kinerja masing-masing bagian.

4. Manajemen Mutu (Quality Management)

Pemastian mutu bekerja berdasarkan status quo (keadaan sebagaimana adanya), sehingga upaya yang dilakukan hanyalah memastikan pelaksanaan pengendalian mutu, tapi sangat sedikit pengaruh untuk meningkatkannya. Karena itu, untuk mengantisipasi persaingan, aspek mutu perlu selalu dievaluasi dan direncanakan perbaikannya melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen mutu.

5. Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)

Dalam perkembangan manajemen mutu, ternyata bukan hanya fungsi produksi yang mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap mutu. Dalam hal ini, tanggung jawab terhadap mutu tidak cukup hanya dibebankan kepada suatu bagian tertentu, tetapi sudah menjadi tanggung jawab seluruh individu di perusahaan. Pola inilah yang kemudian disebut *Total Quality Management*. Berikut tabel untuk mempermudah pemahaman tahap-tahap perkembangan Manajemen Kualitas seperti yang telah dijelaskan di atas:⁵

Tabel 4.1 Tahapan Perkembangan Manajemen Mutu

No	Tahun Perkembangan	Manajemen Kualitas
1	2	3
	1920-1940	Kelompok kualitas yang utama adalah inspeksi. Para inspektur mengukur hasil produksi berdasarkan spesifikasi. Pada masa ini ditemukannya konsep statistik dalam hal pengendalian variabel-variabel produk, seperti panjang, lebar, berat, tinggi dan pengambilan sampel untuk menguji penerimaan produk yang diprakarsai oleh Walter A. Stewart, H.F. Dodge, dan H.G. Romig.
	1940-1985	Kelompok inspeksi berkembang menjadi pengendalian kualitas. Tanggung jawab kualitas dialihkan ke bagian <i>quality control independen</i> . Diperkenalkannya konsep <i>total quality control</i> yang pertama kali oleh Feigenbaum pada tahun 1960 yang kemudian dikembangkan menjadi total quality control organizationwide di tahun 1970 dan menjadi konsep total quality system pada tahun 1983.

⁵ *Op. Cit.* Ariani, D. Wahyu, 2003. *Pengendalian....*, hlm. 35

1	2	3
		Pengendalian kualitas berkembang menjadi penjaminan kualitas yang berfokus kepada proses dan kualitas produk melalui pelaksanaan audit operasi, pelatihan analisis, kinerja teknis, dan petunjuk operasi untuk peningkatan kualitas. Aspek kualitas mulai di evaluasi melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen kualitas.
	1985-1990	Diperkenalkannya konsep total quality management oleh Frederick Taylor pada tahun 1990-an, yang dikenal dengan sebutan Father of scientific Management dan terkenal dengan teorinya Time and Motion Studies. Total Quality Management berkembang menjadi Learning organization yang menggunakan filosofi continuous quality improvement dan menggunakan konsep manajemen pengetahuan.
	Abad 20- sekarang	Dengan berkembangnya teknologi informasi pada abad 20-an. Konsep manajemen kualitas di barengi dengan konsep e-learning atau electronics learning.

Sumber: diadopsi dari Ariani, D. Wahyu, (2003: 30-35)

C. Sejarah Perkembangan TQM

1. Sejarah perkembangan TQM

Sejarah perkembangan TQM, dijelaskan oleh Slamet, Margono dalam bukunya filosofi mutu dan penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu tahun 1999, sebagai berikut:⁶

TQM bermula di AS selama PD II, ketika ahli statistik AS W.Edward Deming menolong para insinyur dan teknisi untuk menggunakan teori statistik untuk memperbaiki kualitas produksi. Setelah perang, teorinya banyak diremehkan oleh perusahaan Amerika.

Kemudian Deming pergi ke Jepang, dimana dia mengajarkan pemimpin bisnis top pada Statistical Quality Control, mengajarkan mereka dapat membangun negaranya jika mengikuti nasehatnya. TQM muncul sebagai respon pada kesulitan membaurkan pendekatan kualitas teknis dengan tenaga kerja yang berkembang pesat tak terlatih atau semi terlatih saat dan setelah PD 2. Meskipun banyak dari ide tersebut berawal di AS namun sebagian besar perusahaan Jepanglah yang mengimplementasi kannya dan memperbaikinya dari 1950an.

Seperti halnya pendekatan kualitas teknis, TQM juga menekankan pada pentingnya input namun mengembangkannya dari kompetensi teknis ke juga

⁶ *Loc. Cit.* Slamet, Margono, 1999. *Filosofi Mutu.....*, hlm. 15-21.

termasuk pentingnya motivasi orang dan kemampuannya untuk bekerja dalam tim dalam rangka memecahkan persoalan.

Sebagai tambahan TQM berfokus pada pentingnya proses bisnis yang baik terutama satu pola yang mengurangi hambatan dari batasan internal dan mengerti kebutuhan detail pelanggan sehingga kebutuhan mereka dapat sepenuhnya tercapai.

Keperluan-keperluan ini sejauh ini mencapai tahap dimana TQM menjadi pemikiran terbaik sebagai filosofi manajemen umum daripada pendekatan tertentu untuk kualitas. Dalil TQM telah digunakan oleh European Foundation for Quality Management (EFQM) yang dimodelkan pada penghargaan Malcolm Baldrige Quality Award (MBQA) dari AS dan pendahulunya Deming Prize di Jepang.

Evolusi gerakan total quality management (TQM) dimulai dari masa studi waktu dan gerak oleh bapak manajemen ilmiah Frederick Taylor pada tahun 1920, dengan mengangkat aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah, yaitu adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan.

Landasan TQM adalah *statistical process control* (SPC) yang merupakan model manajemen *manufactur*, yang pertama-tama diperkenalkan oleh Edward Deming dan Joseph Juran sesudah PD II guna membantu bangsa Jepang membangun kembali infrastruktur negaranya. Ajaran Deming dan Juran itu berkembang terus hingga kemudian dinamakan TQM oleh US Navy pada tahun 1985. Kita ketahui bahwa TQM terus mengalami evolusi, menjadi semakin matang dan mengalami diversifikasi untuk aplikasi di bidang manufaktur, industri jasa, kesehatan, dan dewasa ini juga di bidang pendidikan.

Oleh karena itu mengikuti ajaran Deming, Juran dan Philip Crosby dalam mengimplementasikan TQM memang perlu, tetapi belumlah cukup. Sebab TQM terus mengalami evolusi, maka untuk menghayati state-of-the-art TQM perlu diketahui juga kontribusi bidang manajemen dan organizational effectiveness dalam membangun TQM sebagai dimensi yang lain. Kontribusi bidang tersebut merupakan satu dimensi tersendiri yang dapat disebut sebagai akar TQM, antara lain terdiri dari group dynamics, organization development (OD), sosiotechnical system dan lain-lain. TQM yang dikenal sekarang ini banyak berbeda tekniknya dengan apa yang dikembangkan di Jepang pada tahun 1950-an dan yang pertama-tama dikembangkan di Amerika pada tahun 1980-an. Penerapan TQM di berbagai bidang membutuhkan kerangka sendiri dalam manajemen kualitas.

2. Evolusi Gerakan Total QM

Evolusi gerakan total quality mulai dari masa studi waktu dan gerak oleh bapak manajemen ilmiah Frederick Taylor pada tahun 1920-an. Sekalipun konsep TQM banyak yang dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan di Jepang, tetapi tidak dapat dinyatakan bahwa TQM 'Made in Japan'. Hal ini dikarenakan banyak aspek TQM yang bersumber dari Amerika, diantaranya:⁷

- a. Manajemen ilmiah, yaitu berupaya menemukan satu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan
- b. Dinamika kelompok, yaitu mengupayakan dan mengorganisasikan kekuatan pengalaman kelompok
- c. Pelatihan dan pengembangan yang merupakan investasi dalam sumber daya manusia
- d. Motivasi prestasi
- e. Keterlibatan karyawan
- f. System sosioteknikal, dimana organisasi beroperasi sebagai system yang terbuka
- g. Pengembangan organisasi
- h. Budaya organisasi, yakni menyangkut keyakinan, mitos dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi
- i. Teori kepemimpinan baru, yakni menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak
- j. Konsep linking-pin dalam organisasi, yaitu membentuk tim fungsional silang
- k. Perencanaan strategik.

3. Era Gerakan TQM

Slamet, Margono, (1999) membagi era perkembangan TQM, ke dalam enam era, yaitu:⁸

a. Era Tanpa Mutu

Era ini dimulai sebelum abad ke-18, dimana produk yang dibuat tidak memperhatikan mutu. Kondisi ini mungkin terjadi jika perusahaan tersebut tidak memiliki pesaing (monopoli).

b. Era Inspeksi

Pada zaman ini, mutu hanya melekat pada produk akhir. Dengan kata lain, masalah mutu hanya berkaitan dengan produk yang rusak atau cacat. Zaman ini berlangsung di negara Barat sekitar tahun 1800-an, dimana produsen mulai mendapatkan pesaing dan produksi yang digunakan adalah produksi massal.

⁷Loc. Cit. Fandy dan Anastasia, 2001, *TQM Total Quality....*, hlm.5-6.

⁸ Loc. Cit Slamet, Margono, 1999. *Filosofi*, hlm. 18.

Pemilihan terhadap produk akhir dilakukan dengan melakukan inspeksi. Perhatian produsen terhadap mutu sangat terbatas. Manajemen puncak sama sekali tidak menaruh perhatian terhadap kualitas produk, dan tanggung jawab terhadap produk didelegasikan pada departemen inspeksi/operasi dengan titik berat pada produk akhir sebelum dilepas ke konsumen sehingga perbaikan terjadi ketika kesalahan telah terjadi.

c. Era Statistical Quality Control

Era ini dimulai pada tahun 1930 yang diperkenalkan oleh Walter A. Shewart. Jika pada zaman inspeksi terjadi penyimpangan atribut produk yang dihasilkan dari atribut standar (terjadi cacat), departemen tersebut tidak dapat mendeteksi apakah penyimpangan tersebut disebabkan karena kesalahan pada produksi atau hanya karena kebetulan.

Dengan demikian, informasi yang diperoleh tidak dapat digunakan untuk melakukan perbaikan terhadap produksi untuk mencegah hal serupa. Tetapi pada statistical quality control, departemen inspeksi dilengkapi dengan alat dan metode statistic dalam mendeteksi adanya penyimpangan yang terjadi dalam produk yang dihasilkan selama proses produksi.

Data penyimpangan tersebut dapat diberitahukan kepada departemen produksi sebagai dasar diadakannya perbaikan terhadap proses dan system yang digunakan untuk mengolah produk. Pada era ini, deteksi penyimpangan signifikan secara statistic sudah mulai dilakukan sehingga kualitas produk sudah mulai dikendalikan departemen produksi. Akan tetapi konsep kualitas masih terbatas pada atribut yang melekat pada produk yang sedang dan telah diproduksi.

d. Era Quality Assurance

Di era ini, konsep mutu mengalami perluasan. Jika dulu hanya terbatas pada tahap produksi kini mulai merambah ke tahap desain dan koordinasi dengan departemen jasa (seperti bengkel, energy, perencanaan dan pengendalian produksi, serta pergudangan).

Keterlibatan manajemen dalam penanganan mutu produk mulai disadari pentingnya karena keterlibatan pemasok dalam penentuan mutu produk memerlukan koordinasi dan kebijakan manajemen.

Pada zaman ini mulai diperkenalkan konsep mengenai biaya mutu, yaitu pengeluaran akan dapat dikurangi jika manajemen meningkatkan aktifitas pencegahan yang merupakan hal yang lebih penting daripada upaya perbaikan mutu atas penyimpangan yang sudah terlanjur terjadi.

e. Era Strategis Quality Management / Total Quality Management

Banyak yang beranggapan bahwa TQM berasal dari Jepang, mengingat konsep TQM banyak dipengaruhi perkembangan-perkembangan di Jepang. Kekalahan Jepang pada perang dunia II, membangkitkan budaya Jepang dalam membangun sistem kualitas modern. Hadirnya pakar kualitas W. Edward Deming di Jepang pada tahun 1950 membuat para ilmuwan dan insinyur Jepang lebih bersemangat dalam membangun dan memperbaiki sistem kualitas. Keberhasilan yang cukup pesat perusahaan Jepang di bidang kualitas men jadi perhatian perusahaan-perusahaan di negara maju lainnya. Perusahaan kelas dunia kemudian mempelajari apa yang pernah diraih oleh perusahaan Jepang dalam mengembangkan konsep kualitas. Hasil studi perusahaan-perusahaan industri kelas dunia ini menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan Jepang ini salah satunya menerapkan apa yang dikenal dengan Total Quality Management (TQM).

f. Era Gugus Kendali Mutu/Quality Control Circle

Tahun 1961 sampai sekarang dikatakan sebagai periode pematangan dan pengembangan (New Quality Creation). Pada tahun 1962, Prof. DR. Kaoru Ishikawa memperkenalkan Gugus Kendali Mutu (Quality Control Circle). TQM sangat mengutamakan adanya Gugus Kendali Mutu (Quality Control Circle), yaitu sebuah mekanisme dan dinamika yang menjamin adanya evaluasi terhadap berbagai hasil yang diperoleh secara kontinyu, dalam sebuah kelompok. Setiap anggota kelompok melakukan hal tersebut dengan motivasi dan kesadaran yang mendalam akan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi, yang hidup matinya tergantung dari kondisi organisasi tempat ia bekerja tersebut.

Sehubungan dengan itu, George dan A Weimerskirch (1994: 259-269) menyatakan bahwa ada beberapa fase Implementasi Total Quality Management (TQM yaitu:⁹

- a. Komitmen manajemen senior terhadap perubahan
- b. Penilaian sistem perusahaan (sekolah) baik secara internal maupun eksternal
- c. Pelembagaan fokus pada pelanggan
- d. Pelembagaan TQM dalam perencanaan strategik, keterlibatan karyawan, manajemen proses dan sistem pengukura.

D. Tokoh Mutu, dan Pemikirnya

Sehubungan dengan hal tersebut, yang menjadi pokok pembahasan dari bab ini, adalah bagaimana konsep mutu menurut W. Edwards Deming, Joseph

⁹ George and Arnold Weimerskirch, 1994. *Total. Quality Management, Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies.*, New York: John. Wiley and Sons., hlm. 259-269.

Juran Philip Crosby, Ishikawa dan Feigenbaum¹⁰.

1. W. Edwards Deming

a. Biografi Singkat Deming

William Edwards Deming (14 Oktober 1900-20 Desember 1993), adalah seorang Amerika statistik, profesor, penulis, dosen, dan konsultan. Deming secara luas dikreditkan dengan meningkatkan produksi di Amerika Serikat selama Perang Dingin, meskipun ia mungkin paling dikenal untuk karyanya di Jepang. Sejak tahun 1950 dan seterusnya ia mengajar manajemen puncak bagaimana memperbaiki desain (dan layanan), kualitas produk, pengujian dan penjualan (yang terakhir melalui pasar global) melalui berbagai cara, termasuk penerapan metode statistik.

Deming memberikan kontribusi yang signifikan untuk kemudian reputasi Jepang untuk inovasi produk berkualitas tinggi dan kekuatan ekonomi. Ia dianggap sebagai telah memiliki dampak yang lebih pada Jepang manufaktur dan bisnis daripada individu lain bukan dari warisan Jepang. Meskipun dianggap sesuatu pahlawan di Jepang, dia baru mulai mendapat pengakuan luas di Amerika Serikat pada saat kematiannya.

Pada tahun 1917, ia masuk di University of Wyoming di Laramie, lulus pada tahun 1921 dengan BSc dalam teknik listrik. In 1925, he received an MS from the University of Colorado, and in 1928, a Ph.D. from Yale University. Pada tahun 1925, ia menerima MS dari University of Colorado, dan pada tahun 1928, sebuah Ph.D. dari Universitas Yale. Both graduate degrees were in mathematics and mathematical physics. Kedua gelar sarjana itu dalam matematika dan fisika matematika.

Deming worked as a mathematical physicist at the United States Department of Agriculture (1927–39), and was a statistical adviser for the United States Census Bureau (1939–45). Deming bekerja sebagai ahli fisika matematika di Amerika Serikat Departemen Pertanian (1927-1939), dan merupakan penasihat statistik bagi Biro Sensus Amerika Serikat (1939-1945). He was a professor of statistics at New York University 's graduate school of business administration (1946–1993), and he taught at Columbia University 's graduate School of business (1988–1993). Dia adalah seorang profesor statistik di New York University 's sekolah lulusan administrasi bisnis (1946-1993), dan ia mengajar di Universitas Columbia lulusan s 'Sekolah bisnis (1988-1993). He also was a consultant for private business.

Dia juga merupakan seorang konsultan untuk bisnis swasta.

¹⁰ *Loc. Cit.* Sallis, Edward. 2011. "Total Quality....", hlm. 66-77,.

Deming menganjurkan bahwa semua manajer harus memiliki apa yang disebut Sistem Pengetahuan yang sangat besar, yang terdiri dari empat bagian:

- a. Apresiasi suatu sistem: memahami keseluruhan proses yang melibatkan pemasok, produsen, dan pelanggan (atau penerima) barang dan jasa (dijelaskan di bawah);
- b. Pengetahuan variasi: kisaran dan menyebabkan variasi dalam kualitas, dan penggunaan sampling statistik dalam pengukuran;
- c. Teori pengetahuan: konsep menjelaskan pengetahuan dan batas-batas dari apa yang dapat diketahui (lihat juga: epistemologi);
- d. Pengetahuan psikologi: konsep alam manusia.

Deming menjelaskan, "Orang tidak perlu menjadi unggulan di setiap bagian atau di keempat bagian dalam rangka memahami dan menerapkannya. Ke-14 poin untuk manajemen dalam industri, pendidikan, dan pemerintah mengikuti secara alami sebagai penerapan pengetahuan di luar, untuk transformasi dari gaya kini manajemen Barat ke salah satu optimasi. "Segmen berbagai sistem pengetahuan yang mendalam yang diusulkan di sini tidak dapat dipisahkan Mereka berinteraksi satu sama lain.. Dengan demikian, pengetahuan psikologi tidak lengkap tanpa pengetahuan variasi.

Seorang manajer orang perlu memahami bahwa semua orang berbeda Ini bukan orang peringkat.. Dia perlu memahami bahwa kinerja sebagian besar ada yang diatur oleh sistem yang ia bekerja, tanggung jawab manajemen. Penghargaan sistem melibatkan pemahaman bagaimana interaksi (yaitu, umpan balik) antara unsur-unsur sistem dapat mengakibatkan pembatasan internal yang memaksa sistem untuk berperilaku sebagai organisme tunggal yang secara otomatis mencari suatu kondisi mapan. Ini adalah kondisi mapan yang menentukan output dari sistem dan bukan pada elemen individu. Jadi, struktur organisasi daripada karyawan, sendirian, yang memegang kunci untuk meningkatkan mutu produksi.

Pengetahuan variasi melibatkan pemahaman bahwa segala sesuatu diukur terdiri dari kedua variasi normal karena fleksibilitas sistem dan dari sebab khusus yang menciptakan cacat. Kualitas berarti mengakui perbedaan untuk menghilangkan sebab khusus sementara mengontrol variasi normal. Deming mengajarkan bahwa membuat perubahan dalam merespon variasi normal hanya akan membuat sistem melakukan lebih buruk. Memahami variasi termasuk kepastian matematis bahwa variasi biasanya akan terjadi dalam waktu enam standar deviasi mean.

Berbicara masalah mutu ada lima tokoh mutu, yaitu W. Edwards

Deming, Joseph Juran dan Philip B. Crosby. Ketiganya berkonsentrasi pada mutu dalam industri produksi, meskipun demikian ide-ide mereka juga dapat diterapkan dalam industri jasa. Memang tidak satupun dari mereka yang memberikan pertimbangan tentang isu-isu mutu dalam pendidikan. Walaupun demikian mereka tetap memberikan kontribusi yang begitu besar terhadap gerakan mutu.

b. Filsafat Mutu Deming

Dalam buku yang berjudul *Out of the Crisis*, W. Edwards Deming mengemukakan “Ini bukanlah sebuah rekonstruksi struktur atau revisi kerja... Manajemen Amerika memerlukan struktur baru secara keseluruhan, dari dasar hingga ke atas.” Deming prihatin terhadap kegagalan manajemen Amerika dalam merencanakan masa depan dan meramalkan persoalan yang belum muncul. Sehingga Deming menyimpulkan bahwa masalah mutu terletak pada masalah manajemen.

Menurut Deming ada 14 prinsip yang harus dilakukan untuk mencapai suatu mutu dari produk/jasa, yaitu:

- 1) Tumbuhkan terus menerus tekad yang kuat dan perlunya rencana jangka panjang berdasarkan visi ke depan dan inovasi baru untuk meraih mutu.
- 2) Adopsi filosofi yang baru. Termasuk didalamnya adalah cara-cara atau metode baru dalam bekerja.
- 3) Hentikan ketergantungan pada pengawasan jika ingin meraih mutu. Setiap orang yang terlibat karena sudah bertekad menciptakan mutu hasil produk/jasanya, ada atau tidak ada pengawasan haruslah selalu menjaga mutu kinerja masing-masing.
- 4) Hentikan hubungan kerja yang hanya atas dasar harga. Harga harus selalu terkait dengan nilai kualitas produk atau jasa.
- 5) Selamanya harus dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap kualitas dan produktivitas dalam setiap kegiatan.
- 6) Lembagakan pelatihan sambil bekerja (on the job training), karena pelatihan adalah alat yang dahsyat untuk pengembangan kualitas kerja untuk semua tingkatan dalam unsure lembaga.
- 7) Lembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik misalnya,; membina, memfasilitasi, membantu mengatasi kendala, dll.
- 8) Hilangkan sumber-sumber penghalang komunikasi antar bagian dan antar individu dalam lembaga.
- 9) Hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang merasa takut dalam

organisasi agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien.

- 10) Hilangkan slogan-slogan dan keharusan-keharusan kepada staf. Hal seperti itu biasanya hanya akan menimbulkan hubungan yang tidak baik antara atasan dan bawahan; atau lebih jauh akan menjadi penyebab rendahnya mutu dan produktivitas pada sistem organisasi; bawahan hanya bekerja sekedar memenuhi keharusan saja. Hilangkan kuota atau target-target kuantitatif belaka. Bekerja dengan menekankan pada target kuantitatif sering melupakan kualitas.
- 11) Singkirkan penghalang yang merebut/merampas hak para pimpinan dan pelaksana untuk bangga dengan hasil kerjanya masing-masing.
- 12) Lembagakan program pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan diri bagi semua orang dalam lembaga. Setiap orang harus sadar bahwa sebagai professional harus selalu meningkatkan kemampuan dirinya, dan
- 13) Libatkan semua orang dalam lembaga ikut dalam proses transformasi menuju peningkatan mutu. Ciptakan struktur yang memungkinkan semua orang bisa ikut serta dalam usaha memperbaiki mutu produk/jasa yang diusahakan.

Empatbelas poin diatas merupakan intisari dari teori manajemennya, sementara 'tujuh penyakit mematikan', yang maksudnya adalah konsep tentang kendala bagi perbaikan mutu. Dari konsep 'tujuh penyakit mematikan' atau kendala-kendala corak baru manajemen yang sebagian besar didasarkan pada kultur industri Amerika, ada lima penyakit yang signifikan dalam konteks pendidikan. Karena lima fakta tersebut dapat digunakan dalam menganalisa hal-hal yang mencegah munculnya pemikiran baru. Penyakit pertama adalah kurang konstannya tujuan. Penyakit kedua yaitu pola piker jangka pendek. Penyakit yang ketiga yaitu berkaitan dengan evaluasi prestasi individu melalui proses penilaian atau tinjauan kerja tahunan. Penyakit keempat adalah rotasi kerja yang terlalu tinggi. Dan penyakit yang kelima menurut Deming adalah manajemen yang menggunakan prinsip angka yang tampak.

c. Kegagalan Mutu menurut Deming

Apabila memperhatikan secara seksama, suatu kegagalan mutu pasti ada sebab-sebabnya, maka kita harus memahami sebab-sebabnya. Deming membedakan sebab-sebab kegagalan menjadi dua bentuk yaitu umum dan khusus.

Sebab-sebab umum adalah sebab-sebab yang diakibatkan oleh kegagalan sistem. Masalah sistem ini merupakan masalah internal proses institusi. Masalah-masalah tersebut hanya bisa diatasi jika sistem, proses dan prosedur institusi

tersebut dirubah. Dalam pendidikan. sebab-sebab rendahnya mutu pendidikan bisa disebabkan oleh beberapa sumber yang mencakup desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampang, sumberdaya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai. Kesalahan yang sering kali terjadi dalam dunia pendidikan adalah kurangnya penelitian dan analisa terhadap sebab-sebab rendahnya tingkat pencapaian tujuan, serta belum terwujudnya penelitian dan analisis tersebut sebagai subyek aksi manajerial.

Sementara sebab-sebab khusus melahirkan variasi-variasi yang non-acak di dalam sistem dan merupakan sebab-sebab eksternal. Sebab-sebab khusus kegagalan, sering diakibatkan oleh prosedur dan aturan yang tidak diikuti atau ditaati, meskipun kegagalan tersebut mungkin juga diakibatkan oleh kegagalan komunikasi atau kesalah-pahaman.. Jika sebuah masalah disebabkan oleh sebab-sebab khusus, maka masalah tersebut bisa diatasi dengan tanpa mengganti kebijakan atau mendesain kembali sistem. Banyak masalah khusus dalam pendidikan muncul dari sejumlah kecil individu yang kurang memiliki motivasi atau ketrampilan untuk menjadi seorang guru yang efektif. Hanya manajemen yang memiliki otoritas untuk menemukan solusi yang tepat dalam masalah ini.

d. Peran Manajer dalam Menangani Kegagalan

Implikasi perbedaan antara sebab-sebab umum dan khusus sangat penting bagi manajer. Sebagian besar masalah sedemikian disebabkan oleh manajemen yang lemah atau tidak mencukupi.

Mengetahui sebab kegagalan mutu dan memperbaikinya adalah tugas kunci seorang manajer. Dalam kasus seperti ini, mereka berubah menjadi frustrasi ketika usaha mereka gagal. Perbedaan sederhana namun penting yang dilakukan Deming, melahirkan wawasan yang cerdas dalam mengatasi kegagalan mutu. Di dalam literature TQM, disebutkan bahwa pengembangan mutu yang berhasil membutuhkan komitmen abadi pihak manajemen. TQM juga menegaskan bahwa komitmen bukan sekedar mendorong usaha orang lain. Dalam istilah praktisnya, komitmen adalah kesadaran manajemen bahwa mereka adalah pihak yang bertanggungjawab untuk menemukan solusi bagi sebuah kesalahan.

2. Joseph Juran

Selain W. Edwards Deming ada juga tokoh mutu yang lainnya seperti Joseph Juran. Dia adalah seorang pelopor revolusi mutu di Jepang. Dia adalah penulis dan editor sejumlah buku di antaranya, *Juran's Quality Control Handbook*,

Juran on Planning for Quality, dan *Juran on Leadership for Quality*. Dia terkenal dengan ide nya, yaitu 'kesesuaian dengan tujuan dan manfaat'. Ide ini menunjukkan bahwa produk atau jasa yang sudah dihasilkan mungkin sudah memenuhi spesifikasinya, namun belum tentu sesuai dengan tujuannya.

Juran adalah seorang guru manajemen pertama dalam menghadapi isu-isu manajemen mutu yang lebih luas. Dia yakin, seperti Deming, bahwa kebanyakan masalah mutu dapat dikembalikan pada masalah keputusan manajemen. Dengan demikian, menurut dia, 85 persen masalah merupakan tanggungjawab manajemen, karena mereka memiliki 85 persen control terhadap system organisasi.

Juran telah mengembangkan sebuah pendekatan yang disebut Manajemen Mutu Strategis (SQM) untuk membantu manajer dalam merencanakan. SQM adalah sebuah proses tiga-bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu.

Juran Institue, yang memberikan konsultasi berdasarkan prinsip-prinsip Juran, menganjurkan penggunaan sebuah pendekatan tahap demi tahap untuk menyelesaikan masalah dalam meningkatkan mutu. Peningkatan mutu hanya akan berarti ketika diaplikasikan secara praktis, dan aplikasi tersebut merupakan variasi dari tahap itu sendiri. Juran pernah mengatakan bahwa, 'Semua bentuk peningkatan mutu harus dilakukan dengan cara tahap demi tahap dan tidak dengan cara lain'.

Menurut Juran mutu merupakan upaya simultan untuk menjadi definisi tingkat satu dan tingkat dua. Juran mendefinisikan mutu berdasarkan makna ganda, yaitu (1) Kualitas terdiri dari fitur-fitur produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan produk, (2) Kualitas terdiri dari kebebasan dari kekurangan. Adapun poin penting dari definisi mutu menurut Juran adalah (1) definisi praktis kualitas mungkin tidak mungkin, dan (2) kualitas terkait dengan kebutuhan pelanggan, dan kemampuan memenuhinya menunjukkan adanya kesesuaian dengan karakteristik produk yang terukur.

3. Philip B. Crosby

Selain W. Edwards Deming dan Joseph Juran ada juga tokoh mutu yang lainnya Philip B. Crosby. Philip B. Crosby selalu diasosiasikan dengan dua ide yang sangat menarik dan sangat kuat dalam mutu. Ide yang pertama adalah ide bahwa mutu itu gratis dan yang kedua adalah ide bahwa kesalahan, kegagalan, pemborosan, dan penundaan waktu, serta semua hal yang tidak bermutu lainnya

bisa dihilangkan jika institusi memiliki kemauan untuk ini. Ini adalah gagasan 'tanpa cacat' yang kontroversial. Kedua ide tersebut sangat menarik jika diterapkan dalam dunia pendidikan.

Dua ide Philip Crosby yang sangat menarik dan kuat dalam mutu. Yang pertama adalah bahwa mutu adalah gratis. Terlalu banyak pemborosan dalam sistem saat mengupayakan mutu. Yang kedua adalah ide bahwa kesalahan, kegagalan, pemborosan, dan penundaan waktu serta semua hal yang tidak bermutu lainnya bisa dihilangkan jika institusi memiliki kemauan itu. Ini adalah gagasan tanpa cacat yang kontroversial. Kedua ide tersebut sangat menarik jika diterapkan dalam dunia pendidikan. Gagasan bahwa peningkatan mutu dapat membantu organisasi menghilangkan kegagalan, khususnya kegagalan pelajar yang seringkali diabaikan oleh sebagian besar institusi.¹¹

Program peningkatan mutu Philip Crosby adalah salah satu dari bimbingan atau arahan yang paling detail dan praktis, lain halnya dengan W. Edwards Deming yang cenderung lebih filosofis. Pendekatan Philip Crosby dapat diterapkan sebagai rencana kegiatan yang sangat praktis. Philip Crosby berpedapat bahwa sebuah langkah sistematis untuk mewujudkan mutu akan menghasilkan mutu yang lebih baik. Penghematan sebuah institusi akan datang dengan sendirinya ketika institusi tersebut melakukan segala sesuatunya dengan benar. Pemikiran lain Philip Crosby yang utama dan kontroversial tentang mutu adalah tanpa cacat dalam konteks bisnis akan meningkatkan keuntungan dan dengan penghematan biaya.

Philip B. Crosby telah berusaha keras menekankan bahwa 'tanpa cacat' adalah sebuah hal yang dapat diwujudkan, meskipun memang sulit. Program peningkatan mutu Crosby adalah salah satu dari bimbingan atau arahan yang paling detail dan praktis. Tidak seperti pendekatan Deming yang cenderung lebih filosofis, pendekatan Crosby dapat diterapkan sebagai rencana kegiatan. Dalam bukunya, yang berjudul *Quality Is Free*, Crosby menguraikan pendapatnya bahwa sebuah langkah sistematis untuk mewujudkan mutu akan menghasilkan mutu yang baik. Penghematan sebuah institusi akan datang dengan sendirinya ketika institusi tersebut melakukan segala sesuatunya dengan benar.

Tanpa cacat adalah kontribusi pemikiran Crosby yang utama dan kontroversial tentang mutu. Ide ini adalah sebuah ide yang sangat kuat. Ide ini adalah komitmen untuk selalu sukses dan menghilangkan kegagalan. Bagi dia

¹¹ Crosby, P.B, 1979. *Quality is Free*, New York:McGraw-Hill Book Co, hlm. 331.

hanya ada satu standar, dan itu adalah kesempurnaan. Gagasannya adalah pencegahan murni, dan ia yakin bahwa kerja tanpa salah adalah hal yang sangat mungkin. Teoritikus lain seperti Deming dan Juran tidak percaya jika hal tersebut merupakan tujuan yang mudah. Mereka berpendapat bahwa semakin dekat seseorang dengan 'tanpa cacat', maka akan semakin sulit ia menghilangkan kesalahan seperti yang dikemukakan oleh Juran bahwa titik tertentu tahap penyesuaian diri adalah tahap yang dibutuhkan.

Dalam dunia pendidikan metode tanpa cacat menginginkan agar seluruh pelajar dan murid dapat memperoleh kesuksesan dan mengembangkan potensi mereka. Tugas peningkatan mutu dalam pendidikan adalah membangun system dan struktur yang menjamin terwujudnya metode tersebut, memang ada banyak pihak yang menentang metode tanpa cacat, terutama sekali ujian normative yang memustahilkan tujuan metode tersebut, dan di samping itu, muncul pandangan bahwa standard-standar metode tanpa cacat hanya bisa diperoleh setelah melalui tingkat kegagalan yang tinggi

Cara untuk mencapai mutu dari produk atau jasa, menurut Crosby ada 14 langkah, meliputi:

- 1) Komitmen pada pimpinan. Inisiatif pencapaian mutu pada umumnya oleh pimpinan dan dikomunikasikan sebagai kebijakan secara jelas dan dimengerti oleh seluruh unsure pelaksana lembaga.
- 2) Bentuk tim perbaikan mutu yang bertugas merumuskan dan mengendalikan program peningkatan mutu.
- 3) Buatlah pengukuran mutu, dengan cara tentukan baseline data saat program peningkatan mutu dimulai, dan tentukan standar mutu yang diinginkan sebagai patokan. Dalam penentuan standard mutu libatkanlah pelanggan agar dapat diketahui harapan dan kebutuhan mereka.
- 4) Menghitung biaya mutu. Setiap mutu dari suatu produk/jasa dihitung termasuk didalamnya antara lain: kalau terjadi pengulangan pekerjaan jika terjadi kesalahan, inspeksi/supervise, dan test/percobaan.
- 5) Membangkitkan kesadaran akan mutu bagi setiap orang yang terlibat dalam proses produksi/jasa dalam lembaga.
- 6) Melakukan tindakan perbaikan. Untuk ini perlu metodologi yang sistematis agar tindakan yang dilakukannya cocok dengan penyelesaian masalah yang dihadapi, dan karenanya perlu dibuat suatu seri tugas-tugas tim dalam agenda yang cermat. Selama pelaksanaan sebaiknya dilakukan pertemuan regular agar didapat feed back dari mereka.
- 7) Lakukan perencanaan kerja tanpa cacat (zero defect planning) dari pimpinan

sampai pada seluruh staf pelaksana.

- 8) Adakan pelatihan pada tingkat pimpinan (supervisor training) untuk mengetahui peranan mereka masing-masing dalam proses pencapaian mutu, istimewa bagi pimpinan tingkat menengah. Lebih lanjut juga bagi pimpinan tingkat bawah dan pelaksananya.
- 9) Adakan hari tanpa cacat, untuk menciptakan komitmen dan kesadaran tentang pentingnya pengembangan staf.
- 10) Goal setting. Setiap tim/bagian merumuskan tujuan yang akan dicapai dengan tepat dan harus dapat diukur keberhasilannya.
- 11) Berusaha menghilangkan penyebab kesalahan. Ini berarti sekaligus melakukan usaha perbaikan. Salah satu dari usaha ini adalah adanya kesempatan staf mengkomunikasikan kepada atasannya mana diantara pekerjaannya yang sulit dilakukan.
- 12) Harus ada pengakuan atas prestasi bukan berupa uang tapi misalnya penghargaan atau sertifikat dan lainnya sejenis.
- 13) Bentuk suatu Komisi Mutu, yang secara profesional akan merencanakan usaha-usaha perbaikan mutu dan menoneter secara berkelanjutan.
- 14) Lakukan berulang kali, karena program mencapai mutu tak pernah akan berakhir.

4. Dr. Kaoru Ishikawa

a. Biografi Singkat Dr. Kaoru Ishikawa

Lahir di Tokyo pada tahun 1915, Kaoru Ishikawa merupakan anak tertua dari Ichiro Ishikawa. Ia lulus dari Universitas Tokyo pada tahun 1939 dan meraih gelar sarjana teknik di bidang kimia terapan. Setelah lulus, Ishikawa bekerja sebagai staf teknis kelautan hingga 1941, sebelum pindah pekerjaan ke perusahaan Nissan Liquid Fuel hingga 1947. Ishikawa yang memponeri *quality management process* di Kawasaki shipyards, dikenal sebagai salah satu pencetus konsep manajemen modern.

Pada 1949, Ishikawa bergabung dengan *Japanese Union of Scientists and Engineers* atau JUSE, sebuah kelompok yang fokus di bidang kontrol kualitas. Setelah Perang Dunia II usai, Jepang berinisiatif membangun kembali negaranya dan melakukan transformasi di sektor industri. Ishikawa turut ambil bagian dalam inisiatif ini; kemampuannya mendorong massa untuk mewujudkan target bersama yang spesifik adalah salah satu sumbangan terbesar dalam *quality-movement* di Jepang. Ia menerjemahkan, menerapkan dan mengembangkan konsep manajemen W. Edwards Deming dan Joseph M. Juran kedalam sistem industri Jepang.

Ketertarikannya pada bidang pendidikan membuat Kaoru Ishikawa

terjun ke dunia akademis sebagai profesor paruh waktu di Universitas Tokyo. Perjalanan karir akademis akhirnya membawanya ke puncak kepemimpinan *Musashi Institute of Technology* pada tahun 1978.

Setelah menjadi dosen tetap di Universitas Tokyo pada 1960, Ishikawa memperkenalkan konsep *quality circles* (1962) dalam konjungsinya dengan JUSE. Konsep ini lahir dari sebuah eksperimen untuk menelafi efek “*leading hand*” atau *Gemba-cho* terhadap kualitas. Banyak perusahaan yang diundang untuk mencoba *quality circles* ini, namun hanya satu yang menerima, yaitu Nippon Telephone & Telegraph. Nyatanya, konsep *quality circles* segera menjadi sangat populer dan membentuk hubungan penting kepada sistem Total Quality Management.

TQM, yang merupakan singkatan dari *Total Quality Management* merupakan filosofi layanan yang berpaku kepada kepuasan pengguna dan perbaikan layanan yang berkesinambungan (Wheelan, Hunger 318 in Wallach):¹² 1). Dalam bahasa Indonesia, TQM dapat juga disebut sebagai Pengelolaan Mutu Total atau PMT. Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, fokus dari PMT adalah klien, konsumen, pembeli. Apapun itu namanya, merupakan bagian terpenting dari organisasi, terutama yang bergerak dalam bidang pelayanan/jasa.

Beberapa komponen utama yang menyusun PMT, seperti yang dipaparkan oleh Wallach 2011 adalah:¹³

- 1) Variabel kualitas yang lebih baik;
- 2) Memberikan tanggapan yang cepat;
- 3) Fleksibilitas dalam menghadapi pengguna;
- 4) Biaya yang minim untuk peningkatan kualitas dan kerja lainnya.

Dari keseluruhan teori yang dikemukakan oleh banyak pemikir, semuanya memiliki kesamaan tujuan. Yang menjadi perbedaannya adalah bagaimana proses untuk mencapai tujuan tersebut. Dari salah satu banyak teori yang dikemukakan, salah satunya adalah teori atau metoda yang dikemukakan oleh Dr. Kauro Ishikawa. Dr. Kauro Ishikawa merupakan pencetus dari konsep/teori Lingkaran Kualitas (*Quality Circle*) dan Diagram Sebab-Akibat atau juga dikenal dengan Diagram Tulang Ikan (*Fishbone Diagram*) atau Diagram Ishikawa (*Ishikawa Diagram*). Dr. Kauro Ishikawa lahir di Tokyo pada tanggal 13 Juli 1915 dan lulus dari Universitas Tokyo dari Universitas Tokyo dari Jurusan Teknik. Tak lama setelah lulus, Dr. Kauro Ishikawa mendaftar ke Angkatan Laut Jepang dan menjadi perwira. Namun, pada tahun 1941 beliau keluar dari

¹²Wallach, Jacques. 2000. *Interpretation of Diagnostic Tests. 7th ed.* Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, hlm. 221.

¹³*Op. Cit.*, Jacques. 2000. *Interpretation.....* hlm. 221.

Angkatan Laut.

Lalu, bagaimana Ishikawa mampu mengeluarkan teori-teori tentang PMT yang akhirnya melegenda tersebut? Setelah keluar dari Angkatan Laut, pada tahun 1943, Ishikawa mendesain Diagram Sebab-Akibat (Diagram Tulang Ikan) bagi Kawasaki *Steel Works*. Lalu pada akhirnya, di tahun 1949, Ishikawa bergabung dengan JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineerings*) yang notabene merupakan kelompok penelitian pengawasan kualitas, karena pada saat itu, industri Jepang memproduksi barang murah dengan kualitas yang rendah. Ishikawa mempunyai tujuan untuk merubah itu semua.

1962, Ishikawa mengembangkan *Quality Circles*, di mana sekumpulan orang belajar untuk mengidentifikasi masalah lalu memberikan solusi atas masalah tersebut. Solusi yang diberikan selanjutnya kaan dipresentasikan kepada manajemen tingkat atas dari suatu organisasi. Kontribusi Ishikawa yang juga tak kalah pentingnya adalah menyempurnakan model PDCA (*Plan Do Check Act*) yang dikembangkan oleh Edward Deming, penemu konsep PMT. Ishikawa mengkolaborasikannya menjadi rencana enam langkah:

- 1) Tentukan target dan tujuan;
- 2) Tentukan metoda pencapaian;
- 3) Lakukan sosialisasi melalui pelatihan;
- 4) Terapkan pekerjaan;
- 5) Lakukan pemeriksaan dari implementasi yang berjalan;
- 6) Lakukan hal-hal yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Quality Circles yang dikembangkan oleh Ishikawa, seringkali menggunakan metode ini untuk memberikan solusi dari suatu permasalahan dan pertama kali menggunakan metode ini awal tahun 60-an. Mereka juga menggunakan salah satu metoda yang paling terkenal, yang didesain oleh Ishikawa, Diagram Sebab-Akibat (Diagram Tulang Ikan). Diagram ini diilustrasikan sebagai alat untuk memecahkan masalah.

Menggunakan diagram ini, letakkan permasalahan pada bagian tulang utama yang mengarah ke kepala ikan. Lalu letakkan masalah-masalah potensial pada tulang-tulang kecil yang menjadi bagian dari tulang utama. Kategori umum untuk masalah potensial tersebut adalah: (1) Material; (2) Mesin; (4) Pengukuran; (5) Orang; dan (6) Metoda

Saat ini, berkat sumbangan pengetahuan dari Ishikawa, Jepang telah menjadi salah satu raksasa industri yang mampu mengantarkan barang-barang berkualitas. Prinsip-prinsip yang dimunculkan oleh Ishikawa dapat dimanfaatkan untuk kegiatan jangka panjang agar perusahaan dapat

meminimalisir pengeluaran serta memberikan mereka kualitas tinggi atas hasil kerjanya.

5. Dr. Armand V. Feigenbaum

Menurut Feigenbaum mutu adalah produk komposit total dan layanan karakteristik pemasaran, teknik manufaktur, dan pemeliharaan di mana produk dan jasa yang digunakan akan memenuhi harapan pelanggan. Poin penting Feigenbaum ini adalah bahwa:

- 1) kualitas harus didefinisikan dalam hal kepuasan pelanggan,
- 2) kualitas adalah multidimensi dan harus didefinisikan secara komprehensif, dan
- 3) karena terjadi perubahan kebutuhan dan harapan pelanggan, maka mutu adalah dinamis.

Dari pendapat Feigenbaum menjelaskan bahwa Mutu produk dan jasa adalah seluruh gabungan sifat-sifat produk atau jasa pelayanan dari pemasaran, engineering, manufaktur, dan pemeliharaan di mana produk atau jasa pelayanan dalam penggunaannya akan bertemu dengan harapan pelanggan. Pelanggan adalah bagian utama dalam pengembangan produk, sebuah produk akan memiliki tingkat mutu kualitas yang baik apabila pelanggan memiliki kepuasan dari produk yang mereka gunakan.

Dr. Armand V. Feigenbaum mengemukakan kualitas produk dan jasa ialah adalah “.. seluruh gabungan sifat-sifat produk atau jasa pelayanan dari pemasaran, engineering, manufaktur, dan pemeliharaan di mana produk atau jasa pelayanan dalam penggunaannya akan bertemu sesuai harapan pelanggan:

Tokoh Armand Feigenbaum dilahirkan pada tahun 1920 dan beliau berasal dari negara Amerika Syarikat. Beliau telah memperolehi ijazah sarjanamuda dari Union College di [Schenectady, New York](#) dan seterusnya, beliau telah melanjutkan pelajarannya dalam *master's degree* dan kemudian, mendapat Ph.D. di Massachusetts Institute of Technology. Begitu juga, Feigenbaum merupakan seorang peniaga dan beliau pandai dalam urusan kawalan kualiti. Dalam tempoh tahun 1958 hingga tahun 1968, beliau pernah memegang jawatan sebagai Pengarah Operasi Pengeluaran (Director of Manufacturing Operations) di Syarikat General Electric dan beliau juga dikenali sebagai seorang pakar kualiti utama di syarikat tersebut. Menurut pandangan beliau, pencapaian kualiti adalah hasil dari "total orchestration of all inputs" dan kualiti bukanlah hanya beberapa peralatan atau teknik sahaja tetapi ia adalah merangkumi semua aspek dalamnya.

Dengan mengintegrasikan perancangan, pelaksanaan dan penilaian

proses, beliau dapat berjaya mencapai tahap kualiti yang lebih tinggi. Pada masa itu, beliau sedar bahawa aspek-aspek lain dalam syarikat tersebut juga turut berubah menjadi semakin baik apabila dia berjaya memperbaiki satu proses dalam Syarikat *General Electric*.

Sumbangan beliau tidak hanya terhad dalam Syarikat *General Electric* sahaja kerana sebenarnya beliau juga menjadi Presiden di *American Society for Quality* (ASQ) dalam lingkungan tahun 1961 hingga tahun 1963.

Dalam tempoh masa tersebut, beliau menulis dan menerbitkan beberapa buah buku di mana salah sebuah buku yang telah diterbitkan olehnya dikenali sebagai "*Total Quality Control*". Mengikut Feigenbaum, "*Total Quality Control*" merupakan suatu sistem yang efektif di mana ia mengintegrasikan pembangunan kualiti, penyelenggaraan kualiti dan usaha-usaha dalam penambahbaikan kualiti daripada kumpulan-kumpulan yang berlainan di dalam sesebuah organisasi untuk memastikan dan membolehkan pengeluaran pemasaran, pembuatan dan perkhidmatan organisasi tersebut mencapai tahap yang paling ekonomikal supaya dapat memenuhi kehendak dan kepuasan pelanggan pada masa yang sama. Dia juga mempersoalkan penggunaan teknik persampelan dan pemeriksaan untuk menjamin kualiti.

Selain itu, Feigenbaum merupakan pengasas kepada pengarah "International Academy for Quality". Beliau menjadi penerima pertama yang mendapat anugerah "ASQ's Lancaster Award", di mana anugerah ini ditubuhkan bertujuan untuk mengiktiraf kepimpinan istimewa dalam perkembangan dan pembangunan kualiti di peringkat antarabangsa. Anugerah tersebut telah mengiktirafkan sumbangan beliau yang luar biasa dalam bidang ini demi mencapai kerjasama antarabangsa dalam kawalan kualiti melalui usaha pembangunan, pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya ke seluruh dunia, serta juga untuk mengiktiraf kepimpinan beliau dalam "International Academy for Quality".

Dalam pengiktirafan sumbangan Feigenbaum sebagai "pencipta dan pelaksana dalam asas kawalan kualiti moden", beliau telah dianugerahi ASQ's Edwards Medal pada tahun 1965. Pada masa yang sama, beliau juga menerima anugerah National Security Industrial Association Award of Merit atas kepimpinan beliau dalam mempertahankan negaranya. Anugerah-anugerah yang diperolehi telah menjadi pengiktirafan yang terbaik bagi sumbangan beliau yang dicurahkan. Seterusnya, beliau pernah menjadi ahli kepada Advisory Group of the United State Army, pengerusi kepada Army Material Command, dan pakar runding kepada Industrial College of the Armed Forces.

Pada tahun 1968, Armand Feigenbaum telah mengasaskan Syarikat General System yang berada di Pittsfield, Massachusset, di mana Syarikat General System merupakan sebuah firma kejuruteraan yang mereka dan memasang sistem operasian bagi syarikat-syarikat di Amerika Syarikat, Europah dan Latin Amerika. Beliau telah menyumbangkan masa dan semangatnya yang banyak di luar negara dalam pengabungan dengan kerja tersebut. Akhirnya, beliau berjaya menjadi pemandu dalam bidang kawalan kualiti dan pengurusan kualiti di peringkat pandangan antarabangsa. Feigenbaum mengatakan bahawa "*The belief that quality travels under an exclusive foreign passport is a myth.*"

Berdasarkan kepada pandangan Feigenbaum bahawa mana-mana syarikat yang mengamalkan kualiti menyeluruh (Total Quality Management) sebenarnya akan menetapkan kualiti standard antarabangsa dalam industri masing-masing. Sumbangan beliau terhadap gerakan kualiti iaitu beliau berjaya mengalihkan perhatian para pemimpin korporat kepada keperluan menggunakan pendekatan "cost of conformance" dalam melaksanakan program kualiti. Feigenbaum diiktiraf sebagai seorang pengubah dalam bidang pengurusan kos kualiti (Quality Costs Management). Beliau merupakan pemula yang menggambarkan sifat-sifat kos kualiti sebagai kos pencegahan, kos penilaian, kos gagal/ kerosakan dalaman dan luaran. Kos pencegahan termasuk kos-kos dalam perancangan kualiti dan kos-kos lain yang berkaitan dengan pencegahan "*non-conformance*" dan kerosakan. Kos penilaian pula merujuk kepada kos yang dikenakan dalam menilaikan kualiti produk. Kos gagal/ kerosakan dalaman adalah kos-kos yang dilibatkan atas sebab material dan produk yang rosak dan "*non-conformance*" yang tidak memenuhi spesifikasi kualiti organisasi. Manakala, kos gagal luaran pula kos-kos yang dilibatkan disebabkan oleh produk yang rosak apabila sampai kepada pelanggan, misalnya kos aduan dan kos kehilangan pasaran.

Begitu juga, Feigenbaum dikenali dengan konsep beliau, iaitu "Hidden Plant". Mengikut konsep tersebut, setiap kilang akan menghadapi pembaziran dalam sebahagian kapasiti pengeluarannya. Dengan itu, beliau telah menilai bahawa 40% daripada kapasiti dalam sesebuah kilang akan dibazirkan.

Faktor-faktor yang memberi kesan kepada kualiti dapat dibahagikan kepada dua, iaitu faktor teknologi dan faktor manusia. Tetapi, Feigenbaum berpendapat bahawa faktor manusia dianggap lebih penting di antara kedua-dua faktor tersebut.

Mengikut analisa Feigenbaum, manusia biasanya digerakkan oleh pembaikan sistem yang ada. Dalam hal ini kejayaan dalam membaiki sesuatu

aspek sengaja dihebahkan kerana Feigenbaum cuba membina persekitaran di mana anggota kerja dapat belajar dari pengalaman mereka sendiri. Ideanya telah membawa kepada pembentukan cross-functional teamwork dan persekitaran kerja yang terbuka. Beliau percaya bahawa pelanggannya sebenarnya yang mendefinisikan kualiti dan bukanlah yang didefinisikan oleh organisasi tersebut.

Walau bagaimanapun, pendapat beliau tidak dipersetujui oleh Deming yang berpendapat bahawa organisasi yang cuba memahami keperluan dapat meramalkan keperluan pelanggan pada masa depan. Dalam pengawalan kualiti, terdapat empat langkah utama yang perlu ditepati.

- a. Menetapkan piawaian kualiti,
- b. Kenudiannya perlu menilai pelaksanaan dan prestasi berdasarkan piawaian tersebut.
- c. Bertindak apabila prestasi lebih baik daripada piawaian dan seterusnya, membuat perancangan untuk memperbaiki piawaian tersebut.
- d. Pengawalan kualiti meliputi semua peringkat proses pengeluaran industri, di mana ia bermula dengan spesifikasi dan jualan kepada pelanggan, melalui rekabentuk, pembuatan dan sehingga proses penghantaran dan khidmat diberi selepas jualan.

Berbagai pencapaian Feigenbaum dan anugerah-anugerah yang diberi kepada beliau telah menunjukkan dan mengiktirafkan sumbangan beliau yang diberi dalam pembangunan dan perkembangan kualiti sepanjang masa ini. Tambahan pula, pengetahuan dan pengalaman beliau yang berkenaan dengan kualiti telah banyak mempengaruhi pengurusan dan pengoperasian organisasi-organisasi dalam pasaran yang sengit di dunia dari masa dahulu hingga sekarang.

Perbedaan Pandangan Antara Deming, Juran, Dan Crosby: Tiga penulis Mutu yaitu W. Edwards Deming, Joseph Juran dan Philip B. Crosby menulis tentang Mutu dalam Industri Produk, meskipun ide-ide mereka dapat diterapkan pada Industri Jasa. Tidak satupun diantara mereka membahas tentang Mutu Pendidikan, namun masukan mereka tentang Mutu sangat besar pengaruhnya terhadap Manajemen Mutu lainnya.

Berikut ini pandangan-pandangan mereka tentang Mutu yang berkaitan erat dengan Manajemen Mutu Terpadu/*Total Quality Management*.

a. Deming

W. Edwards Deming mengemukakan tentang Mutu bersifat Filsafat. Dalam bukunya yang berjudul *Out of the Crisis*, beliau menggabungkan konsep Mutu mulai dari wawasan Psikologis sampai dengan Kultur Mutu (*Quality*

Culture).

Deming menyatakan, ada empat belas poin manajemen mutu yaitu terdiri dari:

- 1) Ciptakan sebuah usaha peningkatan *produksi dan jasa*.
- 2) Adopsi *falsafah baru*.
- 3) Hindari ketergantungan pada *inspeksi massa* untuk mencapai mutu.
- 4) Akhiri praktek menghargai bisnis dengan *harga*.
- 5) Tingkatkan secara konstan *sistem produksi dan jasa*.
- 6) Lembagakan *pelatihan kerja*.
- 7) Lembagakan *kepemimpinan*.
- 8) Hilangkan *rasa takut*.
- 9) Uraikan *kendala-kendala antar departemen*.
- 10) Hapuskan *slogan, desakan, dan target*, serta tingkatkan *produktifitas* tanpa menambah beban kerja.
- 11) Hapuskan *standar kerja* yang menggunakan *quota numerik*.
- 12) Hilangkan kendala-kendala yang merampas *kebanggaan karyawan* atas keahliannya.
- 13) Lembagakan aneka *program pendidikan* yang meningkatkan *semangat* dan *peningkatan kualitas kerja*.
- 14) Tempatkan setiap orang dalam *tim kerja* agar dapat melakukan *transformasi*.

Menurut Deming, terdapat lima penyakit yang signifikan dalam konteks pendidikan, yaitu:

- 1) Kurang konstannya tujuan.
- 2) Pola pikir jangka pendek.
- 3) Evaluasi prestasi individu.
- 4) Rotasi kerja yang tinggi.
- 5) Manajemen yang menggunakan angka yang tampak.

Kegagalan mutu terbagi dalam dua bagian, yaitu :

- 1) Umum terdiri dari: desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumberdaya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai.
- 2) Khusus yaitu: kurangnya pengetahuan dan keterampilan anggota, kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi, atau masalah yang berkaitan dengan perlengkapan-perengkapan.

b. Juran

Buku karangan Joseph Juran adalah *Juran's Quality Control Handbook*, *Juran on Planning for quality*, dan *Juran on Leadership for Quality*. Juran termasyur dengan keberhasilannya menciptakan *Kesesuaian dengan tujuan dan manfaat*. Juran mengemukakan tentang mutu yang terkenal dengan istilah *Aturan 85/15*.

Juran menyatakan bahwa 85% masalah-masalah mutu dalam sebuah organisasi adalah hasil dari desain proses yang kurang baik. Menurut Juran Manajemen Mutu Strategis (*Strategic Quality Management*) adalah sebuah proses tiga bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu. *Manajer senior* memiliki pandangan strategis tentang *Organisasi*. *Manajer menengah* memiliki pandangan operasional tentang *Mutu* dan para *karyawan* memiliki tanggungjawab terhadap *Kontrol Mutu*.

c. Crosby

Philip Crosby mengemukakan ide dalam mutu yang terbagi menjadi dua bagian yaitu:

- 1) Ide bahwa mutu itu Gratis
- 2) Ide bahwa kesalahan, kegagalan, pemborosan, dan penundaan waktu, bisa dihilangkan jika institusi memiliki kemauan untuk itu.

Dalam *Quality Is Free*, Crosby mengemukakan bahwa sebuah langkah sistematis untuk mewujudkan mutu akan menghasilkan mutu yang baik.

Teori *Zero Defects* (Tanpa Cacat) yang dikemukakan Philip Crosby adalah ide yang melibatkan penempatan sistem pada sebuah wilayah yang memastikan bahwa segala sesuatunya selalu dikerjakan dengan metode yang tepat sejak pertama kali dan selamanya.

Program mutu yang dikemukakan Crosby terdiri dari 14 langkah yaitu:

- 1) Komitmen Manajemen (*Management Commitment*)
- 2) Tim Peningkatan Mutu (*Quality Improvement Team*)
- 3) Pengukuran Mutu (*Quality Measurement*)
- 4) Mengukur Biaya Mutu (*The Cost of Quality*)
- 5) Membangun Kesadaran Mutu (*Quality Awareness*)
- 6) Kegiatan Perbaikan (*Corrective Actions*)
- 7) Perencanaan Tanpa Cacat (*Zero Defect Planning*)
- 8) Pelatihan Pengawas (*Supervisor Training*)
- 9) Hari Tanpa Cacat (*Zero Defect Day*)
- 10) Penyusunan Tujuan (*Goal Setting*)
- 11) Penghapusan Sebab Kesalahan (*Error-Cause Removal*)
- 12) Pengakuan (*Recognition*)

13) Dewan-Dewan Mutu (*Quality Councils*)

14) Lakukan Lagi (*Do It Over Again*)

Ketiga penulis di atas memiliki ide-ide tentang bagaimana mutu harus diukur dan dikelola, jelas bahwa Deming, Juran dan Crosby semuanya memiliki tujuan yang sama. Penegasan Deming bahwa Pelanggan menjadi orang yang bisa menentukan apakah mutu ada di sebuah Produk atau Layanan, Juran mendefinisikan tentang mutu, dan Crosby mendefinisikan manajemen mutu ditentukan oleh nasabah sebagai penentu terakhir dari kualitas suatu produk atau jasa tertentu. Ketiga penulis tersebut menghasilkan perbedaan yang nyata dari definisi mutu, meskipun dengan berbagai tingkatan yang berbeda. Dan juga ketiganya melihat pentingnya umpan balik dalam setiap mekanisme yang dirancang untuk mengukur dan mengelola kualitas : Teori Deming adalah Continuous Improvement Helix, sedangkan Juran terkenal dengan Triloginya, dan Crosby mengemukakan tentang Harga Non-Conformance.

Perbedaannya, seperti yang dinyatakan sebelumnya, terletak dalam perspektif masing-masing. Perspektif Deming menyatakan bahwa pelanggan sebagai *Penentu Kebijakan* dan sangat bergantung pada pasar dimana pelanggan akan mendefinisikan mutu suatu produk atau jasa. Sementara Juran mengemukakan bahwa mutu tidak terlepas dari pasar, dimana faktor penentu dirancang untuk menerjemahkan visi mutu untuk menghasilkan suatu produk. Perspektif Crosby menyatakan bahwa pandangan manajemen ditentukan oleh mutu seseorang baik atau tidaknya tujuan mutu terpenuhi, serta biaya yang harus dikeluarkan.

Sebagai kesimpulannya, bahwa Deming, Juran, dan Crosby memiliki pendekatan yang berbeda tentang manajemen mutu, tetapi pada akhirnya ketiganya menekankan pada prinsip-prinsip dasar yang sama.

Bab 4.....	77
PERKEMBANGAN TEORI MUTU	77
A. Latar Belakang Sistem Manajemen Mutu.....	78
B. Sejarah Perkembangan Mutu/Kualitas.....	79
C. Sejarah Perkembangan TQM	82
D. Tokoh Mutu, dan Pemikirnya	86

Bab 5

PERFORMANSI MUTU

Pengaruh globalisasi dalam dunia industri saat ini telah menyebabkan persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat dan kompetitif. Berdasarkan hal itu, maka perusahaan dituntut untuk dapat terus berkembang sehingga mampu menghadapi persaingan yang ada. Dalam persaingan, kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan merupakan satu hal yang sangat penting. Kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan itu sendiri sangat dipengaruhi oleh tingkat mutu yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan yang meliputi kualitas produk, harga serta ketepatan waktu pengiriman.

Semakin tinggi tingkat mutu yang diberikan perusahaan kepada pelanggan, maka akan semakin tinggi tingkat terpenuhinya kebutuhan pelanggan yang biasa dinyatakan oleh tingkat kepuasan pelanggan. Tetapi apabila terdapat kesenjangan antara tingkat mutu yang diberikan perusahaan dengan kebutuhan aktual pelanggan, maka akan timbul masalah ketidakpuasan pelanggan yang merupakan masalah mutu yang harus diselesaikan oleh perusahaan sebab dapat mengakibatkan hilangnya pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan. Berdasarkan hal itu, maka perusahaan diharuskan untuk dapat meningkatkan secara terus menerus kemampuan produksinya dalam menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Seiring dengan kemajuan teknologi yang semakin berkembang, membuat para pelaku bisnis lebih memacu diri dalam menghasilkan

produk yang dapat diterima dan dipergunakan oleh konsumen. Hal tersebut menyebabkan semakin banyak produk yang dipasarkan haruslah mempunyai banyak keunggulan yang memudahkan konsumen sebagai pemakai produk. Banyak terobosan baru yang dikembangkan oleh produsen yang intinya adalah untuk meningkatkan kualitas produk, Segala upaya yang dilakukan oleh pihak produsen tersebut memacu pihak konsumen untuk melakukan pilihan atau lebih selektif dalam menggunakan suatu jenis produk atau pelayanan dari pihak produsen.

Suatu perusahaan tidak akan bertahan tanpa ada konsumen yang mempergunakan atau memakai produk yang dihasilkan pihak produsen, oleh sebab itu guna meningkatkan mutu dari produk yang dihasilkan suatu perusahaan haruslah berdasarkan kepuasan pelanggan (Customer satisfaction). Dengan mengetahui kepuasan pelanggan maka barang atau jasa yang produksi suatu produsen tersebut memiliki nilai lebih karena lebih diminati konsumen sebagai pemakai produk tersebut.

Prestasi kerja tidak serta merta dapat dicapai oleh seseorang, belum pernah kita dengar ada seseorang berprestasi dengan hanya berpangku tangan. Untuk menjadi orang berprestasi dalam diri seseorang paling tidak diperlukan dua syarat, yaitu ada kemauan keras atau berupaya sungguh-sungguh dan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan.

Saat ini semua produsen meyakini pentingnya memenuhi kepuasan pelanggan pada segala aspek produk (barang dan atau jasa) yang dijual ke pasar. Para petinggi/manajemen puncak perusahaan juga umumnya semakin menyadari dan memercayai adanya hubungan langsung antara customer satisfaction (kepuasan pelanggan) terhadap peningkatan raihan pangsa pasar (market share). Kepuasan pelanggan sangat penting dan menentukan *performance* atau kinerja

A. Konsep Dasar Perfomansi Mutu

1. Pengetian Perfomansi

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Performance atau kinerja dalam kamus manajemen (Sugian, 2006), didefinisikan pencapaian oleh individu, tim, organisasi atau proses.¹

Menurut Nurlaila, (2010), *performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.²

Luthans, (2005), mendefinisikan kinerja menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan³.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama,⁴

¹Syahu Sugian O., 2006: *Kamus Manajemen (Mutu)*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, hlm. 166.

²Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit LepKhair, hlm. 71.

³ Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill., hlm. 165..

⁴ Rivai, Vethzal & Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada., hlm. 50.

Mathis dan Jackson (2006)⁵ menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja dalam sehari-hari dapat diistilahkan dengan prestasi kerja.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku, menurut Amstrong, (1999), pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.⁶ Menurut Dessler (2000), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.⁷

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan⁸ (Mangkunegara, 2002).

Prestasi kerja tidak serta merta dapat dicapai oleh seseorang, belum pernah kita dengar ada seseorang berprestasi dengan hanya berpangku tangan. Untuk menjadi orang berprestasi dalam diri seseorang paling tidak diperlukan dua syarat, yaitu ada kemauan keras atau berupaya sungguh-sungguh dan memiliki kemampuan untuk melakukan

⁵ Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat., hlm. 65.

⁶ Amstrong, Mischael, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Sofyan dan Haryanto*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo., hlm. 15.

⁷ Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 2. Jakarta: Prenhallindo., hlm. 41.

⁸ *Loc. Cit.* Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen*, hlm. 22.

pekerjaan.

2. Fungsi Performansi

Robbins (Moehariono, 2009: 61) menyebut bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M), dan kesempatan atau opportunity (O), atau *Performance* merupakan fungsi dari *Motivation*, *Ability* dan *Opportunity* atau jika dirumuskan menjadi $P = f(M \times A \times O)$.⁹

Jika organisasi menghendaki karyawannya berprestasi yang optimal, seharusnya manajemen memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan secara optimal pula. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, manajemen bisa merancang agar karyawannya dapat memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, melalui pemberian kompensasi yang layak dan memberikan imbalan yang memadai atas prestasi kerja yang diperoleh karyawannya.

Untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawannya, manajemen dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawannya melalui pendidikan atau pelatihan yang relevan dengan bidang tugasnya. Agar upaya manajemen dapat optimal untuk meningkatkan kinerja karyawannya, manajemen dapat merancang iklim organisasi pada suasana yang menyenangkan bagi karyawannya, sehingga karyawan dapat bekerja bukan hanya semata-mata berharap imbalan dari organisasinya melainkan bekerja dengan penuh komitmen .

Salah satu tolok ukurnya adalah kualitas. Akan tetapi yang menjadi pertanyaan besar adalah “kualitas” seperti apa yang sesungguhnya diinginkan oleh konsumen?. Menyangkut apa saja dan apa parameteranya?. Bukankah produk dengan *reliability* dan performa tinggi sudah cukup memuaskan *customer*?

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

⁹ Moehariono. 2009, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Ghalia. Indonesia., hlm. 61.

Menurut Prawirosentono (1999), ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja, yaitu:¹⁰

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

4. Karakteristik Kinerja Karyawan

¹⁰Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFEE., hlm. 27.

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi menurut Mangkunegara (2002) adalah sebagai berikut: ¹¹

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, menurut Robbins (2006), ada enam indikator, yaitu: ¹²

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

¹¹ *Loc. Cit.* Anwar Prabu. 2002. *Manajemen.....*, hlm. 68.

¹² Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: *PT Indeks*, Kelompok Gramedia, hlm. 260.

- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

B. Performansi mutu: Nature of Quality

1. Makna Performansi mutu

Performansi mutu adalah tampilan dari suatu produk bermutu baik berupa barang maupun jasa. Berkaitan dengan produk bermutu dari suatu barang, dalam konsep *Nature of Quality* dikatakan bahwa, “*The quality product is ability to satisfy the needs and expectation of the contract.*” Bo Bergman, (1994), mengilustrasikan pada gambar 5,1, berikut:¹³



Gambar 5,1, Konsep Nature of Quality

Sumber: diadaptasi dari Bergman, Bo., & Klefsjö, Bengt (1994: 431)

¹³Bergman, Bo., & Klefsjö, Bengt. 1994. *Quality: from Customer Needs to Customer Satisfaction*, London: McGraw-Hill Book Company., hlm. 431.

2. Indikasi Produk barang: konsep Nature of Quality

Indikasi produk barang sesuai konsep *Nature of Quality* adalah:¹⁴

- a. Barang tersebut dapat dipercaya (Reliability).
- b. Penampilannya mempesona (Performance).
- c. Pelayanan handal (Service Ability)
- d. Ramah lingkungan, tidak berbahaya (Environment Kidness).
- e. Memiliki nilai seni, lucu, luwes, tahan banting, dll. (Aesthetics).
- f. Memiliki nilai kegagalan/kesalahan yang rendah (Faultless).
- g. Memiliki rasa aman bila dikonsumsi/dipakai (Safety).
- h. Memiliki daya tahan yang tinggi (Durability).

Adapun yang dapat dijadikan indikasi dari suatu produk jasa adalah adalah:¹⁵

- a. Produsen mengetahui, apa yang diinginkan konsumen (Profesionalisme pelayanan).
- b. Hormat, sopan, ramah tamah dalam melayani konsumen.
- c. Peka terhadap kebutuhan pelanggan (Responsiveness).
- d. Dapat menciptakan hubungan yang baik dengan konsumen (Komunikatif).
- e. Tempatnya tepat dimana jasa itu diberikan.
- f. Jelas, nyata, dan tatap muka.

3. Karakteristik performasi mutu

Berdasarkan indikasi-indikasi tersebut, performasi mutu dapat dilihat dari 14 karakteristik sebagai berikut:

- a. *Performance*: karakteristik kerja pokok
- b. *Timelines*: durasi waktu yang wajar
- c. *Reliability*: lama waktu barang digunakan tanpa mengalami kerusakan
- d. *Durability*: tenggang waktu, kapan barang diganti suku cadangnya

¹⁴ *Op. Cit*, hlm. 431.

¹⁵ *Op. Cit*, Bo Bergman, 1994, *Quality: from* hlm. 433.

- e. *Estetic*: warna, bentuk
- f. *Personal Interface*: mutu yang sifatnya manusiawi
- g. *Reception*: persepsi orang
- h. *Easy of Use*: mudah dipakai
- i. *Features*: karakteristik keunggulan
- j. *Conformance to spesification*: Persyaratan kerja barang sesuai spesifikasi
- k. *Constistency*: Ketetapan antara durasi dengan pemakaian
- l. *Uniformity*: keseragaman
- m. *Service Ability*: pergantian suku cadang dalam service
- n. *Accuration*: tepat,

C. Produk Bermtu

1. Pengertian Mutu Produk

Mutu merupakan hal yang penting dalam membangun dan mengelola fungsi produksi. Mutu akan mempengaruhi seluruh aktivitas perusahaan dari pemasok sampai konsumen dan dari manajemen produk sampai aspek dalam pemeliharaan peralatan. Tujuan akhir adalah menjadi perusahaan yang efektif dan efisien serta mempunyai keunggulan kompetitif terhadap produk yang dihasilkan.

Mutu memiliki banyak kriteria dan sangat tergantung pada konteks. Menurut Garvin dan Davis dalam Nasution (2005:4) mutu/kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kualitas bukan hanya menekankan pada aspek hasil akhir, yaitu produk dan jasa tetapi juga menyangkut kualitas manusia, kualitas proses, dan kualitas lingkungan agar dapat memenuhi atau melebihi harapan konsumen.

conformance to requirement, yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan. Ini berarti suatu produk dianggap memiliki kualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas tersebut meliputi bahan baku, proses produksi dan produk akhir. Sedangkan pada perusahaan manufaktur istilah mutu adalah suatu proses produksi yang berkaitan dengan kegiatan merancang dan membuat produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen atau pelanggan (Schroeder, 1994:168).

Menurut Assauri (2008:292) dalam sebuah perusahaan manufaktur istilah mutu diartikan sebagai faktor-faktor yang terdapat dalam suatu barang atau hasil yang menyebabkan barang atau hasil tersebut sesuai dengan tujuan untuk apa barang atau hasil itu dimaksudkan atau dibutuhkan. Apabila dalam hal ini produsen telah salah menentukan atau memutuskan ketepatan tujuan untuk apa hasil/barang tersebut dimaksudkan, maka pembeli atau konsumen yang telah membeli hasil/barang itu tidak akan kembali membelinya.

Menurut Roger dalam Nasution (2005:169) mutu merupakan kecocokan penggunaan. Ini berarti bahwa produk yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan produk tersebut cocok dengan penggunaan akan kebutuhan konsumen. Kecocokan konsumen dikaitkan dengan nilai yang diterima dan memberikan kepada konsumen.

Perusahaan harus memahami bagaimana konsumennya memandang mutu dan tingkat mutu yang di harapkan konsumen. Perusahaan harus berusaha menawarkan mutu yang lebih baik dari para pesaingnya. Hal ini menyebabkan komitmen manajemen dan karyawan secara total dalam usaha mencapai mutu yang lebih tinggi. Paramanejer pemasaran mempunyai dua tanggung jawab dalam perusahaan yang berpusat pada mutu. Pertama, mereka harus berpartisipasi dalam

merumuskan strategi dan kebijakan yang di rancang untuk membantu perusahaan unggul melalui kecemerlangan kualitas total. Kedua, mereka harus memberikan kualitas pemasaran sekaligus dengan kualitas produksi.

Adapun pengertian mutu produk menurut Simamora (2000:447) adalah: “kemampuan sebuah produk untuk memuaskan kebutuhan atau tuntutan pelanggan”.

Menurut Prawirosentono (2002 : 6), “mutu produk adalah keadaan fisik, fungsi dan sifat suatu produk bersangkutan yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan sesuai nilai uang yang di keluarkan”.

Menurut Kotler (2000: 748), mendefinisikan mutu produk “keistimewaan yakni karakteristik yang melengkapi fungsi suatu produk dapat berupa bentuk modal atau struktur fisik suatu produk yang lebih baik dibandingkan dengan produk lain yang sejenis”.

Konsep mutu itu sering di anggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri dari mutu design merupakan fungsi dan mutu kesesuaian. Mutu disain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan untuk kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi mutu yang telah ditetapkan.

Meskipun tidak ada definisi yang sama tentang mutu, tetapi terdapat persamaan yaitu dalam elemen sebagai berikut:

- a. Mutu meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- b. Mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses lingkungan.
- c. Mutu merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan mutu saat ini, mungkin dianggap kurang

berkualitas pada masa mendatang).

2. Ciri-ciri Produk Bermutu

Secara singkat mutu dapat diartikan sebagai suatu kecocokan penggunaan. Seperti yang diuraikan oleh Juran dalam Nasution (2005) dan Schroeder (1994:169) kecocokan penggunaan ini didasarkan atas lima ciri mutu, yaitu:

- a. Teknologi (kekuatan produk, desain produk, dan tingkat kesulitan produk yang dihasilkan)
- b. Psikologis (cita rasa dan tata warna yang sesuai dengan keinginan konsumen)
- c. Orientasi waktu (kehandalan dan kemampuan peralatan)
- d. Kontraktual (adanya jaminan apabila produk yang diterima oleh konsumen mengalami kerusakan)
- e. Etika (kesopansantunan pelanggan dan kejujuran)

Perusahaan harus menetapkan standarisasi dalam hal mutu dan mengaplikasikannya serta berusaha untuk mencapai spesifikasi yang direncanakan sambil terus-menerus melaksanakan penyempurnaan terhadap produk yang dihasilkan.

3. Dimensi Produk bermutu

Mutu bisa diukur dengan beberapa dimensi, sehingga dengan dimensi ini bisa dianalisis apakah suatu produk itu bermutu ataukah tidak. Ada delapan dimensi mutu, seperti yang dinyatakan oleh Garvin (M. N. Nasution, 2010), bahwa delapan dimensi mutu adalah sebagai berikut:¹⁶

¹⁶ *Loc. Cit.* Nasution, M. N. 2010. *Manajemen Mutu....*, hlm, 71.

- a. Performa (Performance) berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk.
- b. *Features*, merupakan aspek kedua dari performansi yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan dan pengembangannya.
- c. Keandalan (reliability), berkaitan dengan kemungkinan suatu produk berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu.
- d. Konformansi (conformance), berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.
- e. Daya tahan (durability), merupakan ukuran masa pakai suatu produk. Karakteristik ini berkaitan dengan daya tahan dari produk itu.
- f. Kemampuan pelayanan (Service ability), merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan/kesopanan, kompetensi, kemudahan serta akurasi dalam perbaikan.
- g. Estetika (aesthetics), merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual.
- h. Kualitas yang dipersepsikan (perceived quality), bersifat subyektif, berkaitan dengan perasaan pelanggan dalam mengonsumsi produk, seperti meningkatkan harga diri.

Mulai dari perencanaan perancangan produk, manufaktur, supplier, pemasaran, sampai layanan purna jual. Khusus bagi industri pemula akan menghadapi masalah dan tantangan kompleks agar dapat membuat produk yang "berkualitas".

Akan tetapi banyak perusahaan besar dan sukses menyakini bahwa menawarkan produk dengan memenuhi delapan Dimensi Kualitas Garvin memberikan dampak besar bagi peningkatan profitabilitasnya.

Dengan demikian produk berkualitas, konsumen puas, produk akan laku, dan keuntungan meningkat. Oleh karena itu mutu dalam suatu perusahaan atau barang dan jasa yang di tawarkan sangat lah penting.

4. Faktor-faktor yang memengaruhi Mutu Produk

Menurut Husein (2000), konsumen pada dasarnya memandang kualitas atas lima dimensi yaitu:¹⁷

a. Performance.

Merupakan dimensi yang paling basic dan berhubungan dengan fungsi utama dari suatu produk. Konsumen akan senang apabila harapan mereka terhadap suatu dimensi terpenuhi. Bagi setiap produk, *performance* tergantung dari *functional value* yang di janjikan oleh perusahaan.

b. Features

Yaitu aspek performansi yang berguna untuk menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan produk dan pengembangannya.

c. Durability

Merupakan keawetan yang menunjukkan suatu pengukuran terhadap siklus produk, baik secara teknis maupun waktu. Produk tersebut disebut awet kalau sudah banyak digunakan atau sudah lama sekali digunakan. Bagi konsumen, awet yang berhubungan dengan aspek waktu lebih mudah dimengerti. Karna itu, sebagian besar produk-produk yang menjanjikan keawetan lebih menonjolkan masalah awet dalam hal waktu.

d. Conformance

¹⁷Husein, Umar, 2000. *Kepuasan Konsumen*, Surabaya: Usaha Nasional, hlm. 37.

Dimensi ini menunjukkan seberapa jauh suatu produk dapat me standar atau spesifikasi tertentu. Hal ini berkaitan dengan tingkat kesesuaian terhadap spesifikasi yang telah di tuturkan sebelumnya berdasarkan keinginan konsumen. Konfirmasi merefleksikan derajat ketepatan antara karakteristik desain produk dengan karakteristik kualitas standar yang telah ditetapkan.

e. Reliability

Reliability menunjukkan keadaan atau kualitas produk yang dapat memberikan keyakinan kepada konsumen untuk memilih produk tersebut, dengan kata lain konsumen akan percaya dengan kualitas produk tersebut.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi mutu produk, menurut Feigenbaum (2000), adalah:¹⁸

a. Market (pasar)

Jumlah produk baru dan lebih baik yang ditawarkan di pasar, terus tumbuh pada laju eksplisit. Kebanyakan dari produk ini adalah hasil perkembangan-perkembangan teknologi baru bukan hanya produk itu sendiri tetapi juga bahan dan metode yang mendasari pembuatan produk tersebut.

b. Money (uang)

Meningkatnya persaingan di dalam banyak bidang, bersamaan dengan fluktuasi ekonomi dunia telah menurunkan batas (margin) laba. Pada waktu yang bersamaa, kebutuhan akan diotomasi. Pengeluaran biaya yang lebih besar untuk proses dan perlengkapan yang baru. Kenyataan ini telah memfokuskan perhatian manajer dibidang biaya mutu

¹⁸A.V Feigenbaum, 2000. *Kendali Mutu Terpadu*, Edisi Ketiga Jakarta: Penerbit Erlangga, hlm. 7.

sebagai salah satu “titik lunak” tempat biaya operasi dan kerugian dapat diturunkan untuk memperbaiki laba.

c. Management (manajemen)

Tanggung jawab mutu telah didistribusikan antara beberapa kelompok khusus. Bagian kendali mutu harus direncanakan pengukuran-pengukuran mutu. Pada seluruh aliran, proses yang menjamin bahwa hasil akhir memenuhi persyaratan-persyaratan mutu. Hal ini telah menambah beban manajemen puncak, khususnya dipandang dari bertambahnya kesulitan dalam mengalokasikan tanggung jawab yang tepat untuk mengoreksi penyimpangan standart mutu.

d. Man (manusia)

Pertumbuhan yang cepat dalam pengetahuan teknis dan penciptaan seluruh bidang-bidang baru seperti elektronika, komputer telah mempercepat suatu permintaan yang besar akan karyawan dengan pengetahuan khusus.

e. Motivation (motivasi)

Meningkatnya kerumitan dalam membawa mutu produk kedalam pasar telah memperbesar makna kontribusi setiap karyawan terhadap mutu. Penelitian tentang motivasi manusia menunjukkan bahwa sebagai tambahan hadiah uang. Hal ini membimbing kearah kebutuhan yang tidak pernah ada sebelumnya, yaitu pendidikan mutu dan komunikasi yang lebih baik tentang kesadaran mutu.

f. Materials (bahan)

Disebabkan oleh biaya produksi dan persyaratan mutu, para ahli teknik memilih bahan dengan batasan yang lebih ketat dari pada sebelumnya dan menggunakan banyak bahan yang baru, yang disebut

logam dan campuran eksotik untuk pemakaian khusus. Akibatnya spesifikasi bahan menjadi lebih ketat dan keanekaragaman bahan menjadi lebih besar.

g. Machines mechanisation (mesin dan mekanisasi)

Mutu yang baik sebuah faktor yang kritis dalam memelihara waktu kerja mesin agar fasilitasnya dapat dimanfaatkan sepenuhnya. Semakin besar usaha perusahaan untuk melakukan pemekanisasian dan otomasi untuk mencapai penurunan biaya, mutu yang baik semakin kritis, baik untuk membuat penurunan-penurunan ini menjadi nyata dan untuk meningkatkan pekerja dan pemakaian mesin hingga ke nilai yang memuaskan.

h. Modern information methods (metode informasi modern)

Evolusi teknologi komputer yang cepat telah membuka kemungkinan untuk mengumpulkan, menyimpan, mengambil kembali dan manipulasi informasi pada suatu skala yang tidak pernah terbayang sebelumnya. Teknologi informasi baru yang ampuh ini menyediakan cara untuk mengandalkan produk dan jasa bahkan hingga setelah sampai ke pelanggan.

i. Mounting product requirements (persyaratan proses produksi)

Kemajuan pesat dalam kerumitan rekayasa rancangan yang memerlukan kendali yang jauh lebih ketat pada seluruh proses pembuatan, telah membuat hal-hal kecil yang sebelumnya terabaikan menjadi penting secara potensial. Meningkatnya kerumitan dan persyaratan-persyaratan prestasi yang lebih tinggi bagi produk telah menekankan pentingnya keamanan dan kehandalan produk.

Dengan demikian, kita lihat bahwa banyak dari faktor yang mempengaruhi mutu ini mengalami perubahan terus menerus.

5. Kinerja Mutu

a. Definisi Kinerja Mutu

Secara umum kinerja mutu dapat didefinisikan sebagai prestasi dari mutu atau kualitas produk dan manajemen yang dapat dicapai oleh suatu perusahaan selama suatu jangka waktu tertentu. Prestasi yang dimaksud adalah efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan yang dilihat dari segi ekonomi (laporan keuangan), manajemen dan tingkat kepuasan konsumen.

Tujuan dari pengukuran kinerja mutu adalah untuk menentukan beban kerja dalam operasi dan jumlah pekerja yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efisien.

Pengertian di atas dilandasi oleh keyakinan bahwa organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja mutu sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran mereka.

b. Standar Mutu ISO 9000

ISO adalah kependekan dari *International Standard Organizations* yang merupakan organisasi yang anggotanya terdiri dari badan standar nasional dari European Community (EC) dan EFTA (European Free Trade Association) yang berpusat di Geneva, Swiss. ISO 9000 merupakan suatu standar jaminan mutu yang dikeluarkan oleh *The International*.

Organization for Standarization yang dipublikasikan pada tahun 1987. Organisasi ISO menyatakan bahwa standar tersebut merupakan generalisasi dari semua prinsip mutu yang ada pada umumnya ditetapkan di dunia, suatu sistem mutu yang paling praktis, dan merupakan puncak dari kesepakatan di antara otoritas standar yang paling maju di dunia yang merupakan dasar dari era manajemen mutu baru.

Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Dr. Lawrence D. Eicher, Secretary General ISO, bahwa "*The ISO 9000 concept is that certain generic characteristic of management practice could be usefully standardized, giving mutual benefit to procedurers and users alike*".¹⁹

ISO 9000 dalam pemikiran aslinya adalah suatu sistem manajemen mutu dan standar jaminan mutu untuk lingkungan pabrikasi yang memberikan informasi penting yang diperlukan dalam membuat kebijakan manajemen atau jaminan mutu, yang diarahkan pada suatu bentuk mutu yang dapat di pastikan, yang pada akhirnya diaktualisasikan dalam bentuk tindakan.

ISO 9000 juga merupakan suatu sistem yang secara keseluruhan bermanfaat untuk menjamin berlangsungnya operasi terus-menerus dari seluruh proses yaitu mulai dari pembelian material sampai dengan pengiriman akhir produk jadi, yang secara keseluruhan dipandu dalam suatu standar manajemen mutu.

ISO 9000 adalah suatu rangkaian dari lima standar mutu internasional yang dikembangkan oleh *The International Organization for Standardization* yang terdiri dari lima model yaitu:²⁰

- a. ISO 9000 yang merupakan standar manajemen dan jaminan mutu-pemandu untuk pemilihan dan penggunaan standar.
- b. ISO 9001 yang merupakan sistem mutu-model untuk jaminan mutu dalam perancangan atau pengembangan, produksi, instalasi dan pelayanan jasa. Merupakan standar lengkap yang melibatkan semua unsur sistem mutu.

¹⁹Lawrence J. & Carl Mc Daniel, 2000. *Business World*, New York: John Wiley., hlm. 342,

²⁰ Op, Cit. hlm. 343,

- c. ISO 9002 yang merupakan sistem mutu- model untuk jaminan mutu dalam produksi dan instalasi. Merupakan suatu sistem mutu yang didesain dan spesifikasi terhadap produknya telah ditetapkan terlebih dahulu. Sehingga sistem mutu tersebut lebih terfokuskan pada kemampuan produksi dan instalasi.
- d. ISO 9003 yang merupakan sistem mutu-model untuk jaminan mutu dalam inspeksi akhir dan tes. Sistem mutu yang terfokuskan pada kemampuan inspeksi dan tes. Kelima, ISO 9004 merupakan elemen-elemen manajemen mutu dan sistem mutu pemandu/pedoman.

D. Pengukuran Kinerja Mutu

Dalam mengukur kinerja mutu digunakan ukuran-ukuran mutu, yaitu ukuran mutu finansial dan ukuran mutu non-finansial.²¹

1. Kinerja Mutu Finansial

Kinerja Mutu Finansial terdiri dari:

a. Kinerja Mutu Finansial Ekstern

Ukuran ini meliputi biaya kegagalan eksternal, yaitu biaya garansi perbaikan, tuntutan kewajiban, penurunan marjin kontribusi sebagai akibat penurunan penjualan, dan harga yang rendah dari produk yang dijual. Tetapi ukuran finansial tidak menunjukkan area mana yang memerlukan peningkatan, juga tidak memperlihatkan kebutuhan dan preferensi konsumen di masa depan.

b. Kinerja Mutu Finansial Intern

Ukuran mutu finansial intern ini meliputi: Biaya pencegahan, penilaian, dan biaya kegagalan internal. Indikasi-indikasi finansial intern antara lain, yaitu: Evaluasi pemasok, Pemeliharaan peralatan, Inspeksi

²¹Murphy, G.B. Traveler, JW & R.C. Hill. 1996. *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*. Journal of Business Research. Vol. 36., hlm. 186.

bahan baku, Penjadwalan, pengujian, dan inspeksi ulang, Inspeksi barang jadi, dll.

2. Kinerja Mutu Non Finansial

Kinerja Mutu Non-Finansial terdiri dari dua, yaitu:

a. Kinerja Mutu non-finansial Ekstern

Ukuran mutu non-finansial ekstern meliputi: Jumlah unit yang cacat yang dikirimkan ke konsumen, Jumlah keluhan konsumen, Selisih waktu tanggapan konsumen (selisih antara tanggal pengiriman yang dijadwalkan dengan tanggal yang diinginkan konsumen), Pengiriman tepat waktu (Persentase pengiriman yang dilakukan tepat atau sebelum tanggal pengiriman yang dijadwalkan)

b. Kinerja Mutu Non-Finansial Intern

Ukuran mutu non-finansial intern meliputi: Jumlah kerusakan tiap lini produk, Hasil proses produksi (rasio antara output yang baik terhadap total output),

Tenggang waktu produksi (waktu yang dibutuhkan untuk mengkonversi bahan baku langsung menjadi barang jadi), Pergantian pegawai (rasio jumlah pegawai yang meninggalkan perusahaan terhadap total jumlah pegawai).

3. Implikasi Pengukuran finansial dan non finansial dari biaya mutu

Mengukur aspek finansial dan non finansial dari biaya mutu memberikan keuntungan yang berbeda, antara lain:

a. Keuntungan Pengukuran Biaya Mutu

Biaya mutu memusatkan perhatian pada berapa besar biaya dari mutu yang rendah, walaupun ukuran-ukuran biaya mutu kadang-kadang tidak memasukkan biaya yang penting tapi sulit diukur seperti pengaruh

mutu yang rendah terhadap hubungan baik dengan konsumen.

Ukuran biaya mutu finansial adalah cara yang bermanfaat untuk membandingkan antara proyek-proyek peningkatan mutu yang berbeda dan untuk menetapkan prioritas pengurangan biaya yang maksimum.

Ukuran biaya mutu finansial berfungsi sebagai denominator untuk mengevaluasi trade-off antara biaya pencegahan dengan biaya kegagalan. Biaya mutu memberikan ukuran yang ringkas dan tunggal mengenai kinerja mutu.

b. Keuntungan Ukuran-ukuran Mutu Non Finansial

Ukuran mutu non-finansial mudah untuk dikuantifikasi dan dipahami. Ukuran non-finansial mengarahkan perhatian ke proses fisik dan memusatkan perhatian pada area permasalahan tertentu yang membutuhkan peningkatan.

Ukuran non-finansial memberikan umpan balik jangka pendek secara cepat mengenai keberhasilan usaha-usaha peningkatan mutu. Umumnya keuntungan dari biaya mutu merupakan kerugian dari ukuran non-finansial, dan sebaliknya. Kebanyakan organisasi menggunakan baik ukuran finansial maupun non-finansial untuk mengukur kinerja mutu.

Bab 6

PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN

Globalisasi mempertinggi arus kompetisi disegala bidang termasuk bidang kesehatan dimana perawat dan bidan terlibat didalamnya. Untuk dapat mempertahankan eksistensinya, maka setiap organisasi dan semua elemen-elemen dalam organisasi harus berupaya meningkatkan mutu pelayanannya secara terus menerus.

Kecenderungan masa kini dan masa depan menunjukkan bahwa masyarakat semakin menyadari pentingnya peningkatan dan mempertahankan kualitas hidup (quality of life). Oleh karena itu pelayanan yang bermutu semakin dicari untk memperoleh jaminan kepastian terhadap mutu pelayanan.

Semakin tinggi tingkat pemahaman masyarakat terhadap pentingnya layanan, maka customer akan semakin kritis dalam menerima produk jasa, oleh karena itu peningkatan mutu kinerja setiap bidang dilakukan terus menerus. Untuk dapat menyelenggarakan pelayanan yang bermutu banyak upaya yang dapat dilaksanakan. Upaya tersebut jika dilaksanakan secara terarah dan terencana ,dalam ilmu administrasi dikenal dengan nama program menjaga mutu pelayanan (Quality Assurance Program).

Mutu adalah totalitas dari wujud serta ciri dari suatu barang atau jasa, yang di dalamnya terkandung sekaligus pengertian rasa aman atau pemenuhan kebutuhan para pengguna mutu merujuk pada tingkat kesempurnaan dalam memberikan kepuasan pada pengguna layanan. Mutu pelayanan adalah yang menunjuk pada tingkat kesempurnaan pelayanan.

Semakin tinggi tingkat mutu yang diberikan perusahaan kepada pelanggan, maka akan semakin tinggi tingkat terpenuhinya kebutuhan pelanggan yang biasa dinyatakan oleh tingkat kepuasan pelanggan. Tetapi apabila terdapat kesenjangan antara tingkat mutu yang diberikan perusahaan dengan kebutuhan aktual pelanggan, maka akan timbul masalah ketidakpuasan pelanggan yang merupakan masalah mutu yang harus diselesaikan oleh perusahaan sebab dapat mengakibatkan hilangnya pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan. Berdasarkan hal itu, maka perusahaan diharuskan untuk dapat meningkatkan secara terus menerus kemampuan produksinya dalam menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Seiring dengan kemajuan teknologi yang semakin berkembang, membuat para pelaku bisnis lebih memacu diri dalam menghasilkan produk yang dapat diterima dan dipergunakan oleh konsumen. Hal tersebut menyebabkan semakin banyak produk yang dipasarkan haruslah mempunyai banyak keunggulan yang memudahkan konsumen sebagai pemakai produk. Banyak terobosan baru yang dikembangkan oleh produsen yang intinya adalah untuk meningkatkan kualitas produk, Segala upaya yang dilakukan oleh pihak produsen tersebut memacu pihak konsumen untuk melakukan pilihan atau lebih selektif dalam menggunakan suatu jenis produk atau pelayanan dari pihak produsen.

Suatu perusahaan tidak akan bertahan tanpa ada konsumen yang mempergunakan atau memakai produk yang dihasilkan pihak produsen, oleh sebab itu guna meningkatkan mutu dari produk yang dihasilkan suatu perusahaan haruslah berdasarkan kepuasan pelanggan (Customer satisfaction). Dengan mengetahui kepuasan pelanggan maka barang atau jasa yang produksi suatu produsen tersebut memiliki nilai lebih karena lebih diminati konsumen sebagai pemakai produk tersebut.

A. Konsep Dasar Penjaminan Mutu (Quality Assurance)

1. Definisi Penjaminan Mutu

Penjaminan mutu (*Quality Assurance*) adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu peneglolaan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga stakeholders memperoleh kepuasan. Penjaminan mutu atau kualitas adalah seluruh rencana tindakan sistematis yang penting untuk menyediakan kepercayaan yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan tertentu dari kualitas.¹

Definisi Penjaminan kualitas menurut Elliot (1993) adalah seluruh rencana dan tindakan sistematis yang penting untuk menyediakan kepercayaan yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan tertentu. Dimana kebutuhan tersebut merupakan refleksi dari kebutuhan pelanggan. Penjaminan kualitas biasanya membutuhkan evaluasi secara terus-menerus dan biasanya digunakan sebagai alat bagi manajemen.²

Menurut Gryna (Pike dan Barnes, 1996), penjaminan kualitas merupakan kegiatan untuk memberikan bukti-bukti untuk membangun kepercayaan bahwa kualitas dapat berfungsi secara efektif.³

Cartin (1999), memberikan definisi penjaminan kualitas sebagai berikut: "...*Quality Assurance is all planned and systematic activities implemented within the the quality system that can be demonstrated to provide confidence that a product or service will fulfill requirements for quality.*"⁴

¹ Hansen, K. E., and Elliot, M. E., 2005. *Osteoarthritis, Pharmacotherapy, A Pathophysiological Approach*. New New York:Mc Graw Hill., hlm. 302.

² *Ibid.*

³ Pike dan Barnes, 1996. *TQM In Action*, London: Champman dan Hall,, hlm. 8.

⁴ Cartin, Thomas J. 1999. *Principles and Practices of Organizational Performance. Excellence*. Wisconsin: ASQ Quality Press., hlm. 171

Jacobalis, 1998 (Sabarguna, 2008) *Quality Assurance* atau kualitas pelayanan adalah satu program berlanjut dengan sistematis memantau dan menilai kualitas dengan kewajaran asuhan terhadap pasien, menggunakan peluang untuk meningkatkan asuhan pasien dan memecahkan masalah-masalah yang terungkap.⁵

Quality assurance atau jaminan mutu pelayanan (Pohan:2007:8) adalah kegiatan pengukuran derajat kesempurnaan layanan kesehatan yang di bandingkan dengan standar layanan kesehatan, dilanjutkan dengan tindakan perbaikan yang sistematis serta berkesinambungan untuk mencapai mutu pelayanan yang optimal.⁶

Jadi, Secara umum dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan penjaminan mutu adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan, dan sistematis sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan dan percaya dengan kualitas produk yang ditawarkan.

Kualitas pelayanan yang prima menurut (Mukti, 2007), akan menciptakan pelayanan yang sesungguhnya, yaitu pelanggan yang puas, bangga memilih organisasi layanan bahkan dengan senang hati menjadi pelanggan loyal setelah mereka merasakan pengalaman kualitas layanan kesehatan yang mereka berikan.⁷

Irwan (2002) meyakini bahwa konsep kualitas pelayanan yang saat ini masih paling populer adalah konsep ServQual yang dikembangkan

⁵Sabarguna, B.S. 2008. *Aplikasi Customer Relationship Management Untuk Rumah Sakit*. Jakarta: CV, Sagung Seto, hlm. 17

⁶Pohan.I.S., 2007. *Jaminan Mutu Layanan Kesehatan Dasar-Dasar Pengertian dan Penerapan*, Jakarta: EGC , hlm. 8.

⁷Mukti, A.M, 2007. *Strategi Terkini Peningkatan Mutu Pelayanan Kesehatan*, Yogyakarta: PT. Karya Husada Mukti., hlm. 7.

oleh Pasuraman, Berry dan Zeithaml. Walau berbagai kritik telah ditunjukkan pada konsep ini, ServQual adalah konsep yang paling banyak digunakan oleh pelaku bisnis diseluruh dunia yang berkecimpung dalam hal pelayanan pelanggan. Kelebihan konsep ini adalah karena didasarkan atas riset yang sangat komprehensif, mudah dipahami dan mempunyai instrumen yang jelas untuk melakukan pengukuran.⁸

2. Prinsip-Prinsip Jaminan Mutu

Mutu tidak akan pernah dicapai dalam jangka waktu yang singkat. Hal tersebut memerlukan waktu yang sangat bervariasi tergantung dari pada standar mutu yang diinginkan. Pengertian tentang program jaminan mutu mungkin sudah sering kita ketahui dari berbagai sumber yang sangat bervariasi.

Secara singkat disebutkan bahwa program jaminan mutu melibatkan setiap orang yang berada dalam organisasi untuk peningkatan pelayanan yang terus menerus dimana mereka akan memenuhi kebutuhan standar dan harapan dari pada pelanggan, baik pelanggan intern ataupun ekstern. Hal ini adalah suatu metode yang mengkombinasikan teknik manajemen, keterampilan teknik, dan pemanfaatan penuh potensi sumber daya manusia dalam organisasi rumah sakit.

Program Jaminan Mutu dapat dibedakan dengan bentuk manajemen yang lain, dimana jaminan mutu didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Setiap orang didalam organisasi harus dilibatkan dalam penentuan, pengertian dan peningkatan proses yang berkelanjutan dengan

⁸ Irawan D., Handi. 2002. *Sepuluh Prinsip Keputusan Pelanggan*. Cetakan pertama. Jakarta: Elexmedia Komputindo., hlm. 58.

masing- masing mengontrol dan bertanggung jawab dalam setiap mutu yang dihasilkan oleh masing-masing orang.

- b. Setiap orang harus sepakat untuk memuaskan masing masing pelanggan baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal.
- c. Peningkatan mutu dilaksanakan dengan menggunakan metode ilmiah yaitu dengan menggunakan data untuk pengambilan keputusan, penggunaan alat-alat statistik dan keterlibatan setiap orang yang terkait.
- d. Adanya pengertian dan penerimaan terhadap suatu perbedaan yang alami.
- e. Pembentukan teamwork. Baik itu dalam part time teamwork, full time teamwork ataupun cross functionalteam .
- f. Adanya komitmen tentang pengembangan karyawan (development of employees) melalui keterlibatan di dalam pengambilan keputusan.
- g. Partisipasi setiap orang dalam merupakan dorongan yang positif dan harus dilaksanakan.
- h. Program pendidikan dan pelatihan dianggap sebagai suatu investment/ modal dalam rangka pengembangan kemampuan dan pengetahuan pegawai untuk mencapai potensi yang mereka harapkan.
- i. Suppliers dan customer diintegrasikan dalam proses peningkatan mutu.

3. Maksud dan Tujuan Penjaminan Mutu

Secara umum yang dimaksud dengan Jaminan Mutu adalah proses penetapan dan pemenuhan atandar mutu secara konsisten dan berkelanjutan sehingga konsumen, produsen, dan pihak lainnya yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Dengan demikian, penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar

mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga stakeholders memperoleh kepuasan,

Jaminan mutu didesain sedemikian rupa untuk menjamin bahwa proses produksi menghasilkan produk yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Jaminan mutu adalah sebuah cara untuk memproduksi produk yang bebas dari cacat dan kesalahan.

Tujuannya dalam istilah Philip B. Crosby (1997),⁹ adalah menciptakan produk tanpa cacat (zero defects). Jaminan mutu adalah pemenuhan spesifikasi produk secara konsisten atau menghasilkan produk yang selalu baik sejak awal (right first time every time). Jaminan mutu lebih menekankan tanggung jawab tenaga kerja dibandingkan inspeksi kontrol mutu, meskipun sebenarnya inspeksi tersebut juga memiliki peranan dalam jaminan mutu. Mutu barang atau jasa yang baik dijamin oleh sistem, yang dikenal sebagai sistem jaminan mutu, yang memposisikan secara tepat bagaimana produksi seharusnya berperan sesuai dengan standar. Standar-standar mutu diatur oleh prosedur-prosedur yang ada dalam sistem jaminan mutu.

Adapun, tujuan kegiatan penjaminan mutu bermanfaat, baik bagi pihak internal maupun eksternal organisasi. Menurut Yorke (Saputra H. 2009), tujuan penjaminan (*Assurance*) terhadap kualitas tersebut antara lain sebagai berikut:¹⁰

- a. Membantu perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus dan berkesinambungan melalui praktek yang terbaik dan mau mengadakan inovasi.

⁹ Crosby, Philip B. 1997. *Quality Free*. New York:Mc.Grew Hill., hlm. 211.

¹⁰Saputra, H. 2009. *Perbedaan tingkat kepuasan pasien pengguna Askes dan non Askes terhadap pelayanan keperawatan di bangsal inap BPRSUD Dr Setijono Kota Blora*. Semarang: Universitas Muhammadiyah Semarang., hlm. 33.

- b. Memudahkan mendapatkan bantuan, baik pinjaman uang atau fasilitas atau bantuan lain dari lembaga yang kuat dan dapat dipercaya.
- c. Menyediakan informasi pada masyarakat sesuai sasaran dan waktu secara konsisten, dan bila mungkin, membandingkan standar yang telah dicapai dengan standar pesaing.
- d. Menjamin tidak akan adanya hal-hal yang tidak dikehendaki.

Selain itu, tujuan dari diadakannya penjaminan kualitas (*quality assurance*) ini adalah agar dapat memuaskan berbagai pihak yang terkait di dalamnya, sehingga dapat berhasil mencapai sasaran masing-masing. Penjaminan kualitas merupakan bagian yang menyatu dalam membentuk kualitas produk dan jasa suatu organisasi atau perusahaan. Mekanisme penjaminan kualitas yang digunakan juga harus dapat menghentikan perubahan bila dinilai perubahan tersebut menuju ke arah penurunan atau kemunduran.

Dalam konteks Perguruan tinggi, tujuan utama dari penjaminan mutu memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan Tinggi secara berkelanjutan, yang dijalankan oleh suatu perguruan tinggi secara internal untuk mewujudkan visi dan misinya, serta untuk memenuhi kebutuhan stakeholders melalui penyelenggaraan Tri dharma Perguruan Tinggi. Pencapaian tujuan penjaminan mutu melalui kegiatan penjaminan mutu yang dijalankan secara internal oleh perguruan tinggi, akan dikontrol dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh BAN-PT atau lembaga lain secara eksternal. Dengan demikian, obyektivitas penilaian terhadap pemeliharaan dan peningkatan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan di suatu perguruan tinggi dapat diwujudkan.

Tujuan program menjaga mutu mencakup dua hal yang bersifat pokok, yang jika disederhanakan dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Tujuan antara; yang ingin dicapai oleh program menjaga mutu ialah diketahuinya mutu pelayanan. Jika dikaitkan dengan kegiatan program menjaga mutu, tujuan ini dapat dicapai apabila masalah serta prioritas masalah mutu berhasil ditetapkan;
- b. Tujuan akhir yang ingin dicapai oleh program menjaga mutu ialah makin meningkatnya mutu pelayanan. Jika dikaitkan dengan kegiatan program menjaga mutu, tujuan ini dapat dicapai apabila masalah dan penyebab masalah mutu berhasil diatasi.

4. Manfaat Penjaminan Mutu

Apabila program menjaga mutu dapat dilaksanakan, banyak manfaat yang akan diperoleh. Secara umum beberapa manfaat yang dimaksudkan adalah:

- a. Dapat lebih meningkatkan efektifitas pelayanan kesehatan.
- b. Peningkatan efektifitas yang dimaksud di sini erat hubungannya dengan dapat diselesaikannya masalah yang tepat dengan cara penyelesaian masalah yang benar. Karena dengan diselenggarakannya program menjaga mutu dapat diharapkan pemilihan masalah telah dilakukan secara tepat serta pemilihan dan pelaksanaan cara penyelesaian masalah telah dilakukan secara benar.
- c. Dapat lebih meningkatkan efisiensi pelayanan. Peningkatan efisiensi yang dimaksudkan disini erat hubungannya dengan dapat dicegahnya penyelenggaraan pelayanan yang berlebihan atau yang dibawah standar. Biaya tambahan karena pelayanan yang berlebihan atau karena harus mengatasi berbagai efek samping karena pelayanan yang dibawah standar akan dapat dicegah.

- d. Dapat lebih meningkatkan penerimaan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan. Yang dimaksud peningkatan penerimaan ini erat hubungannya dengan telah sesuainya pelayanan kesehatan yang diselenggarakan dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat sebagai pemakai jasa pelayanan. Apabila peningkatan penerimaan ini dapat diwujudkan, pada gilirannya pasti akan berperan besar dalam turut meningkatkan derajat kesehatan masyarakat secara keseluruhan.
- e. Dapat melindungi pelaksana pelayanan dari kemungkinan munculnya gugatan hukum.

B. Dimensi Karakteristik Kualitas pelayanan

Dalam menilai kualitas pelayanan menurut Pasuraman, Berry dan Zeithaml (Yamit, 2002) dari berbagai penelitian terhadap beberapa jenis jasa yang telah dilakukan berhasil mengidentifikasi lima dimensi karakteristik yang digunakan oleh pelanggan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan. Kelima dimensi karakteristik kualitas pelayanan tersebut adalah:¹¹

1. Reliabilitas/Kehandalan (Reliability)

Salah satu landasan kepuasan pelanggan adalah mengenai sikap, tindakan dan latihan untuk para petugas. Menurut pendapat Tener dan De Toro (1992) yang menyebutkan bahwa nilai mutu yang paling mudah dipahami dari suatu barang atau jasa pelayanan adalah cepat (*faster*) dalam artian bagaimana suatu sarana atau jasa pelayanan dapat diperoleh secara cepat, mudah atau menyenangkan.¹²

Hal itu, menurut Tjiptono (2008), berkaitan dengan kemampuan

¹¹ Yamit, Zulian. 2002. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, Yogyakarta: Penerbit Ekonesia, hlm. 9.

¹²Tenner.A.R. dan I.J.Detoro. 1992. *Total Quality Management*. Wesley: Addison-Publishing Company, hlm. 522,

perusahaan untuk menyampaikan layanan yang dijanjikan secara akurat sejak pertama kali.¹³

Menurut Irwan (2002), dimensi yang mengukur kehandalan dari perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Iklan yang kreatif dan memberikan janji yang berlebihan tidak akan efektif. Pelanggan teratak tapi setelah mencoba pelayanannya, ternyata tidak sesuai dengan yang dijanjikan. Oleh karena itu saat menentukan janji yang ditawarkan kepada pelanggan dalam suatu iklan, perlu memastikan bahwa perusahaan mampu memberukan sesuai yang dijanjikan.¹⁴

Berkaitan dengan jaminan (Assurance), menurut Zethaml, Berry dan Parasuraman (1985), mereka mengidentifikasi kelompok karakteristik yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas, diantaranya jaminan (Assurance) yang mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki staf, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.¹⁵

Berkenan dengan pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka dalam menumbuhkan rasa percaya dan keyakinan pelanggan.¹⁶

Menurut Irwan (2002), dimensi kualitas yang berhubungan dengan kemampuan perusahaan dan perilaku front-line staf dalam menanamkan rasa percayadan keyakinan kepada para pelanggan. Berdasarkan banyak riset yang dilakukan, ada empat aspek pada dimensi

¹³Fandy Tjiptono. 2008. *Service Management Mewujudkan Layanan Prima* (edisi II). Yogyakarta: CV. Andi Offset, hlm. 95.

¹⁴*Loc. Cit* Handi Irawan. 2002. *10 Prinsip*, hlm. 62.

¹⁵Zeithaml, V. Parasuraman, A. and L. Berry L. 1985. "Problems and Strategies in Services Marketing". *Jurnal of Marketing* Vol. 49. (Spring), hlm. 212. .

¹⁶ *Loc. Cit. Tjiptono, 2002. Service Management*, hlm. 96.

ini, yaitu keramahan, kompetensi, kredibilitas dan keamanan.¹⁷

2. Bukti Fisik (Tangibles)

Untuk pasien yang menjadikan bukti fisik sebagai suatu indikator dalam menentukan kepuasan terhadap sarana yang diterima, maka hal ini perlu mendapat perhatian dari pihak rumah sakit sebab dimensi tangible ini merupakan suatu bukti fisik yang dapat dirasakan dan dapat diukur oleh pasien.

Sedangkan menurut Zeithaml, Berry dan Parasuraman (1985), bukti langsung (tangible) merupakan tampilan pelayanan secara fisik, fasilitas fisik, penampilan tenaga kerja, alat atau peralatan yang digunakan, dan dalam memberikan bukti fisik sebagai media awal bagi klien.¹⁸

Menurut Tjiptono (2008), berkenaan dengan penampilan fisik fasilitas pelayanan, peralatan atau perlengkapan, sumber daya manusia, dan materi komunikasi perusahaan, yaitu:¹⁹

- a. Karena suatu service tidak bisa dilihat, tidak bisa dicium dan tidak bisa diraba, maka aspek tangible menjadi penting sebagai ukuran terhadap pelayanan. Pelanggan akan menggunakan indra penglihatan untuk menilai suatu kualitas pelayanan.
- b. Selain gedung dan peralatan, pelanggan akan menilai penampilan fisik dari karyawan. Penampilan karyawan mempengaruhi persepsi pelanggan bahwa mereka mempunyai kualitas pelayanan yang baik.
- c. Tangible yang baik akan mempengaruhi persepsi pelanggan. Pada saat yang bersamaan aspek tangible ini juga merupakan salah satu

¹⁷ *Loc. Cit.* Irawan. 2002. *10 Prinsip.....*, hlm. 69.

¹⁸ *Loc. Cit.* Zeithaml, and. Berry . 1985. *"Problems.....*, hlm. 217.

¹⁹ *Loc. Cit.* Tjiptono, 2002. *Service Management*, hlm. 97.

sumber yang mempengaruhi harapan pelanggan. Karena tangible yang baik, harapan responden menjadi lebih tinggi.

Berkaitan dengan dimensi tangible, menurut Irwan, (2002), umumnya lebih penting bagi pelanggan baru. Tingkat kepentingan aspek ini relatif lebih rendah bagi pelanggan yang sudah menjalin hubungan dengan penyedia jasa.²⁰

3. Empati (Empathy)

Sikap empati dalam konteks ini, menurut Tjiptono (2008) berarti perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman.²¹

Menurut Irwan (2002), pelanggan dari kelompok menengah atas mempunyai harapan tinggi agar perusahaan penyedia jasa mengenal mereka secara pribadi. Pelayanan yang empathy sangat memerlukan sentuhan pribadi²²

Memberikan pelayanan yang menyenangkan dan mengikuti proses yang sesuai maka kualitas pelayanan yang sesuai dapat diwujudkan, sebagaimana defenisi kualitas dari Salusu (1996), yaitu:²³ Dengan menggunakan kelima dimensi ini didapatkan konsep kesenjangan kualitas pelayanan, antara harapan pelanggan dan pelayanan yang dirasakan. Kesenjangan antara pelayanan yang diberikan dengan pelayanan yang dirasakan merupakan suatu pengukuran terhadap kualitas pelayanan yang akan menimbulkan kepuasan (Positif) maupun kekecewaan (Negatif).

²⁰ *Loc. Cit.* Irwan. 2002. *10 Prinsip.....*, hlm. 71.

²¹ *Loc. Cit.* Tjiptono, 2002. *Service Management*, hlm. 99.

²² *Loc. Cit.* Irwan. 2002. *10 Prinsip.....*, hlm. 72.

²³ Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik*. Jakarta: Gramedia Press., hlm. 33.

4. Daya Tangkap (Responsiveness)

Menurut Robert dan Prevost tahun 1987 (Azwar 1996), menyatakan bahwa bagi pemakai jasa pelayanan kesehatan (health costumer), kualitas pelayanan lebih terkait dengan ketanggapan petugas memenuhi kebutuhan pasien dan kelancaran komunikasi antara petugas dengan pasien, dimana dalam hal ini kebutuhan pasien adalah menjadi lebih sesuai atau sembuh dari keluhan/ penyakit yang dideritanya²⁴.

Menurut Tiptono (2008), bahwa yang berkanan dengan kesediaan dan kemampuan penyedia layanan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka dengan segera.²⁵

Adapun daya tangkap, menurut Irwan (2002), adalah dimensi kualitas yang paling dinamis. Harapan pelanggan terhadap kecepatan pelayanan hampir dapat dipastikan akan berubah dengan kecenderungan naik dari waktu ke waktu. Harga suatu waktu berbeda antara setiap pelanggan lainnya. Ada kelompok yang pelanggan yang lebih menghargai waktu dan ada yang kurang menghargai waktu.²⁶

Dengan demikian, penjaminan mutu pendidikan adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan, dan sistematis sehingga stakeholders memperoleh kepuasan.

C. Konsep dan Prinsip Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

1. Konsep dan Prinsip Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Mutu (quality) adalah memenuhi atau melibihi keinginan pelanggan dan stakeholders secara konsisten. Mutu adalah kesesuaian fungsi dengan tujuan, kesesuaian dengan spesifikasi dan standar yang

²⁴ Azwar, Azrul. 1996. *Menjaga Mutu Pelayanan Kesehatan*. Jakarta: Sinar Harapan. , hlm. 102.

²⁵ *Loc. Cit. Tjiptono, 2002. Service Management*, hlm. 101.

²⁶ *Loc. Cit. Irawan. 2002. 10 Prinsip.....*, hlm. 75.

ditentukan/berlaku, sesuai dengan kegunaannya, produk yang memuaskan pelanggan, sifat dan karakteristik produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan/harapan pelanggan (ISO 9000).

Penjaminan Mutu (*Quality assurance*) adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga stakeholders memperoleh kepuasan. Quality management system (sistem manajemen mutu) adalah suatu sistem manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan suatu organisasi/institusi dalam penetapan kebijakan, sasaran, rencana dan proses/prosedur mutu serta pencapaiannya secara berkelanjutan (continuous improvement). Sistem manajemen mutu adalah suatu sistem manajemen yang menjamin kesesuaian antara proses dengan output yang dihasilkan yang akan memberikan kepuasan stakeholders.

Dalam PP no. 19/2005 pasal 49, dijelaskan bahwa: ²⁷

- a. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan memperkenalkan sebuah pergeseran dari paradigma yang bertumpu kepada inspeksi eksternal menuju paradigma yang bertumpu kepada tanggung jawab tiap pemangku kepentingan pendidikan untuk menjamin dan meningkatkan mutu pendidikan. Penjaminan mutu internal oleh satuan pendidikan adalah Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang dikdasmen menerapkan manajemen berbasis sekolah: kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.
- b. Satuan Pendidikan mengembangkan visi dan misi.... dan evaluasi kinerja masing-masing (PP no. 19/2005 pasal 65). Satuan Pendidikan wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan untuk memenuhi atau melampaui SNP (PP no.19/2005 pasal 91),

²⁷Peraturan Pemerintah 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

2. Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Implementasi SPMP, menurut Short, JR. (2009), terdiri dari rangkaian proses/tahapan yang secara siklik dimulai dari:²⁸

- a. pengumpulan data,
- b. analisis data,
- c. pelaporan/pemetaan,
- d. penyusunan rekomendasi, dan
- e. upaya pelaksanaan rekomendasi dalam bentuk program peningkatan mutu pendidikan. Tahapan-tahapan proses SPMP ini merupakan suatu siklus yang saling terkait dan berlangsung secara sustainable (berkelanjutan).

Pelaksanaan tahapan-tahapan di atas perlu dilaksanakan secara kolaboratif oleh berbagai stakeholders sekolah sesuai dengan amanat MBS (PP No. 19 Tahun 2005).²⁹

- c. Sekolah perlu membentuk Tim Pengembang Sekolah (TPS) yang terdiri dari berbagai unsur stakeholders yaitu, kepala sekolah, pengawas sekolah, perwakilan guru, komite sekolah, orang tua, dan perwakilan lain dari kelompok masyarakat yang memang dipandang layak untuk diikutsertakan karena kepedulian yang tinggi pada sekolah. Dalam melaksanakan SPMP, Pengawas Pendidikan yang bertugas sebagai pembina sekolah juga harus dilibatkan dalam TPS, sebagai wakil dari pemerintah.
- d. SPMP tidak akan dapat terlaksana dengan baik tanpa melibatkan dan pemberdayaan berbagai stakeholders sekolah, termasuk wakil

²⁸Short, JR. 2009. *Sinopspsis Pendiarti*. Tangerang: Bina Rupa Aksara Publisher., hlm. 113.

²⁹[Peraturan Pemerintah 19 tahun 2006 Tentang Standar Nasional](#)

pemerintah. Melalui SPMP, sekolah dapat melaksanakan program manajemen yang berbasis data. Pola manajemen ini pada kenyataannya masih belum dilakukan oleh banyak sekolah sebagai suatu budaya kerja. Data yang valid, secara empirik dan akurat, akan selalu menjadi landasan utama dalam pengambilan keputusan dan penyusunan berbagai rencana peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.

Dengan demikian, rangkaian tahapan SPMP yang berbasis data ini akan menjadi bagian vital dan utama dalam proses Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Implementasi tahapan-tahapan SPMP ini kemudian diharapkan menjadi budaya peningkatan mutu di sekolah/madrasah. Dari berbagai data valid yang dapat dikumpulkan sekolah (data dari hasil akreditasi sekolah, sertifikasi guru, ujian nasional, profil sekolah, dan lain-lain),

Dalam Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010; Prioritas Nomor 2. Pendidikan, bahwa: Evaluasi Diri Sekolah (EDS) merupakan salah satu instrumen implementasi SPMP yang wajib dilaksanakan oleh setiap satuan pendidikan sebagai salah satu program akseleratif dalam peningkatan kualitas pengelolaan dan layanan pendidikan.³⁰

Dimensi Mutu adalah; (1) Reliability : Tingkat ketangguhan dan ketelitian dalam pelayanan; (2) Assurance : Tingkat Jaminan mutunya; (3) Tangibles: Tingkat penyediaan fasilitas fisik, peralatan, material dan personil pelayanan; (4) Empathy: Perhatian terhadap stakeholders; (5) Responsiveness: Tanggapan dan bantuan yang cepat dan akurat dalam pelayanan.

³⁰Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010; tentang Prioritas Pendidikan.

Sistem Penjaminan Mutu (Quality Assurance System), yaitu;

- a. Sistem Penjaminan Mutu (SPM) adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga organisasi memenuhi idealismenya dan stakeholders memperoleh kepuasan;
- b. SPM adalah serangkaian langkah yang terencana dan sistematis yang dilakukan untuk memenuhi harapan pelanggan akan layanan dan produk/jasa yang disediakan;
- c. SPM adalah tata kelola yang baik, akuntabel dan peningkatan mutu.
- d. Sistem Penjaminan Mutu, tumbuh budaya mutu: menetapkan dan memiliki standar, melaksanakan standar, mengevaluasi pelaksanaan standar dan meningkatkan standar secara berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*).

3. Mekanisme dan tujuan Jaminan Mutu Pendidikan

Substansi utama sistem penjaminan mutu pendidikan (SPM) pendidikan, menurut Suranto (2009), dilaksanakan dengan pendekatan siklus PDCA, adapun komponen siklus, pada proses penyelenggaraan pendidikan, yaitu sebagai berikut:³¹

a. Perencanaan Mutu (Plan)

Plan, adanya perencanaan berkaitan dengan perencanaan mutu, meliputi penetapan kebijakan mutu, penetapan tujuan mutu beserta indikator pencapaiannya, serta penetapan prosedur untuk pencapaian tujuan mutu.

³¹Suranto, 2009. *Manajemen Mutu dalam Pendidikan (QM in Education)*, Semarang: Ghyas. Putra, hlm. 63.

b. Pelaksanaan (Do)

Do, adanya pelaksanaan dari apa yang sudah direncanakan. Maka untuk menjamin mutu pendidikan, seluruh proses pendidikan, termasuk pelayanan administrasi pendidikan dilaksanakan sesuai dengan SOP yang telah ditentukan.

c. Evaluasi (Check)

Adanya monitoring, pemeriksaan, pengukuran dan evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pelaksanaan termasuk audit mutu internal.

d. Action

Adanya tindak lanjut dan perbaikan dari hasil evaluasi. menyusun rencana perbaikan dan menyusun laporan pelaksanaan program pendidikan.

Berkaitan dengan penjaminan kualitas pendidikan, Stebbing (Dorothea E. Wahyuni, 2003), menjelaskan bahwa perkembangan penjaminan mutu Pendidikan, secara umum menguraikan mengenai kegiatan penjaminan kualitas sebagai berikut:³²

- a. Penjaminan kualitas bukan pengendalian kualitas atau inspeksi. Meskipun program penjaminan kualitas (quality assurance) mencakup pengendalian kualitas dan inspeksi, namun kedua kegiatan tersebut hanya merupakan bagian dari komitmen terhadap mutu secara menyeluruh.
- b. Penjaminan kualitas bukan kegiatan pengecekan yang luar biasa. Dengan kata lain, departemen pengendali kualitas tidak harus bertanggung jawab dalam pengecekan segala sesuatu yang dikerjakan oleh orang lain.

³²*Loc. Cut*, Ariani, Dorothea Wahyu 2003. *Manajemen*, hlm. 53.

- c. Penjaminan kualitas bukan menjadi tanggung jawab bagian perancangan. Dengan kata lain, departemen penjaminan kualitas bukan merupakan keputusan bidang perancangan atau teknik, tetapi membutuhkan orang yang dapat bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan dalam bidang-bidang yang dibutuhkan dalam perancangan.
- d. Penjaminan kualitas bukan bidang yang membutuhkan biaya yang sangat besar. Pendokumentasian dan sertifikasi yang berkaitan dengan penjaminan kualitas bukan pemborosan.
- e. Kegiatan penjaminan kualitas merupakan kegiatan pengendalian melalui prosedur secara benar, sehingga dapat mencapai perbaikan dalam efisiensi, produktivitas, dan profitabilitas.
- f. Penjaminan kualitas bukan merupakan obat yang mujarab untuk menyembuhkan berbagai penyakit. Dengan penjaminan kualitas, justru akan dapat mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak awal dan setiap waktu (*do it right the first time and every time*),

Dalam konteks perguruan tinggi, bahwa tujuan utama dari penjaminan mutu memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan Tinggi secara berkelanjutan, yang dijalankan oleh suatu perguruan tinggi secara internal untuk mewujudkan visi dan misinya, serta untuk memenuhi kebutuhan stakeholders melalui penyelenggaraan Tri dharma Perguruan Tinggi.

Pencapaian tujuan penjaminan mutu melalui kegiatan penjaminan mutu yang dijalankan secara internal oleh perguruan tinggi, akan dikontrol dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh BAN-PT atau lembaga lain secara eksternal. Dengan demikian, obyektivitas penilaian

terhadap pemeliharaan dan peningkatan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan di suatu perguruan tinggi dapat diwujudkan.

Tujuan program menjaga mutu mencakup dua hal yang bersifat pokok, yang jika disederhanakan dapat diuraikan sebagai berikut.³³

- a. Tujuan antara yang ingin dicapai oleh program menjaga mutu ialah diketahuinya mutu pelayanan. Jika dikaitkan dengan kegiatan program menjaga mutu, tujuan ini dapat dicapai apabila masalah serta prioritas masalah mutu berhasil ditetapkan.
- b. Tujuan akhir yang ingin dicapai oleh program menjaga mutu ialah makin meningkatnya mutu pelayanan. Jika dikaitkan dengan kegiatan program menjaga mutu, tujuan ini dapat dicapai apabila masalah dan penyebab masalah mutu berhasil diatasi.

Apabila program menjaga mutu dapat dilaksanakan, banyak manfaat yang akan diperoleh. Secara umum beberapa manfaat yang dimaksudkan adalah:

- a. Dapat lebih meningkatkan efektifitas pelayanan kesehatan.
- b. Peningkatan efektifitas yang dimaksud di sini erat hubungannya dengan dapat diselesaikannya masalah yang tepat dengan cara penyelesaian masalah yang benar. Karena dengan diselenggarakannya program menjaga mutu dapat diharapkan pemilihan masalah telah dilakukan secara tepat serta pemilihan dan pelaksanaan cara penyelesaian masalah telah dilakukan secara benar.
- c. Dapat lebih meningkatkan efisiensi pelayanan kesehatan.
- d. Peningkatan efisiensi yang dimaksudkan disini erat hubungannya dengan dapat dicegahnya penyelenggaraan pelayanan yang

³³ *Op. Cit.* Ariani, 2003. *Manajemen Kualitas,.....*, hlm. 57.

berlebihan atau yang dibawah standar. Biaya tambahan karena pelayanan yang berlebihan atau karena harus mengatasi berbagai efek samping karena pelayanan yang dibawah standar akan dapat dicegah.

- e. Dapat lebih meningkatkan penerimaan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan.
- f. Peningkatan penerimaan ini erat hubungannya dengan telah sesuainya pelayanan kesehatan yang diselenggarakan dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat sebagai pemakai jasa pelayanan. Apabila peningkatan penerimaan ini dapat diwujudkan, pada gilirannya pasti akan berperan besar dalam turut meningkatkan derajat kesehatan masyarakat secara keseluruhan.
- g. Dapat melindungi pelaksana pelayanan kesehatan dari kemungkinan munculnya gugatan hukum.
- h. Pada saat ini sebagai akibat makin baiknya tingkat pendidikan dan keadaan sosial ekonomi masyarakat serta diberlakukannya berbagai kebijakan perlindungan publik, tampak kesadaran hukum masyarakat makin meningkat pula. Untuk melindungi kemungkinan munculnya gugatan hukum dari masyarakat yang tidak puas terhadap pelayanan kesehatan, tidak ada pilihan lain yang dapat dilakukan kecuali berupaya menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang terjamin mutunya. Dalam kaitan itu peranan program menjaga mutu jelas amat penting, karena apabila program menjaga mutu dapat dilaksanakan dapatlah diharapkan terselenggaranya pelayanan kesehatan yang bermutu, yang akan berdampak pada peningkatan kepuasan para pemakai jasa pelayanan kesehatan.

Dengan demikian, penjaminan Mutu dibutuhkan oleh pendidikan

adalah untuk;³⁴

- a. Memeriksa dan mengendalikan mutu;
- b. Meningkatkan mutu;
- c. Memberikan jaminan pada stakeholders;
- d. Standarisasi,
- e. Persaingan nasional dan internasional;
- f. Pengakuan lulusan;
- g. Memastikan seluruh kegiatan institusi berjalan dengan baik dan terus meningkat secara berkesinambungan; dan
- h. Membuktikan kepada seluruh stakeholders bahwa institusi bertanggung jawab (accountable) untuk mutu seluruh kegiatannya.

4. Landasan Jaminan Mutu Pendidikan

Landasan yuridis SPMP UU No: 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS Pasal 1 ayat 21; Evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan dan penetapan mutu pendidikan dst sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan.³⁵

Pasal 35 ayat 1; Standar Nasional pendidikan terdiri standar isi, proses, kompetensi lulusan dst., dan Pasal 50 ayat 2; Pemerintah menentukan kebijakan nasional dan standar nasional pendidikan untuk menjamin mutu dst.

Beberapa Model SPM: Model SPM Didasarkan pada: UU No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan Pokja Penjaminan Mutu

³⁴ *Op. Cit.* Ariani, 2003. *Manajemen Kualitas,.....*, hlm. 59.

³⁵ UU No: 20 tahun 2003 tentang Sitem Pendidikan Nasional

2003; (a) Penetapan Standar Mutu; (b) Pelaksanaan; (c) Evaluasi; (d) Pencapaian dan peningkatan standar; dan (e) Benchmarking.³⁶

5. Standar Nasional Pendidikan

Dalam Peraturan Pemerintah 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, BAB II pasal 2 disebutkan bahwa Lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi: (a) Standar isi; (b) Standar proses; (c) Standar kompetensi lulusan; (d) Standar pendidik dan tenaga kependidikan; (e) Standar sarana dan prasarana; (f) Standar pengelolaan; (g) Standar pembiayaan; dan (h) Standar penilaian pendidikan.

Adapun penjabaran dari kedelapan standar tersebut adalah sebagai berikut:

a. Standar isi

Standar isi, adalah cakupan materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Secara keseluruhan standar isi memuat:

- 1) kerangka dasar dan struktur kurikulum yang merupakan pedoman dalam penyusunan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan;
- 2) beban belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan dasar dan menengah;
- 3) kurikulum tingkat satuan pendidikan yang akan dikembangkan oleh satuan pendidikan berdasarkan panduan penyusunan kurikulum sebagai bagian tidak terpisahkan dari standar isi; dan
- 4) kalender pendidikan untuk penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah.

³⁶Peraturan Pemerintah 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

b. Standar proses

Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan (PPRI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 1 ayat 6). Adapun PP RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Proses dituangkan dalam Bab IV, yaitu mencakup aspek:

- 1) Perencanaan proses pembelajaran;
- 2) Pelaksanaan proses pembelajaran;
- 3) Penilaian hasil pembelajaran; dan
- 4) Pengawasan proses pembelajaran.

Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. proses pembelajaran pendidik memberikan keteladanan.

Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien

c. Standar kompetensi lulusan

Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Standar Kompetensi Lulusan (SKL) adalah bagian dari standar nasional

pendidikan yang merupakan kriteria kompetensi lulusan minimal yang berlaku di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dengan SKL kita akan memiliki patok mutu (*bench-mark*) baik bersifat evaluasi mikro seperti kualitas proses dan kualitas produk maupun bersifat evaluasi makro seperti keefektifan dan efisiensi suatu program pendidikan, sehingga ke depan pendidikan kita akan melahirkan standar mutu yang dapat dipertanggungjawabkan pada setiap jalur, jenis, dan jenjang pendidikan.

SKL yang dijabarkan ke dalam Standar Kompetensi (SK) dan Kompetensi Dasar (KD) mata pelajaran digunakan sebagai pedoman penilaian. SKL adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup pengetahuan, sikap dan keterampilan.

SKL mencakup Standar Kompetensi Lulusan Satuan Pendidikan (SKL-SP), Standar Kompetensi Kelompok Mata Pelajaran (SK-KMP), dan Standar Kompetensi Mata Pelajaran (SK-MP).

SKL-SP adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup pengetahuan, sikap, dan keterampilan pada setiap satuan pendidikan yang terdiri dari satuan pendidikan dasar (SD/MI/SDLB/Paket A, SMP/MTs/SMPLB/PaketB) dan satuan pendidikan menengah (SMA/MA/SMALB/Paket C, SMK/MAK).

Adapun SK-KMP adalah kualifikasi kemampuan lulusan pada setiap kelompok mata pelajaran yang mencakup agama dan Akhlak Mulia, Kewarganegaraan dan Kepribadian, Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Estetika, dan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan, baik untuk satuan pendidikan dasar maupun satuan pendidikan menengah. SKL mempunyai tiga fungsi utama, yaitu;

- 1) kriteria dalam menentukan kelulusan peserta didik pada setiap satuan pendidikan;

- 2) rujukan untuk menyusun standar pendidikan lainnya, dan
- 3) arah peningkatan kualitas pendidikan.

d. Standar pendidik dan tenaga kependidikan

Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.

Pendidikan prajabatan adalah pendidikan formal untuk mempersiapkan calon pendidik dan tenaga kependidikan yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan yang terakreditasi, sesuai dengan perundang-undangan.

Kelayakan fisik dan mental pendidik dan tenaga kependidikan adalah kondisi fisik dan mental pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak mengganggu pembelajaran dan pelayanan pendidikan. Adapun, Pendidikan dalam jabatan adalah pendidikan dan pelatihan yang diperoleh pendidik dan tenaga kependidikan selama menjalankan tugas untuk meningkatkan kualifikasi akademik dan/atau kompetensi akademiknya.

Di dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi yang harus dimiliki guru adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional melalui pendidikan profesi.

sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rokhani, serta memiliki kemampuan mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik dari perguruan tinggi terakreditasi yang dibuktikan dengan ijazah dan/ atau sertifikasi keahlian yang relevan dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh pendidik dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi pendidik sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

- 1) Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan, dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya;
- 2) Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia;
- 3) Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan;
- 4) Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali

peserta didik, dan masyarakat sekitar.

e. Standar sarana dan prasarana

Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimum tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Standar sarana dan prasarana mencakup:

- 1) pengadaan satuan pendidikan;
- 2) kelengkapan prasarana yang terdiri dari lahan, bangunan gedung, ruang-ruang, dan instalasi daya dan jasa yang wajib dimiliki oleh setiap satuan pendidikan, dan
- 3) kelengkapan sarana yang terdiri dari perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, teknologi informasi dan komunikasi, serta perlengkapan lain yang wajib dimiliki oleh setiap satuan pendidikan. Standar sarana dan prasarana ini disusun untuk lingkup pendidikan formal, jenis pendidikan umum, jenjang pendidikan dasar dan menengah yaitu: Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA).

f. Standar pengelolaan

Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau

nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Standar pengelolaan oleh satuan pendidikan meliputi:

- 1) Perencanaan program sekolah/madrasah;
- 2) Pelaksanaan rencana kerja sekolah;
- 3) Monitoring dan evaluasi;
- 4) Kepemimpinan sekolah/madrasah; dan
- 5) Sistem informasi manajemen.

Adapun, standar pengelolaan pendidikan oleh pemerintah daerah meliputi:

- 1) Perencanaan program pemerintah daerah;
- 2) Pengelolaan program wajib belajar;
- 3) Pengelolaan program peningkatan angka partisipasi jenjang pendidikan menengah;
- 4) Pengelolaan program pendidikan keaksaraan;
- 5) Pengelolaan program penjaminan mutu satuan pendidikan;
- 6) Pengelolaan program peningkatan status guru sebagai profesi;
- 7) Pengelolaan program akreditasi pendidikan;
- 8) Pengelolaaan program peningkatan peningkatan relevansi pendidikan; dan
- 9) Pengelolaan program pemenuhan standar pelayanan minimal bidang pendidikan.

g. Standar pembiayaan

Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Biaya operasi satuan pendidikan adalah bagian dari dana pendidikan yang diperlukan untuk membiayai kegiatan operasi satuan pendidikan agar dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan yang sesuai standar nasional pendidikan secara teratur dan berkelanjutan.

Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.

Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya operasional pendidikan meliputi: gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya. Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

Mengacu pada pasal-pasal dan ayat dalam Standar Nasional Pendidikan yang berkaitan dengan pembiayaan pendidikan dapat disimpulkan bahwa meskipun biaya pendidikan itu terdiri dari biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal, namun standar pembiayaan pendidikan difokuskan pada biaya operasi pendidikan yang merupakan bagian dari dana pendidikan yang diperlukan untuk membiayai kegiatan operasi satuan pendidikan agar dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan yang sesuai standar nasional pendidikan secara teratur dan berkelanjutan. Untuk lebih melengkapi, berikut adalah PP Nomor 19 Bab IX tentang Standar Pembiayaan Pendidikan

h. Penilaian

Menurut, (PP no. 19 tahun 2005), proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik.

Evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan,

dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan.

Ulangan adalah proses yang dilakukan untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik secara berkelanjutan dalam proses pembelajaran, untuk memantau kemajuan dan perbaikan hasil belajar peserta didik.

Ujian adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik sebagai pengakuan prestasi belajar dan/atau penyelesaian dari suatu satuan pendidikan.

Akreditasi adalah kegiatan penilaian kelayakan program dan/atau satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

Penilaian Pendidikan dibagi menjadi lima bagian, yaitu:

- 1) penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar, menengah, dan pendidikan tinggi;
- 2) penilaian hasil belajar oleh pendidik;
- 3) penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan;
- 4) penilaian hasil belajar oleh pemerintah; dan
- 5) kelulusan.

Penilaian pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah terdiri dari penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, dan penilaian hasil belajar oleh pemerintah.

Adapun, penilaian hasil belajar pada jenjang pendidikan tinggi terdiri dari penilaian hasil belajar oleh pendidik dan penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi.

Penilaian hasil belajar dilakukan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas.

Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan bertujuan menilai pencapaian standar kompetensi lulusan untuk semua mata pelajaran.

Penilaian hasil belajar oleh pemerintah bertujuan untuk menilai pencapaian kompetensi lulusan secara nasional pada mata pelajaran tertentu dalam kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan teknologi dan dilakukan dalam bentuk ujian nasional.

Ujian nasional dilakukan secara obyektif, berkeadilan, dan akuntabel. Hasil ujian nasional digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk:

- 1) Pemetaan mutu program dan/atau satuan pendidikan;
- 2) Dasar seleksi masuk jenjang pendidikan berikutnya;
- 3) penentuan kelulusan peserta didik dari program dan/atau satuan pendidikan;
- 4) pembinaan dan pemberian bantuan kepada satuan pendidikan dalam upayanya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Peserta didik dinyatakan lulus dari satuan pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah setelah:

- 1) menyelesaikan seluruh program pembelajaran;
- 2) memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan;
- 3) lulus ujian sekolah/madrasah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi; dan
- 4) lulus ujian nasional.

D. Aplikasi Konsep Penjaminan Mutu

1. Konsep mencapai Superior Performance

Suatu lembaga dinyatakan bermutu atau berkualitas, apabila:³⁷

- a. lembaga tersebut mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif)
- b. lembaga tersebut mampu memenuhi kebutuhan stakeholder (aspek induktif) berupa:
 - 1) kebutuhan kemasyarakatan (societal needs);
 - 2) kebutuhan dunia kerja (industrial needs);
 - 3) kebutuhan profesional (professional needs).

Dengan demikian, suatu lembaga harus mampu merencanakan, menjalankan, dan mengendalikan suatu proses yang menjamin pencapaian mutu sebagaimana diuraikan di atas agar bisa bersaing di era global dan bisa mendapatkan superior performance.

Adapun pentingnya penjaminan mutu bagi dalam konteks persaingan global dapat digambarkan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan bagan di atas, untuk mencapai Superior Performance perguruan tinggi harus mampu memadukan kemampuan manajemen, kemampuan teknologi dan modal/capital (dalam hal ini sarana dan prasarana) yang dimiliki agar mampu bersaing (competitive) dalam pasar bebas (global market) dimana dalam pasar bebas tersebut lembaga pendidikan harus memperhatikan permintaan akan kebutuhan pelanggan yang berbeda-beda (Customer Requirement Diversity).
- 2) Agar dapat memenangkan pasar bebas tersebut lembaga pendidikan harus memiliki keinginan yang kuat/ keyakinan bisa memenangi

³⁷Tomey, Ann Marriner, RN., Ph.D, FAAN, 1996. *Guide To Nursing Management and Leadership*. Mosby: Year Book, Inc, hlm. 432.

persaingan (Willingness), yang dibarengi dengan kemampuan yang mumpuni (Competence), serta senantiasa waspada (Awareness) terhadap perubahan-perubahan situasi yang mungkin berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pendidikan di lembaga pendidikan. Adapun untuk menjaga keajegan dari superior performance tersebut dibutuhkan manajemen penjaminan mutu agar kualitas layanan pendidikan tidak menurun.

2. Kerangka Konseptual

a. Pendekatan

Pendekatan dalam pelaksanaan evaluasi, menurut Katz, Jacquelile (1998), menggunakan pendekatan yang lazim dipakai yaitu:³⁸

- 1) Pendekatan struktur adalah berfokus pada sistem yang dipersiapkan dalam organisasi dan manajemen termasuk komitmen pimpinan dan stakeholder lainnya, prosedur dan kebijakan, sarana dan prasarana, fasilitas dimana pelayanan diberikan;
- 2) Pendekatan proses: adalah semua kegiatan dan interaksi profesional (bertumpu pada kemampuan, sikap dan ketrampilan) serta metoda dengan cara bagaimana pelayanan dilaksanakan;
- 3) Hasil (Output): hasil pelaksanaan kegiatan. Perlu diperjelas perbedaan istilah output dan outcome seperti yang sering didengar. Output adalah hasil yang dicapai dalam jangka pendek misalnya: tidak terjadi pleibitis setelah 3 x 24 jam pemasangan infus, sedangkan outcome adalah hasil akhir dari pelaksanaan kegiatan-kegiatan jangka panjang seperti perubahan status kesehatan pasien/masyarakat. Komponen hasil

³⁸ Katz, Jacquelile M., RN., MS., dan Green, Eleanor, RN., BSN, 1998. *Managing Quality, A Guide to System-Wide Performance Management in Health Care*. Mosby: Year Book, hlm. 211.

sangat tergantung dari kedua komponen struktur dan proses. Para pakar menekankan fokus pada komponen "proses" adalah yang paling kritis, karena menyangkut manusianya, seberapa besar tingkat komitmen dan akuntabilitas seseorang untuk melakukan kegiatannya agar dapat menghasilkan pelayanan yang bermutu tinggi.

b. Menjaga Proram Mutu

Pada saat ini sebagai akibat makin baiknya tingkat pendidikan dan keadaan sosial ekonomi masyarakat serta diberlakukannya berbagai kebijakan perlindungan publik, tampak kesadaran hukum masyarakat makin meningkat pula.

Untuk melindungi kemungkinan munculnya gugatan hukum dari masyarakat yang tidak puas terhadap pelayanan kesehatan, tidak ada pilihan lain yang dapat dilakukan kecuali berupaya menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang terjamin mutunya. Dalam kaitan itu peranan program menjaga mutu jelas amat penting, karena apabila program menjaga mutu dapat dilaksanakan dapatlah diharapkan terselenggaranya pelayanan kesehatan yang bermutu, yang akan berdampak pada peningkatan kepuasan para pemakai jasa pelayanan kesehatan .

Syarat program menjaga mutu banyak macamnya, beberapa dari persyaratan yang dimaksud dan dipandang penting ialah:³⁹

1) Bersifat khas

Bersifat khas, dalam arti jelas sasaran, tujuan dan tata cara pelaksanaannya serta diarahkan hanya untuk hal-hal yang bersifat pokok saja. Dengan adanya syarat seperti ini, maka jelaslah untuk dapat melakukan program menjaga mutu yang baik perlu disusun dahulu rencana kerja program menjaga mutu.

2) Mampu melaporkan setiap penyimpangan.

³⁹*Loc. Cit*, Tomey, Ann Marriner, 1996. *Guide To*, hlm. 435.

Kemampuan untuk melaporkan setiap penyimpangan secara tepat, cepat dan benar. Untuk ini disebut bahwa suatu program menjaga mutu yang baik seyogianya mempunyai mekanisme umpan balik yang baik.

3) Fleksibel dan berorientasi pada masa depan.

Sifatnya yang fleksibel dan berorientasi pada masa depan. Program menjaga mutu yang terlalu kaku dalam arti tidak tanggap terhadap setiap perubahan, bukanlah program menjaga mutu yang baik.

4) Mencerminkan dan sesuai dengan keadaan organisasi.

Mencerminkan dan sesuai dengan keadaan organisasi. Program menjaga mutu yang berlebihan, terlalu dipaksakan sehingga tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, tidak akan ekonomis dan karena itu bukanlah suatu program yang baik.

5) Mudah dilaksanakan

Kemudahan pelaksanaannya, inilah sebabnya sering dikembangkan program menjaga mutu mandiri (Self assesment). Ada baiknya program tersebut dilakukan secara langsung, dalam arti dilaksanakan oleh pihak-pihak yang melaksanakan pelayanan kesehatan .

6) Mudah dimengerti

Program menjaga mutu yang berbelit-belit atau yang hasilnya sulit dimengerti, bukanlah suatu program yang baik.

3. Langkah-langkah Penerapan Penjaminan Mutu

Ada beberapa langkah penerapan penjaminan mutu, menurut Katz, Jacqueline (1998), yaitu:⁴⁰

- b. Menentukan aspek pelayanan yang akan dimonitor.
- c. Mengembangkan indikator yang sesuai untuk mengukur mutu pada aspek pelayanan yang telah ditentukan

⁴⁰ *Op. Cit.* Jacqueline 1998. *Managing Quality,.....* hlm. 215.

- d. Mengumpulkan data untuk indikator yang terpilih dengan interval dan waktu tertentu
- e. Menetapkan standar hasil yang dapat dicapai untuk setiap indikator
- f. Mengenali area yang tidak dapat mencapai standar
- g. Meneliti faktor yang mempunyai kontribusi terhadap berkurangnya mutu tersebut.
- h. Mengembangkan dan melaksanakan perbaikan mutu dengan tepat.
- i. Setelah jangka waktu tertentu, melakukan pemeriksaan ulang terhadap data pada suatu area, apakah pada area tersebut telah terjadi perbaikan.

4. Penerapan Penjaminan Mutu di Tingkat Sekolah/Madarasah

Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 2 ayat (2) tentang Standar Nasional Pendidikan menyatakan bahwa penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan yang sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) perlu dilakukan dalam tiga program terintegrasi yaitu evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi.⁴¹

a. Penjaminan mutu pendidikan

Penjaminan mutu pendidikan ini bertujuan untuk melindungi masyarakat agar dapat memperoleh layanan dan hasil pendidikan sesuai dengan yang dijanjikan oleh penyelenggara pendidikan. Evaluasi Diri Satuan/Program Pendidikan (EDS) merupakan salah satu kegiatan pengukuran ketercapaian standar acuan mutu pada satuan/program pendidikan. Alat yang digunakan untuk pengukuran ketercapaian standar mutu pada satuan/program pendidikan adalah Instrumen Evaluasi Diri Satuan/program Pendidikan.

⁴¹Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005. Tentang Standar Nasional Pendidikan.

Setiap satuan/program pendidikan melakukan penjaringan data dengan cara mengisi instrumen evaluasi diri. Akreditasi sekolah/madrasah adalah proses penilaian secara komprehensif terhadap kelayakan satuan atau program pendidikan, yang hasilnya diwujudkan dalam bentuk sertifikat pengakuan dan peringkat kelayakan yang dikeluarkan oleh suatu lembaga yang mandiri dan profesional. Instrumen evaluasi diri sekolah dan instrumen akreditasi sekolah mempunyai persamaan.

Proses evaluasi terhadap seluruh aspek pendidikan harus diarahkan pada upaya untuk menjamin terselenggaranya layanan pendidikan bermutu dan memberdayakan mereka yang dievaluasi sehingga menghasilkan lulusan pendidikan sesuai standar yang ditetapkan. Standarisasi pendidikan memiliki makna sebagai upaya penyamaan arah pendidikan secara nasional yang mempunyai keleluasaan dan keluwesan dalam implementasinya. Standar Nasional Pendidikan harus dijadikan acuan oleh pengelola pendidikan, dan di sisi lain menjadi pendorong tumbuhnya inisiatif dan kreativitas untuk mencapai standar yang ditetapkan.

Perbedaan antara Evaluasi diri sekolah dan akreditasi sekolah adalah pada pelaksana penilaiannya. Evaluasi diri sekolah dilaksanakan secara intern oleh sekolah atau satuan pendidikan yang bersangkutan. Instrumen evaluasi diri sekolah diisi secara jujur dan apa adanya oleh tim pengembang sekolah (TPS) yang dibentuk oleh sekolah dengan membuat SK Tim Pengembang Sekolah. Sedangkan akreditasi sekolah dilaksanakan secara ekstern oleh Badan Akreditasi Sekolah tingkat provinsi atau tingkat kabupaten/kota.

Pelaksanaan evaluasi diri sekolah telah dilaksanakan oleh satuan pendidikan setiap tahun, begitu pula dengan akreditasi sekolah telah dilaksanakan oleh Badan Akreditasi Sekolah. Setelah dicermati hasilnya,

ternyata hasil evaluasi diri sekolah dan akreditasi sekolah cenderung terjadi kesenjangan atau gap yang memperlihatkan kontradiksi. Kesenjangan atau gap inilah yang menimbulkan permasalahan, sehingga perlu dikaji bagaimana perbandingan antara evaluasi diri sekolah dengan akreditasi sekolah mengapa terjadi kesenjangan hasil yang menimbulkan kontradiksi.

b. Konsep Evaluasi Diri Sekolah/Madrasah

Evaluasi Diri Satuan/Program Pendidikan (EDS) merupakan salah satu kegiatan pengukuran ketercapaian standar acuan mutu pada satuan/program pendidikan. Alat yang digunakan untuk pengukuran ketercapaian standar mutu pada satuan/program pendidikan adalah Instrumen Evaluasi Diri Satuan/program Pendidikan. Setiap satuan/program pendidikan melakukan penjurangan data dengan cara mengisi instrumen evaluasi diri. Pengukuran kinerja melalui pengukuran evaluasi diri satuan/program pendidikan dilakukan setahun sekali. Hasil pengukuran kemudian dianalisis, sehingga menghasilkan satuan/program pendidikan dengan kategori:

- 1) Tingkat 1, artinya mutu pendidikan pada satuan/program pendidikan tersebut belum memenuhi Standar Nasional Pendidikan.
- 2) Tingkat 2, artinya mutu pendidikan pada satuan/program pendidikan tersebut memenuhi Standar Nasional Pendidikan.
- 3) Tingkat 3, artinya mutu pendidikan pada satuan/program pendidikan tersebut melampaui Standar Nasional Pendidikan.

Evaluasi diri sekolah bukanlah proses yang birokratis atau mekanis, melainkan suatu proses dinamis yang melibatkan semua pemangku kepentingan dalam sekolah. EDS perlu dikaitkan dengan

proses perencanaan sekolah dan dipandang sebagai bagian yang penting dalam kinerja siklus pengembangan sekolah.

c. Akreditasi Sekolah

Akreditasi sekolah/madrasah adalah proses penilaian secara komprehensif terhadap kelayakan satuan atau program pendidikan, yang hasilnya diwujudkan dalam bentuk sertifikat pengakuan dan peringkat kelayakan yang dikeluarkan oleh suatu lembaga yang mandiri dan profesional.

Penggunaan instrumen akreditasi yang komprehensif dikembangkan berdasarkan standar yang mengacu pada SNP. Hal ini didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 yang memuat kriteria minimal tentang komponen pendidikan. Seperti dinyatakan pada pasal 1 ayat (1) bahwa SNP adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Oleh karena itu, SNP harus dijadikan acuan guna memetakan secara utuh profil kualitas sekolah/madrasah. Di dalam pasal 2 ayat (1), lingkup SNP meliputi:⁴²

- 1) standar isi;
- 2) standar proses;
- 3) standar kompetensi lulusan;
- 4) standar pendidik dan tenaga kependidikan;
- 5) standar sarana dan prasarana;
- 6) standar pengelolaan;
- 7) standar pembiayaan; dan

⁴²*Op. Cit.* P.P.No. 19 Tahun 2005.

8) standar penilaian pendidikan.

Standar Nasional Pendidikan (SNP) diharapkan menjadi pendorong dan dapat menciptakan suasana kondusif bagi pertumbuhan pendidikan dan memberikan arahan untuk evaluasi diri sekolah/ madrasah yang berkelanjutan, serta menyediakan perangsang untuk terus berusaha mencapai mutu yang diharapkan. Akreditasi sekolah/madrasah bertujuan untuk memberikan informasi tentang kelayakan sekolah/madrasah atau program yang dilaksanakannya berdasarkan SNP; memberikan pengakuan peringkat kelayakan; serta memberikan rekomendasi tentang penjaminan mutu pendidikan kepada program dan/atau satuan pendidikan yang diakreditasi dan pihak terkait.

Alur mekanisme akreditasi sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:

- 1) Penyusunan Rencana Jumlah dan Alokasi Sekolah/Madrasah
- 2) Pengumuman secara Terbuka kepada Sekolah/Madrasah
- 3) Pengusulan Daftar Sekolah/Madrasah
- 4) Pengiriman Perangkat Akreditasi ke Sekolah/Madrasah
- 5) Pengisian Instrumen Akreditasi dan Instrumen Pengumpulan Data dan Informasi Pendukung
- 6) Pengiriman Hasil Isian Instrumen Akreditasi dan Instrumen Pengumpulan Data dan Informasi Pendukung ke BAP-S/M
- 7) Penentuan Kelayakan Visitasi
- 8) Penugasan Tim Asesor
- 9) Pelaksanaan Visitasi
- 10) Verifikasi hasil visitasi

11) Penetapan Hasil Akreditasi Sekolah/Madrasah

12) Penerbitan Sertifikat

Sertifikat akreditasi memuat nilai masing-masing komponen (dalam angka) dan peringkat akreditasi sekolah/madrasah yang dinyatakan dengan huruf A (sangat baik), B (baik), dan C (cukup), dan TT (Tidak Terakreditasi).

d. Persiapan Sekolah untuk Akreditasi

Proses akreditasi memerlukan persiapan secara cermat oleh pihak sekolah. Dalam buku *Panduan Persiapan Akreditasi SMP* (Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama, Ditjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Depdiknas, (2007), disebutkan langkah-langkah yang perlu dilakukan sekolah dalam persiapan akreditasi, yaitu:⁴³

1) Pemantapan RPS dan Komponen Akreditasi

Dalam pemantapan RPS dan Komponen Akreditasi, terdiri atas:

(a) Rencana Pengembangan Sekolah;

Sesuai dengan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sekolah setiap tahun melakukan perencanaan sekolah yang kemudian diformula-sikan dalam bentuk rencana pengembangan sekolah (RPS). Perencanaan sekolah adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan sekolah yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumberdaya yang tersedia. RPS adalah dokumen tentang gambaran kegiatan sekolah di masa depan dalam rangka untuk mencapai perubahan/tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

⁴³Depdiknas, 2007. Buku *Panduan Persiapan Akreditasi SMP*. Jakarta: Ditjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Depdiknas, hlm. 7-17,

Isi RPS secara garis besar memuat antara lain: Visi, misi dan tujuan sekolah, Program-program strategis (untuk mencapai tujuan, misi dan visi), Strategi pelaksanaan, Output yang diharapkan, Rencana biaya, dan Rencana evaluasi.

(b) Komponen Akreditasi

Komponen Akreditasi, meliputi:

- (1) Kurikulum dan Pembelajaran; (a) Pelaksanaan Kurikulum; (b) Proses Pembelajaran.
- (2) Administrasi dan Manajemen Sekolah; (a) Perencanaan Sekolah; (b) Manajemen Sekolah; (c) Kepemimpinan; (d) Pengawasan; dan (e) Administrasi Sekolah
- (3) Organisasi dan Kelembagaan
- (4) Sarana dan Prasarana
- (5) Tenaga Kependidikan dan Tenaga Penunjang.
- (6) Pembiayaan/Pendanaan.
- (7) Peserta Didik; (a) Penerimaan dan Pengembangan Peserta Didik; (b) Keluaran
- (8) Peran serta Masyarakat
- (9) Lingkungan dan Budaya Sekolah

2) Pembentukan Tim Penjamin Mutu

Tim penjamin mutu beranggotakan unsur guru, wakil kepala sekolah, dan anggota komite sekolah. Jika dimungkinkan ditambah unsur ahli dari luar sekolah, misalnya dari perguruan tinggi. Tim ini bertugas antara lain: membantu sekolah dalam merancang RPS, memantau dan mengarahkan serta memberi masukan dalam melaksanakan program-program sekolah. Dalam kaitannya dengan akreditasi tim ini harus mencermati sembilan komponen sekolah yang menjadi fokus akreditasi.

3) Pengembangan Sistem Informasi Manajemen

Sistim Informasi Manajemen (SIM) sekolah adalah suatu sistem informasi berbasis komputer yang dirancang khusus untuk mengelola informasi sekolah, yang dapat diakses secara cepat dan akurat. Melalui SIM ini pemantauan dan pengendalian segala aktivitas dapat dilakukan lebih mudah. Selain itu juga membantu menyediakan data yang akurat sebagai dasar pengambilan kebijakan.

4) Pra-Evaluasi Diri

Evaluasi diri merupakan suatu upaya sistematis untuk menghimpun, mengolah dan menyusun informasi sebagai aspek kegiatan akademis-profesional untuk dapat menyimpulkan kinerja suatu pendidikan atau sekolah. Evaluasi diri sekali gus menjadi umpan balik guna meningkatkan kinerja sekolah. Dalam evaluasi diri dilakukan analisis tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT analysis). Evaluasi diri merupakan langkah awal proses akreditasi.

Pra-evaluasi diri ditujukan untuk menilai berbagai kelemahan dan hambatan yang dihadapi sekolah dalam mencapai tingkat perkembangannya untuk dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan strategi pengembangan selanjutnya. Melalui kegiatan ini sekolah akan mengetahui secara pasti kondisi mereka dalam semua aspek secara komprehensif. Hasilnya disusun dalam profil lembaga atau sekolah, yang di dalamnya telah disesuaikan dengan indikator-indikator yang akan dinilai dalam akreditasi.

5) Pengembangan dan Pemantapan Sekolah

Setiap sekolah hendaknya memiliki target atau *benchmark* tentang keadaan setiap komponen dan indikator yang akan di akreditasi. Apabila masih terdapat indikator yang kondisinya di bawah target maka perlu dikaji lebih lanjut tentang faktor-faktor penyebabnya. Hal ini perlu ditindaklanjuti dengan menyusun program sekolah untuk memperbaiki komponen atau indikator tersebut. Setelah perbaikan dilakukan, maka

sekolah dapat membuat evaluasi diri sebagai acuan pergajuan aplikasi akreditasi..

6) Evaluasi Diri dan Penyiapan Aplikasi Akreditasi

Berdasarkan masukan yang teliti dari Tim Penjamin Mutu, maka sekolah berusaha membenahi semua komponen dan indikator yang masih kurang melalui evaluasi diri. Format evaluasi diri menggunakan pedoman yang dikeluarkan oleh badan Akreditasi Sekolah. Semua dokumen,tidak hanya format penilaian namun juga seluruh data pendukung disiapkan baik dalam bentuk cetak maupun *soft copy*, sekolah dapat mengajukan aplikasi akreditasi ke Badan Akreditasi Sekolah sesuai mekanisme yang berlaku. (a) pemantapan rencana pengembangan sekolah dan komponen akreditasi, (b) pembentukan/ pemantapan tim penjamin mutu sekolah, (c) pemantapan sistem informasi manajemen, (d) pra-evaluasi diri untuk mengetahui kesiapan sekolah, (e) pengembangan dan pemantapan komponen sekolah, dan (f) evaluasi diri dan penyiapan aplikasi akreditasi.

Bab 7

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

Dewasa ini pendidikan telah merebak hingga dipelosok negeri, namun memang tidak semua telah merasakan apa itu pendidikan. Pembangunan infrastruktur sekolah yang telah dilakukan oleh pemerintah maupun swasta semakin membantu perkembangan pendidikan, bahkan dikota-kota besar semakin banyak bermunculan sekolah-sekolah baik negeri maupun swasta. Pembangunan infrastruktur yang pesat juga harus diimbangi oleh terpenuhinya kualitas sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia yang dimaksud dapat meliputi komponen-komponen pendidikan yaitu guru, kepala sekolah, tenaga administrasi, peserta didik, dan lainnya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi.

Upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan titik strategis dalam upaya menciptakan pendidikan yang berkualitas. Pendidikan yang berkualitas merupakan salah satu pilar pembangunan bagi suatu bangsa melalui pengembangan potensi individu. Karenanya, dapat dikatakan bahwa masa depan suatu bangsa terletak pada mutu dan kualitas pendidikan yang dilaksanakan.

Untuk menjamin mutu dan kualitas pendidikan, diperlukan perhatian yang serius, baik oleh penyelenggaran pendidikan, pemerintah, maupun masyarakat. Sebab, dalam sistem pendidikan nasional sekarang ini, konsentrasasi terhadap mutu dan kualitas bukan semata-mata tanggungjawab sekolah dan pemerintah, tetapi merupakan sinergi antara

berbagai komponen termasuk masyarakat. Oleh karena itu, masyarakat harus sadar dan berkonsentrasi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Untuk melaksanakan penjaminan mutu tersebut, diperlukan kegiatan yang sistematis dan terencana dalam bentuk manajemen mutu.

Manajemen mutu dalam pendidikan merupakan cara dalam mengatur semua sumber daya pendidikan, yang diarahkan agar semua orang yang terlibat di dalamnya melaksanakan tugas dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan sehingga menghasilkan jasa yang sesuai bahkan melebihi harapan pelanggan.

A. Konsep Dasar Manajemen Mutu Terpadu (TQM)

1. Definisi Manajemen Mutu

Istilah manajemen memiliki banyak arti, tergantung orang yang mengartikannya. Menurut Moefti Wiriadihardja (1987), manajemen adalah mengarahkan/memimpin sesuatu daya usaha melalui perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengendalian sumber daya manusia dan bahan ditujukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.¹

Syafaruddin (2005), mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dari dua pengertian di atas, dapat dipahami bahwa manajemen merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²

¹ Wiriadihardja, Moefti, 1987. Dimensi Kepemimpinan dalam Manajemen, Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 30.

² Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, hlm. 42,.

Adapun, mutu secara essensial, menurut Aan Komariah dan Cepi Triatna, (2005), digunakan untuk menunjukkan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (product) dan/atau jasa (service) tertentu berdasarkan pertimbangan obyektif atas bobot dan/atau kinerjanya.³

Jasa/pelayanan atau produk tersebut dikatakan bermutu apabila minimal menyamai bahkan melebihi harapan pelanggan. Dengan demikian, mutu suatu jasa maupun barang selalu berorientasi pada kepuasan pelanggan. Apabila kata mutu digabungkan dengan kata pendidikan, berarti menunjuk kepada kualitas product yang dihasilkan lembaga pendidikan atau sekolah. Yaitu dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun yang lain, serta lulusannya relevan dengan tujuan.⁴

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu adalah suatu cara dalam mengelola suatu organisasi yang bersifat komprehensif dan terintegrasi yang diarahkan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten dan mencapai peningkatan secara terus menerus dalam setiap aspek aktivitas organisasi.

Menurut, Mohammad Ali (2007), bahwa sasaran yang dituju dari manajemen mutu adalah meningkatkan mutu pekerjaan, memperbaiki produktivitas dan efisiensi melalui perbaikan kinerja dan peningkatan mutu kerja agar menghasilkan produk yang memuaskan atau memenuhi kebutuhan pelanggan. Jadi, manajemen mutu bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku yang harus diikuti, melainkan

³Aan Komariah, dan Cepi Tiratna, 2005. *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 8.

⁴Op. Cit, hlm. 9.

seperangkat prosedur proses untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan mutu kerja.⁵

Dalam manajemen produksi, ada suatu mekanisme penjaminan agar produk yang dihasilkan dapat memenuhi standar mutu. Untuk itu pengendalian mutu harus dilakukan sejak awal perencanaan. Apabila pengendalian mutu dilakukan setelah produk dihasilkan bisa menghadapi resiko terjadinya sejumlah produk yang tidak sesuai dengan standar yang diharapkan.

Dalam paradigma demikian, tujuan utama manajemen mutu adalah untuk mencegah dan mengurangi resiko terjadinya kesalahan dalam proses produksi, dengan cara mengusahakan agar setiap langkah yang dilaksanakan selama proses produksi dapat berjalan sebaik-baiknya sesuai standar. Dengan demikian, dalam manajemen mutu bukan sekedar berupaya agar produk yang dihasilkan memenuhi standar mutu, tetapi lebih difokuskan pada bagaimana proses produksi bisa terlaksana dengan baik, sesuai dengan prosedur yang seharusnya dilakukan. Dengan proses produksi yang baik, tentu akan dapat menghasilkan produk yang baik pula.

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dalam dunia industri sudah lebih dahulu berkembang yang penerapannya dalam banyak hal telah menunjukkan hasil yang menakjubkan. Belakangan ini di kalangan pakar kependidikan pun kemungkinan penerapan konsep tersebut telah banyak mendapat perhatian. Bahkan pengkajiannya telah berkembang hingga ke model dan teknik-tekniknya.⁶

Karena itu sengaja menyorotinya dan wawasan proses penyebaran inovasi atau difusi inovasi adalah sehubungan dengan

⁵Mohammad Ali, 2007. *Penjaminan Mutu Pendidikan*, Bandung: Pedagogiana, hlm. 344.

⁶ *Loc. Cit.* Sallis, Edward. 2006. *Total Quality*, hlm. 73. .

penerapan konsep manajemen mutu terpadu (MMT) di Indonesia relatif masih baru.

Pembahasan untuk dilaksanakan secara menyeluruh di kalangan perguruan tinggi di Indonesia secara khusus baru dilakukan tahun 1993 (Depdikbud, Ditjen Dikti 1994). Atau kita patut memandangnya paling tidak bahwa konsep MMT tersebut masih merupakan hal yang baru untuk diterapkan pada organisasi kependidikan.⁷

Persoalan terkait bagi para penyelenggara dan pelaksana sistem maupun satuan pendidikan ialah apa strategi yang cocok untuk menerapkan konsep MMT di lingkungan masing-masing. Yang pasti penerapannya lingkungan di persekolahan memerlukan dukungan dari semua pihak yang terlibat, mulai dari jajaran di lingkungan penyelenggara sistem (Departemen dan Dinas), para pengawas, kepala sekolah, guru-guru, dan staf sekolah lainnya, bahkan masyarakat sekitar. MMT amatlah penting untuk dipahami, terutama oleh para pelaku sekolah, sehingga pada gilirannya dinamika kehidupan sekolah diharapkan dapat berjalan seiring dengan pengembangan budaya mutu.

Persoalan lebih teknis lagi ialah bagaimana mengembangkan strategi penerapan MMT yang disamping sebagai sesuatu yang baru, juga bisa padu dengan perubahan-perubahan yang tengah dan akan dihadapi dunia persekolahan? Sehubungan dengan pemikiran ke arah pencarian alternatif strategi dengan fokus bahasan pengembangan model dan proses penerapan MMT pada lingkup (konteks) sekolah menjadi suatu yang menantang.

Isu mutu pendidikan nampaknya akan selalu menjadi pembicaraan yang aktual. Apalagi kini orientasi pembangunan nasional jangka

⁷Mujiono, D. 1994. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud., hlm. 33.

panjang tahap kedua (PJP II) juga ditekankan pada pengembangan sumber daya manusia. Ini jelas menunjukkan bahwa masalah penanganan mutu dalam sistem pendidikan memiliki arti yang amat strategis. Dalam arti bahwa mutu pendidikan yang ditangani secara betul atau profesional pada dasarnya tertuju bagi keberhasilan pengembangan sumber daya manusia.

Kemudian mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) di abad globalisasi sekarang ini demikian berjalan dengan cepat, maka dalam pada itu pemikiran dan penerapan berbagai konsep mutakhir atau kontemporer mengenai mutu pun menjadi semakin perlu dan urgen adanya. Apalagi mengingat ihwal mutu pendidikan sudah sejak lama menjadi masalah pokok dalam sistem pendidikan nasional kita. Bagi para Pengawas dan Kepala Sekolah bahkan mungkin persoalan yang lebih teknis lagi ialah bagaimana mengembangkan strategi penerapan MMT yang padu dengan perubahan yang tengah dihadapi. Misalnya strategi bermisi pengejawantahan kurikulum muatan lokal dan penuntasan wajar dikdas 9 tahun.

2. Batasan Manajemen Mutu Pendidikan

Pengertian mengenai manajemen mutu pendidikan mengandung makna yang berlainan. Akan tetapi, perlu ada suatu pengertian yang operasional sebagai suatu pedoman dalam pengelolaan pendidikan untuk sampai pada pengertian mutu pendidikan, kita lihat terlebih dahulu pengertian mutu menurut para pakar.

Secara umum mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia; "Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan

sebagainya)”.

Beberapa definisi mengenai Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Pendidikan menurut para ahli yaitu: ⁸

- a. Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Pendidikan menurut Edward Sallis adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.
- b. Manajemen Mutu Terpadu menurut Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (1995) ialah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan.
- c. Menurut West-Burnham (1997) Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan ialah semua fungsi dari organisasi sekolah kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, produktivitas, dan prestasi serta kepuasan pelanggan.

Armai Arief (2005: 21) mendefinisikan mutu ialah usaha yang dilakukan oleh seseorang, institusi, atau organisasi dalam upaya menyempurnakan suatu produk, agar produk itu bernilai fungsional dan efisien. Jadi, mutu merupakan orientasi utama suatu produk, sejauh mana suatu produk memenuhi kriteria, standar atau rujukan.⁹

Pengertian lain disampaikan oleh Edward Sallis dimana kualitas atau mutu dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relative. Dalam konsep absolut sesuatu (barang) disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, barang tersebut sudah tidak ada yang melebihi. Sedangkan, dalam konsep relatif, kualitas berarti

⁸Loc. Cit. Edward Sallis. 2006. *Total Quality.....*, hml. 79

⁹Arief Armai, 2007, *Reformulasi Pendidikan Islam*. Ciputat: CRSD Press. , hlm. 21.

memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*). Kualitas dalam konsep relatif berhubungan dengan produsen, maka kualitas berarti sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan.¹⁰

Korelasi antara mutu dengan pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, saran sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana kondusif. Sedangkan, mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu.¹¹

Dari penjelasan di atas dalam konteks postingan kali ini mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan sekolah memberikan layanan kependidikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan mencakup input, proses dan output pendidikan.

3. Fungsi Manajemen mutu pendidikan

Manajemen mutu pendidikan dapat diartikan sebagai seni dan ilmu dalam mengelola jasa untuk memberikan kepuasan pada pelanggan melalui jaminan mutu supaya tidak terjadi keluhan-keluhan. Bagi peserta didik, sekolah adalah sarana untuk belajar dan di dalamnya terdapat sistem yang terdiri dari input -> proses -> output. Oleh sebab itu, sekolah memiliki peran yang penting untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran yang baik supaya siswa dapat dengan aktif mengembangkan segala potensi yang ada pada dirinya.

¹⁰ *Loc. Cit.* Edward Sallis, 2006. *Total quality.....*, hlm. 51-57.

¹¹ Suryosubroto, 2004. *Manajemen ,* hlm. 210-211.

Tidak semua masyarakat di pelosok negeri merasakan pendidikan. Perkembangan pendidikan semakin terbantu dengan adanya pembangunan infrastruktur sekolah yang dilakukan oleh pemerintah dan juga swasta.

Keseimbangan antara pembangunan infrastruktur dengan kualitas sumber daya manusia harus seimbang. Yang dimaksud dengan sumber daya manusia yaitu segala komponen-komponen pendidikan, diantaranya siswa, guru, kepala sekolah, dan tenaga administrasi.

Dalam proses pembangunan, peningkatan mutu sumber daya manusia harus dilakukan dengan terencana, terarah, intensif, efisien, dan efektif. Hal ini dilakukan supaya dapat bersaing dalam era globalisasi.

Cara yang tepat untuk memperbaiki mutu pendidikan adalah dengan memperbaiki manajemen mutu pendidikan. Yang berperan di dalam proses peningkatan mutu pendidikan adalah organisasi-organisasi pendidikan.

Menurut Cheng, 1996 bahwa keefektifan sekolah dapat dilihat dari kemampuan sekolah dalam menjalankan fungsinya dengan maksimal. Berikut ada beberapa indikator manajemen mutu sekolah:

- a. Lingkungan sekolah yang kondusif (aman dan tertib)
- b. Mempunyai misi dan target mutu yang akan dicapai
- c. Mempunyai kepemimpinan yang kuat
- d. Ada harapan yang tinggi terhadap personel sekolah, diantaranya kepala sekolah, guru, staf dan siswa untuk berprestasi
- e. Ada pengembangan staf sekolah yang dilakukan terus menerus sesuai dengan tuntutan iptek, pelaksanaan evaluasi secara terus menerus terhadap berbagai aspek administratif dan akademik, dan pemanfaatan

hasilnya untuk perbaikan mutu.

- f. Adanya dukungan dan komunikasi intensif dari orang tua murid atau masyarakat.

B. Karakteristik Manajemen Mutu Terpadu (TQM)

Goetsch dan Davis (Nasution, 2005), mengungkapkan sepuluh unsur utama (karakteristik) total quality management, sebagai berikut:¹²

1. Fokus Pada Pelanggan.

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi Terhadap Kualitas.

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.

3. Pendekatan Ilmiah.

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

¹²Nasution M. N. 2005, *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*, Edisi Kedua, Jakarta: Ghalia Indonesia, hlm. 133.

4. Komitmen jangka Panjang

TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerja sama Team (Teamwork)

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan.

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan Yang Terkendali.

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang

dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan Tujuan.

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Namun hal ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.

C. Model Dasar Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan

1. Mengetahui konsep MMT dalam dunia pendidikan

Untuk dapat mengembangkan strategi penerapan konsep MMT di sekolah terlebih dahulu perlu dikenali apa yang dimaksud dengan MMT dalam dunia pendidikan. Dalam hal ini Edward Sallis (1993) menegaskan bahwa manajemen mutu terpadu adalah suatu falsafah perbaikan berkelanjutan yang dapat menyediakan lembaga pendidikan apapun dengan seperangkat alat praktis untuk memenuhi dan melampaui kebutuhan, keinginan dan harapan masa datang para pemakai.¹³

¹³ *Loc. Cit.* Sallis, Edward. 2006. *Total Quality* hlm. 107.

Maka mengingat pendidikan menyangkut belajar orang-orang, maka kepentingan-kepentingan tersebut cocok ditujukan kepada kualitas atau mutu pengalaman belajar. Dalam wawasan belajar yang berlangsung sepanjang hayat tentunya perbaikan tersebut diperlukan tiada mengenal batas akhir. Dalam pada itu MMT tepat untuk diterapkan.

Penting untuk dipahami bahwa MMT juga berkaitan dengan "Jaminan Mutu" atau "*quality assurance*" dalam rangka "kendali Mutu" atau "*quality control*". Jaminan mutu diartikan sebagai suatu cara mendapatkan hasil yang "bebas dari cacat dan salah". Philip Crosby menyebutnya sebagai "kerusakan nihil" atau "*Zero Defects*". Untuk itu prinsip utama yang dianut adalah "betul pada langkah awal dan betul untuk seterusnya" (*right first time, every time*). Dengan demikian pada gilirannya akan dapat meningkatkan kepercayaan dari para pelanggan.

Menurut Ishikawa dan David Lu, (1985), bahwa jenis kepercayaan tersebut tidak dapat dibentuk dalam semalam, dan hanya dapat diraih oleh suatu organisasi melalui usaha jangka panjang dalam jaminan mutu.¹⁴

Berbeda dengan kendali mutu yang umumnya dilakukan oleh para pengawas/penilik yang memiliki pemahaman profesional tentang mutu, maka jaminan mutu membuat tanggung jawab kekuatan kerja atau kelompok-kelompok kerja (*teams*) yang lebih dari hanya tugas pengawas/penilik saja. Atas dasar pandangan itulah unsur keterpaduan sangat diperlukan. Pada kaitan tersebut MMT menggabungkan jaminan mutu, mempertahankan dan mengembangkannya. Hal tersebut ditempuh secara bertahap dan diraih dari seri upaya-upaya kecil yang bertambah.

¹⁴Kaoru Ishikawa. David J. Lu. 1985. *What Is Total Quality Control?* Prentice Hall. Eko Henryanto. BN Marbun. 1987. *Pengendalian Mutu Terpadu*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, hlm. 112.

Itulah inti dari "perbaikan berkelanjutan" atau "continuous improvement" yang dalam budaya bangsa Jepang dikenal dengan sebutan "Kaizen".

Dengan demikian itu MMT menciptakan suatu budaya mutu yang tujuan setiap anggota staf adalah menggembirakan para pemakai. Karena itu pula MMT memerlukan adanya perubahan sikap dan metode kerja. Setiap anggota staf harus menyadarinya dan untuk itu juga perlu perubahan cara dari lembaga dalam meminiij dan memimpin. Anggota staf sekolah membutuhkan lingkungan yang cocok untuk pekerjaannya. Untuk membuat pekerjaan staf yang bagus dibutuhkan adanya dorongan dan pengakuan atas keberhasilan pencapaian mereka. Untuk itu dituntut kepemimpinan yang dapat menghargai apa yang dicapai dan membimbing menuju keberhasilan yang lebih tinggi.

2. Wawasan Penentuan strategi penerapan MMT di Sekolah

Memperhatikan kembali bahwa MMT menyangkut perubahan budaya atau kebiasaan kerja, dapat ditentukan pula kalau strategi penerapannya pun bertolak dari wawasan strategi suatu perubahan sosial. Karena itu pula dalam hubungan ini layak kiranya jika strategi yang dikembangkan mengacu kepada suatu teori perubahan.

Teori umum yang sering dibicarakan dalam bahasan mengenai perubahan ialah teori "medankekuatan" dan Kurt Lewin (Stoner, 1986) atau dikenal *Force-field Theory*. Penjelasan teori Lewin tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut. Bahwa pada satu kondisi tertentu terdapat dua kekuatan (forces) yang berlawanan. Pada satu sisi terdapat kekuatan yang mendorong terjadinya perubahan atau disebut driving force. Sedang di sisi lain terdapat kekuatan penolakan yang mempertahankan

keberadaan atau status quo yang disebut *restraining force*.¹⁵

Berdasarkan teori tersebut jika perubahan hendak dijalankan pertama-tama perlu dikenali secara betul kondisi yang dimaksud yang juga adalah merupakan titik kesetimbangan (*equilibrium point*) dari dua kekuatan tersebut. Lalu tentukan titik kesetimbangan baru atau kondisi lain yang diinginkan, sebagai suatu keadaan setelah berubah dijalankan.

Setelah itu lakukan pengkajian terhadap masing-masing kekuatan yang berlawanan tadi atau disebut analisis kekuatan medan (*force field analysis*). Berdasarkan hasil kajian tersebut, yang tentunya setelah dapat dihimpun atau diidentifikasi dengan jelas faktor-faktor pada kedua kekuatan itu, baru tentukanlah "besaran" untuk menambah kekuatan-kekuatan pendorong dan untuk mengurangi kekuatan-kekuatan penolakan. Sehingga dengan demikian dimungkinkan terjadi pergeseran dari titik kesetimbangan semula ke titik kesetimbangan baru yang ditentukan.

Dalam kasus perubahan yang dimaksudkan ialah budaya mutu di sekolah, maka untuk mengenali bagaimana budaya mutu yang saat ini terjadi atau dianut di lingkungan sekolah memang tidak sesederhana yang dapat dikatakan. Tetapi juga bukan hal yang tidak mungkin dilakukan. Namun persoalan terkait ialah dari sudut pandang mana melihat aspek-aspek mutu yang dimaksud. Sebab dari situlah kiranya budaya mutu itu berkembang.

Tentunya tiap orang baik yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam penyelenggaraan sekolah bisa memiliki sudut pandang sendiri yang mungkin berbeda dengan sudut pandang orang lain. Karena

¹⁵James A.F. Stoner. 1986. *Manajemen* (alih bahasa Agus Maulana, Hendaradi, Khristina,) Ed. 2. Jakarta: Erlangga, hlm. 58.

itu "keragaman budaya" mutu sangat dimungkinkan, termasuk di lingkungan persekolahan. Itulah tidak sederhananya mengenali bahkan menentukan kondisi yang ada dari budaya mutu di sekolah-sekolah yang dimaksud. Sungguhpun demikian jika bertolak dari kerangka acuan umum dalam memandang berbagai dimensi mutu, maka upaya untuk mengenali budaya mutu yang ada dapat menjadi lebih sederhana.

Achmad Sanusi (1990), memandang dimensi-dimensi mutu pendidikan itu meliputi: mutu hasil belajar, mutu mengajar, dan mutu bahan kajian dan pelajaran. Dan atau dapat pula ditambah dengan mutu fasilitas pendukung mengajar-belajar.¹⁶

Atas dasar itu ke-terpadu-an pada konsep MMT, menurut Sallis (1993), dapat dikatakan mencakup keseluruhan dimensi tersebut, dalam arti berkenaan dengan apapun dan siapapun yang terlibat.¹⁷ Tentunya hal ini sejalan pula dengan maksud manajemen yang menunjuk pada cara siapapun, sebab pada dasarnya dalam kedudukan dan peran apapun juga semuanya adalah manajer atas apa yang menjadi tanggung jawabnya.

3. Pokok-pokok pikiran berkenaan dengan bahasan mengenai model dasar strategi penerapan MMT

Berikut ini dikedepankan pokok-pokok pikiran berkenaan dengan bahasan mengenai model dasar strategi penerapan MMT dan proses penerapan MMT pada lingkup (konteks) persekolahan.

Menurut Husaini Usman (2009) dalam bukunya *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, mengatakan bahwa mutu memiliki 13 karakteristik seperti berikut:¹⁸

¹⁶ Achmad Sanusi. 1990. *Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan*. FPS IKIP Btmdung., hlm. 41.

¹⁷ *Loc. Cit.* Sallis, Edward. 1993. *Total Quality* hlm. 121.

¹⁸ *Op. Cit.* Usman, Husaini. 2009. *Manajemen.....*, hlm. 515.

- a. Kinerja (*performa*): berkaitan dengan aspek fungsional sekolah. Misalnya: kinerja guru dalam mengajar baik, memberikan penjelasan meyakinkan, sehat dan rajin mengajar, dan menyiapkan bahan pelajaran lengkap. Pelayanan administratif dan edukatif sekolah baik yang ditandai hasil belajar tinggi, lulusannya banyak, putus sekolah sedikit, dan yang lulus tepat waktu banyak. Akibat kinerja yang baik maka sekolah tersebut menjadi sekolah favorit.
- b. Waktu wajar (*timeliness*): selesai dengan waktu yang wajar. Misalnya: memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu. Waktu ulangan tepat. Batas waktu pemberian pekerjaan rumah wajar. Waktu untuk guru naik pangkat wajar.
- c. Handal (*reliability*): usia pelayanan prima bertahan lama. Misalnya: pelayanan prima yang diberikan sekolah bertahan dari tahun ke tahun, mutu sekolah tetap bertahan dari tahun ke tahun. Sebagai sekolah favorit bertahan dari tahun ke tahun. Sekolah menjadi juara tertentu bertahan dari tahun ke tahun. Guru jarang sakit. Kerja keras guru bertahan dari tahun ke tahun.
- d. Daya tahan (*durability*): tahan banting. Misalnya: meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan, tidak tutup. Siswa dan guru tidak putus asa dan selalu sehat
- e. .Indah (*aesthetics*). Misalnya: eksterior dan interior sekolah ditata menarik. Taman ditanami bunga dan terpelihara dengan baik. Guru-guru membuat media pendidikan yang menarik. Warga sekolah berpenampilan rapi.
- f. Hubungan manusiawi (*personal interface*): menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Misalnya: warga sekolah saling

menghormati, baik warga intern maupun ektern sekolah, demokratis, dan menghargai profesionalisme.

- g. Mudah penggunaannya (easy of use). Sarana dan prasarana dipakai. Misalnya: aturan-aturan sekolah mudah diterapkan. Buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dan dikembalikan tepat waktu. Penjelasan guru di kelas mudah dimengerti siswa. Contoh soal mudah dipahami. Demonstrasi praktik mudah diterapkan siswa.
- h. Bentuk khusus (feature): keunggulan tertentu. Misalnya: sekolah ada yang unggul dengan hampir semua lulusannya diterima di universitas bermutu. Unggul dengan bahasa Inggrisnya. Unggul dengan penguasaan teknologi informasinya (komputerisasi). Ada yang unggul dengan karya ilmiah kesenian atau olahraga.
- i. Standar tertentu (conformance to specification): memenuhi standar tertentu. Misalnya: sekolah sudah memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM), sekolah sudah memenuhi standar minimal ujian nasional atau sekolah sudah memenuhi ISO 9001:2000 atau sekolah sudah memenuhi TOEFL dengan skor 650.
- j. Konsistensi (Consistency): kejegalan, konstan, atau stabil. Misalnya: Mutu sekolah dari dahulu sampai sekarang tidak menurun seperti harus mengatrol nilai siswa-siswanya. Warga sekolah konsisten antara perkataan dengan perbuatan. Apabila berkata tidak berbohong, apabila berjanji ditepati, dan apabila dipercaya tidak mengkhianati.
- k. Seragam (uniformity): tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya: sekolah menyeragamkan pakaian sekolah dan pakaian dinas. Sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu atau pilih kasih.
- l. Mampu melayani (serviceability): mampu memberikan pelayanan prima. Misalnya: sekolah menyediakan kotak saran dan saran-saran

yang masuk mampu dipenuhi dengan sebaik-baiknya. Sekolah mampu memberikan pelayanan primanya kepada pelanggan sekolah sehingga semua pelanggan merasa puas.

- m. Ketepatan (Accuracy): ketepatan dalam pelayanan. Misalnya: Sekolah mampu memberikan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan sekolah, guru-guru tidak salah dalam menilai siswa-siswanya. Semua warga sekolah bekerja dengan teliti. Jam Belajar di sekolah berlangsung tepat waktu.

D. Strategi Penerapan MMT Pada Organisasi Sekolah

Pada pengetahuan manajemen kontemporer konsep "mutu" berkembang dengan menekankan pada aspek psikologis manusia baik sebagai pelaku operasi sistem maupun sebagai pengguna hasilnya. Mutu adalah berkenaan dengan keinginan yang kuat (passion) dan kebanggaan (pride), demikian dinyatakan Tom Peters dan N. Austin (Sallis, 1993). Hasrat untuk senantiasa memperoleh hasil terbaik dalam setiap pekerjaan untuk memberikan layanan yang selalu dapat memuaskan setiap pengguna hasil tersebut kini tengah menjadi spirit dari setiap gerakan manajemen.¹⁹

Bersamaan dengan itu patutlah untuk disadari bahwa manusia telah dihadapkan kepada tuntutan persyaratan hidup yang ketat dan dengan intensitas yang tinggi. Dalam pada itu pula, memasuki dasawarsa belakangan ini di Indonesia isu mengenai mutu telah menjadi pembicaraan yang senantiasa aktual. Pemikiran dan penerapan berbagai konsep mutakhir atau kontemporer mengenai mutu telah mendapat prioritas hampir di segala bidang, tidak terkecuali bidang kependidikan.

¹⁹*Loc. Cit.* Sallis, Edward. 1993. *Total Quality* hlm. 91.

Apalagi kini orientasi pembangunan nasional jangka panjang tahap kedua (PJP II) yang juga ditekankan pada pengembangan sumber daya manusia. Ini jelas menunjukkan bahwa masalah penanganan mutu dalam sistem pendidikan memiliki arti yang amat strategis dalam memacu kemajuan pembangunan bangsa. Sebab mutu pendidikan yang ditangani secara betul atau profesional pada dasarnya tertuju bagi keberhasilan pengembangan mutu sumber daya manusia.

Merujuk usulan Miller tersebut maka model dasar strategi penerapan MMT pada organisasi sekolah dapat ditetapkan dengan memperhatikan atau mempertimbangkan dua sisi kepentingan, yaitu misi yang diemban organisasi sekolah atau yang oleh Kanter (Bagir, 1995) dalam perspektif keunggulan kompetitif dikenalkan sebagai *core competence*; dan visi terhadap kebutuhan, keinginan, atau harapan para pelanggan.²⁰

1. Pengorganisasian dan Pencapaian Komitmen Terhadap Mutu Terpadu

Pada sisi pertama dapat ditempatkan dua hal apa yang disarankan Feigenbaum (1983), yaitu; pengorganisasian dan pencapaian komitmen terhadap mutu terpadu.²¹

Dalam kaitan ini mengacu kepada Enward Deming (Sallis, 1993), dapat diajukan 14 prinsip sebagai berikut:²²

- 1) Miliki tekad yang kuat dan terus menerus untuk memperbaiki mutu produk dan jasa.

²⁰Bagir, Haidar. 1995. *Era Baru Manajemen Etis: Kumpulan Surat dari Harvard*. Bandung: Mizan., hlm. 44.

²¹Feigenbaum, A.V. 1983. *Total Quality Control*, 3rd Edition, New York. McGraw Hill., hlm.431.

²² *Loc. Cit.* Sallis, Edward. 1993. *Total Quality* hlm. 48-49.

- 2) Gunakan filosofi yang tidak bisa menerima keterlambatan, kesalahan, cacat materi dan cacat pekerjaan.
- 3) Hentikan pemeriksaan mutu pada akhir proses, ganti dengan adanya proses yang baik sejak awal sampai akhir guna mendapatkan hasil yang bermutu.
- 4) Jangan terkecoh oleh besarnya biaya saja; yang mahal belum tentu baik, yang mudah belum tentu baik, demikian pula sebaliknya.
- 5) Lakukan terus dan selamanya usaha-usaha perbaikan kualitas dalam setiap kegiatan.
- 6) Lembagakan pembinaan dalam bentuk on-the-job training untuk semua orang (pimpinan, guru, dan staf sekolah lainnya) agar masing-masing dapat selalu meningkatkan kualitas kerjanya.
- 7) Lembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.
- 8) Hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang merasa takut dalam organisasi.
- 9) Hilangkan segala yang menghambat komunikasi antar bagian dan antar individu dalam organisasi sekolah.
- 10) Hilangkan slogan dan ajakan bekerja keras kepada para pelaksana; penyebab rendahnya mutu dan produktivitas bukan ada pada pihak pelaksana tetapi pada sistem organisasi.
- 11) Hilangkan target kerja bagi para pelaksana, dan hilangkan angka-angka tujuan bagi para pimpinan.
- 12) Singkirkan penghalang yang merebut hak para pimpinan dan pelaksana untuk bangga atas hasil kerjanya.
- 13) Lembagakan program yang kuat untuk pendidikan, pelatihan dan

pengembangan diri bagi semua orang.

- 14) Ciptakan struktur yang memungkinkan semua orang bisa ikut serta dalam usaha memperbaiki mutu organisasi sekolah.

2. Antisipasi Kecenderungan dan Penciptaan Iklim yang Kondusif

Pada sisi kedua perlu antisipasi kecenderungan dan penciptaan iklim yang kondusif. Iklim yang memungkinkan kemampuan dan motivasi senantiasa bersamaan terus meningkat dan menjadi-kannya sebagai suatu cita-cita, lebih tingginya lagi sebagai obsesi. Hal tersebut amatlah penting sebab sebagaimana ditegaskan oleh Ralph Barra (1983) bahwa kontribusi seseorang dalam peningkatan mutu dan produktivitas akan tergantung pada kombinasi antara kemampuan dan motivasi.

Kepentingan-kepentingan pada kedua sisi (misi dan visi) tersebut dilakukan secara komplementer untuk tiap tahapan periode waktu perubahan yang ditentukan, sebagai pencapaian titik kesetimbangan baru yang diinginkan.

3. Pengembangan Model Strategi

Untuk mengembangkan suatu model dasar strategi yang merujuk kepada model strategi perubahan budaya. Sesuai dengan itu, dalam kaitan strategi merubah suatu budaya atau suatu kebiasaan menurut Lawrence Miller (1984) ada enam perangkat rumusan yang harus dikembangkan. Keenam perangkat rumusan tersebut ialah:²³

- a. Budaya kita sekarang;
- b. Siapa dan bagaimana kita diorganisasikan;

²³Miller, Lawrence M., 1984, *American Spirit: Visions of A New Corporate Culture*, (Terjemahan), Jakarta: Erlangga., hlm. 112.

- c. Lingkungan eksternal (hari ini dan kemarin);
- d. Budaya masa datang kita;
- e. Akan menjadi siapa dan akan bagaimana kita diorganisasikan, dan
- f. Lingkungan eksternal masa datang.

4. Proses Penerapan MMT Pada Tatanan (Kml) Kurikulum Muatan Lokal dan Implementasi Wajar Dikas 9 Tahun

a. Menyikapi konsep berwawasan inovatif

Manajemen mutu terpadu, kurikulum muatan lokal (KML), dan wajib belajar pendidikan dasar (wajar dikdas) 9 tahun adalah merupakan gagasan-gagasan inovatif (pembauran). Pada ketiganya mengandung maksud sebagai upaya yang ditujukan ke arah pemecahan masalah dalam menghadapi berbagai tantangan zaman. Upaya menjalankan suatu gagasan yang lebih bersifat kualitatif dalam arti mengembangkan kemungkinan-kemungkinan yang lebih baik dan cocok tentunya barang menuntut kearifan. Sebab dapat dipastikan bahwa pihak-pihak yang terlibat di samping memiliki persepsi dan kebutuhan sendirisendiri juga dapat menyadari adanya kepentingan bersama.

Dalam kaitan ini sangat boleh jadi muncul stres dan konflik pada pihak-pihak yang terlibat tersebut. Dalam hal ini kearifan diperlukan paling tidak dengan memperkecil dan atau bahkan memanfaatkan stres dan konflik yang muncul itu. Lantas apa implikasi bagi upaya penerapan MMT pada kedua gagasan inovatif lainnya itu di sekolah? Dalam kaitan ini perlu dipahami bagaimana anggota sistem sosial di lingkungan sekolah yang bersangkutan dapat menyikapi gagasan-gagasan inovasi tadi.

Sebagai pegangan umum kiranya dapat digunakan kategorisasi anggota sistem sosial menurut Everett Rogers (1983), dikemukakan bahwa anggota sistem sosial dalam proses penyebaran inovasi (diffusion) dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori. Yang dalam hubungannya

dengan sistem sosial sekolah kelimanya dapat dikemukakan sebagai berikut:²⁴

- 1) Inovator, anggota staf sekolah yang masuk kategori ini berkarakter antara lain suka bertualang; berhasrat besar untuk mencoba gagasan-gagasan baru; menyukai akan hal-hal yang bahaya, kegesitan, tantangan, dan risiko. Mereka sering juga berhubungan dengan orang-orang dari luar lingkungan sekolah atau berjiwa kosmopolitan. Mereka dapat memainkan peranan sebagai "a getkeeping" dalam arus gagasan-gagasan baru ke dalam sistem sekolah.
- 2) Pelopor, anggota staf sekolah kategori ini lebih menyatu dengan lingkungan sosial sekolah setempat. Mereka sering tampil sebagai "opinion leader" dan penuh pertimbangan untuk menerapkan gagasan yang baru. Mereka tanggap terhadap kelompoknya, mampu mengajukan saran dan memberikan dorongan di samping senantiasa mengupayakan keberhasilan dengan memanfaatkan ciri-ciri utama suatu gagasan baru.
- 3) Pengikut dini, anggota staf sekolah kelompok ini suka menerima gagasan baru sebelum kebanyakan orang menerimanya. Sekalipun acap kali berhubungan dengan anggota kelompok lainnya, tapi jarang memegang posisi kepemimpinan. Mereka sering merundingkannya lebih dahulu sebelum menerima sepenuhnya suatu gagasan baru.
- 4) Pengikut kemudian, anggota staf sekolah kelompok ini baru menerima gagasan baru manakala sudah kebanyakan orang menerimanya. Mereka seringkali ragu terhadap gagasan baru dan karenanya menunggu tekanan kelompok memberikan motivasi. Mereka cenderung menerima suatu yang baru setelah yakin merasa aman dengan penerimaannya itu.

²⁴Rogers, Everett M. 1983. *Diffusion of Innovations* (third edition). New York: Free Press., hlm. 151,

- 5) Tertinggal, anggota staf sekolah kelompok ini senantiasa menjadi yang terakhir dari kelompoknya dalam menerima gagasan baru. Mereka kebanyakan terasing dari jaringan kerja kelompoknya. Mereka acapkali berhubungan dengan orang-orang yang berpandangan kolot. Sering kali saat mereka mulai menerima suatu gagasan baru, gagasan baru lainnya telah dihadapannya.

Dalam hubungan itu Pula bertolak dari konsep mutu yang mengutamakan kepentingan para pemakai maka dalam tatanan KML maupun pelaksanaan wajar dikdas 9 tahun pada lingkup pendidikan dasar kiranya perhatian terhadap pemakai SD pun telah terjadi dengan sendirinya (implisit). Dengan demikian penerapan MMT-nya sendiri hendaknya menjadi lebih ditekankan pada penggalangan dan koordinasi seluruh jajaran terkait dengan memperhatikan karakteristik pada kategori mana mereka berada.

b. Menjalankan Langkah-Langkah Penerapan MMT

Sesuai dengan tahapan proses putusan suatu inovasi yang dikenalkan Rogers (1983) maka paling tidak ada lima langkah strategis yang harus dilalui dalam penerapan MMT. Langkah-langkah tersebut bertolak dari kondisi awal sistem sekolah dengan visi dan misi yang dimilikinya. Prosesnya tidak terlepas dari informasi yang bersumber dari kondisi awal tersebut dan disebarkan melalui saluran komunikasi pada sistem sekolah. Adapun kelima langkah dimaksud adalah,, sebagai berikut:²⁵

- 1) Memahami ide atau gagasan MMT yang dimaksudkan. Dalam hal ini penyajian konsep perlu dibuat sesederhana mungkin tetapi dengan penuh keyakinan bahwa gagasan tersebut sangat mungkin dijalankan

²⁵ *Op, Cit. Rogers, Everett M. 1983. Diffusion, hlm. 154,*

di lingkungan sekolah yang bersangkutan. Di antara cara yang dapat dilakukan ialah menyelenggarakan forum-forum diskusi dengan mendatangkan nara sumber berkompeten yang ditunjang bacaan atau panduan sumber-sumber yang dirancang untuknya. Untuk kasus penerapan pada tatanan KML dan Wajar Dikdas 9 tahun oleh semua personil terlibat jelas kiranya kalau pemahaman terhadap konsep keduanya merupakan prasyarat yang sudah terlebih dahulu dipenuhi.

- 2) Membangkitkan motif atau dorongan yang dapat menyebabkan jadi berkenan terhadap gagasan MMT yang telah dipahami. Dalam hal ini di samping penegasan akan kepentingan atau keuntungan yang bisa diraih juga kemudahan-kemudahan dari padanya perlu terus menurus ditekankan. Penunjukkan bukti-bukti keberhasilan dan ketersediaan berbagai hal yang diperlukan akan sangat membantu langkah ini.
- 3) Meyakinkan penentuan penerimaan (adopsi) atas gagasan MMT yang dimaksud. Bisa jadi pada tahapan ini muncul pertimbangan-pertimbangan apakah perlu dicobakan dulu atau tidak. Itu bergantung pada seberapa jauh tingkat berkenan yang dicapai tahap sebelumnya. Keterlibatan semua pihak dalam mengejawantah-kan KML dan Wajar Dikdas 9 tahun di SD harus meyakini bahwa dalam kedudukannya sebagai pemakai adalah mendapat perhatian yang utama. Dan dalam kedudukan sebagai pihak yang menjalankan operasi KML dan Wajar Dikdas 9 tahun masing-masing bertanggung jawab atas mutu baik dalam hal yang berkenaan dengan bidang tugasnya sendiri maupun dengan misi SD itu sendiri.
- 4) Pelaksanaan gagasan yang dimaksud. Dalam hal ini prinsip-prinsip pengorganisasian mutu patut ditegakkan. Berdasar pandangan Feigenbaum (1983) dapat ditegaskan dua prinsip pengorganisasian

yang amat mendasar, yaitu bahwa:²⁶ (1) mutu adalah pekerjaan setiap orang dalam penyelenggaraan sekolah dan karena itu Pula (2) mutu dapat menjadi bukan pekerjaan siapapun. Implikasi dari prinsip itu maka pimpinan sekolah harus menyadari bahwa tanggung jawab atas mutu dari banyak individu akan dilaksanakan secara efektif jika mereka ditunjang dan dilayani oleh fungsi manajemen yang rapi. Salah satu pekerjaan khususnya adalah mutu pembelajaran, bidang kegiatan pentingnya ialah kendali mutu, dan satu-satunya taggung jawabnya hanyalah menjamin bahwa hasil pembelajaran yang dicapai adalah benar; yang tentunya dalam hal ini pada kawasan KML dan Wajar Dikdas 9 tahun.

- 5) melakukan tindak lanjut. Langkah ini berkaitan dengan adanya kemungkinan apa yang dilaksanakan tidak berjalan terus dan atau yang semula memilih tidak melaksanakan malah kemudian menjadi melaksanakan. Bahkan yang melaksanakan pun mungkin belum sesuai dengan pertimbangan hati nuraninya atau apa yang disebut disonansi inovasi. Karena itu berbagai "insentif" dalam artian penghargaan dan pengakuan amatlah penting guna memelihara keberlanjutan pelaksanaan gagasan MMT pada tatanan KML dan Wajar Dikdas 9 tahun tersebut.

c. Midentifikasi Kendala dan Implementasi Mutu Pendidikan

Salah satu masalah yang sangat dominan seperti yang telah diungkap dalam pendahuluan adalah kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan pendidikan. Untuk itu peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia.

²⁶ *Loc. Cit, Feigenbaum, 1983. Total Quality....., hlm. 457..*

Secara garis besar ada dua faktor utama yang menyebabkan perbaikan mutu pendidikan di Indonesia masih belum atau kurang berhasil yaitu:²⁷

- 1) Strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat input oriented. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori *education production function* (Hanushek, 1979,1981) tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.
- 2) Pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

²⁷Loc, Cit. Hadis, Abdul. & B, Nurhayati. 2010. *Manajemen.....*hlm. 87.

Bab 8

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Globalisasi sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan modern semakin nyata pengaruhnya dalam mewujudkan pasar dan persaingan bebas terbuka. Dalam keadaan seperti ini, semua lembaga khususnya pendidikan dituntut untuk mampu menciptakan efisiensi, mengutamakan mutu, kepuasan konsumen dan memanfaatkan peluang dengan cepat agar dapat bersaing dan bertahan.

Adanya persaingan merupakan unsur yang tidak bisa ditawar lagi. Suatu organisasi atau lembaga dapat meningkatkan dan mempertahankan kualitas dengan cara membangun suatu sistem peningkatan kualitas dan menentukan standar (TQM) *Total Quality management* atau disebut dengan manajemen peningkatan mutu, dan salah satu lembaga standarisasi dalam dunia industri diantaranya adalah ISO (International Organization for Standardization).

Dalam bidang pendidikan manajemen peningkatan mutu dapat didefinisikan sebagai sekumpulan prinsip dan teknik yang menekankan pada peningkatan mutu dengan bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus menerus dan berkesinamungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan lembaganya untuk memenuhi tuntutan kebutuhan peserta didik dan masyarakat dan mampu bersaing ditengah-tengah kemajuan globalisasi serta mampu bertahan dengan memproduksi peserta didik berkualitas dan terpenuhinya kepuasan *user* atau *stake holder*. didasarkan pada pilar mutu untuk mentransformasikan mutu.

Setiap pilar akan menunjang transformasi budaya yang harus dilaksanakan oleh sekolah untuk mencapai budaya mutu. komponen utama pendekatan untuk menerapkan mutu adalah mengembangkan sistem penilaian yang memungkinkan setiap profesional pendidikan untuk mendokumentasikan dan mengukur nilai tambah dari prakarsa mutunya.

A. Konsep Dasar Manajemen Peningkatan Mutu

1. Batasan Manajemen Peningkatan Mutu

Peningkatan memiliki kata dasar tingkat ditambah dengan imbuhan pe-an, sehingga berubah menjadi peningkatan yang berupa kata benda dengan arti proses, cara, perbuatan meningkatkan sesuatu untuk kemajuan. Mutu adalah (ukuran) baik buruk suatu benda, kadar, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan dsb) atau bisa di sebut dengan kualitas. Jadi, peningkatan mutu pendidikan adalah suatu upaya mengembangkan kemampuan, sikap yang berahlak disegala bidang untuk keberhasilan pendidikan yang sehingga meningkatkan kualitas ataupun mutu pendidikan.

Manajemen mutu merupakan sebuah filsafat dan budaya organisasi yang menekankan kepada upaya menciptakan mutu yang konstan melalui setiap aspek dalam kegiatan organisasi. Manajemen mutu membutuhkan pemahaman mengenai sifat mutu dan sifat sistem mutu serta komitmen manajemen untuk bekerja dalam berbagai cara.

Sehubungan dengan hal itu, Ishikawa (Pawitra, 1993), menjelaskan bahwa Manajemen Mutu Terpadu-MMT (Total Quality Management-TQM), dapat diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari organisasi ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan

pelanggan.¹

Setiap orang akan memiliki pengertian yang berbeda tentang mutu. Produsen dan konsumen akan memiliki definisi yang berbeda mengenai mutu dari suatu barang/jasa. Perbedaan mengacu pada orientasi mereka terhadap barang/jasa. Kaitan konsep mutu menurut konsumen maupun produsen adalah kepuasan. Suatu barang/jasa dapat dikatakan bermutu apabila dapat memberikan kepuasan pada produsen dan konsumen.

2. Manajemen dan Mutu Pendidikan

Manajemen, menurut Stoner (Rusdiana, 2014), adalah suatu proses khusus yang terdiri atas, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan, melalui sumber daya manusia dan lainnya.²

Paul Hersey dan Blanchard (Rusdiana, 2014), mengaskan bahwa, manajemen sebagai usaha yang dilakukan bersama, individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.³

Begitu juga dalam dimensi pendidikan manajemen telah menjadi sebuah istilah yang tak dapat dihindari demi tercapainya suatu tujuan. Untuk mencapai tujuannya, maka pendidikan mesti dan harus memiliki manajemen yang baik dan terarah, agar menghasilkan pendidikan yang berkualitas atau bermutu tinggi.

Terkait dengan mutu, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001), adalah baik buruk suatu benda; kadar; taraf atau derajat misalnya

¹ Pawitra, T. 1993. *Manajemen di Indonesia Beberapa Isu Kontemporer*. Jakarta: FE-UIL., hlm.135

²Rusdiana. A. 2014. *Asas-asas Manajemen berwawasan Global*. Bandung: Pustaka Setia, hlm. 23,

³ *Op. Cit*, hlm. 24

kepandaian, kecerdasan dan sebagainya.⁴

Secara umum kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat.⁵

Dalam pengertian mutu mengandung makna derajat (tingkat keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* atau *intangible*. Mutu yang *tangible* artinya dapat diamati dan dilihat dalam bentuk kualitas suatu benda atau dalam bentuk kegiatan dan perilaku. Misalnya televisi yang bermutu karena mempunyai daya tahan (tidak cepat rusak), warna gambarnya jelas, suara terdengar bagus, dan suku cadangnya mudah didapat, perilaku yang menarik, dan sebagainya.

Adapun mutu Pendidikan yang *intangible*, menurut (Suryosubroto, 2004), adalah suatu kualitas yang tidak dapat secara langsung dilihat atau diamati, tetapi dapat dirasakan dan dialami, misalnya suasana disiplin, keakraban, kebersihan dan sebagainya. Mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yaitu mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan, yaitu:⁶

- a. Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang

⁴Departemen Pendidikan Nasional, 2001, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 768.

⁵ Diknas, 2002, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Jakarta: Ditjen Pendidikan Dasar, hlm. 7.

⁶ *Loc. Cit.* Suryosubroto B., 2004, *Manajemen*, hlm. 31'

kondusif.

- b. Mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, Ebta dan Ebtanas).

Menurut Suryosubroto (2004), dapat pula di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah-raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya computer, beragam jenis teknik, jasa dan sebagainya. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana, disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya.⁷.

Dalam UU RI No. 20 Tahun 2003, melihat pendidikan dari segi proses dengan dengan merumuskan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.”⁸ .

Pengertian kualitas atau mutu, menurut Daniel C. Kambey, (Nurkolis, 2003), dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relatif, konsep keduanya, adalah sebagai berikut:⁹

- a. Dalam konsep *absolut* sesuatu (barang) disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, barang tersebut

⁷ *Op. Cit.* Suryosubroto, 2004. *Manajemen.....*, hlm. 33

⁸ UU RI No. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.

⁹ Nurkolis, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia., hlm. 67.

sudah tidak ada yang melebihi. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang akan mampu membayarnya.

- b. Dalam konsep relatif, kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Oleh karena itu kualitas bukanlah merupakan tujuan akhir, melainkan sebagai alat ukur atas produk akhir dari standar yang ditentukan. Produk yang berkualitas adalah sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*). Definisi kualitas menurut Edward Sallis (Nurkolis 2003),¹⁰ dalam konsep relatif memiliki dua aspek, yaitu dilihat dari sudut pandang produsen, maka kualitas adalah mengukur berdasarkan spesifikasi yang ditetapkan dan dari sudut pandang pelanggan maka kualitas untuk memenuhi tuntutan pelanggan.

Menurut Kamisa, 1997, (Nurkolis, 2003), dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan erat dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu:¹¹

- 1) Pelanggan internal adalah kepala sekolah, guru dan staf kependidikan lainnya.
- 2) Pelanggan eksternal ada tiga kelompok, yaitu:
 - (a) Pelanggan eksternal primer adalah peserta didik;
 - (b) Pelanggan eksternal sekunder adalah orang tua dan para pemimpin pemerintahan;
 - (c) Pelanggan eksternal tersier adalah pasar kerja dan masyarakat luas.

¹⁰ *Op. Cit.* Nurkolis, 2003, *Manajemen.....*, hlm. 68.

¹¹ *Op. Cit.*, hlm. 70.

Berdasarkan konsep relatif tentang kualitas, maka pendidikan yang berkualitas apabila:¹²

- a. Pelanggan *internal* berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreatifitasnya.
- b. Pelanggan *eksternal*, terdiri atas:
 - 1) Eksternal primer (para siswa), menurut Phillip Hallinger, 1998, (Nurkolis, 2003)¹³, menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional dan internasional, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, siap secara kognitif untuk pekerjaan yang kompleks, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan, dan menjadi warga Negara yang bertanggung-jawab secara sosial, politik dan budaya. Menurut Kartini Kartono (1997), intinya para siswa menjadi manusia dewasa yang bertanggung-jawab akan hidupnya.¹⁴
 - 2) Eksternal sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan): mendapatkan kontribusi dan sumbangan yang positif. Misalnya para lulusan dapat memenuhi harapan orang tua dan pemerintah dan pemimpin perusahaan dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan.
 - 3) Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas): para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan

¹² *Op. Cit.* Nurkolis, 2003, *Manajemen.....*, hlm. 69.

¹³ *Op. Cit.* hlm. 91.

¹⁴ Kartini Kartono, 1997, *Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Pradnya Paramita, hlm. 11.

masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.

Pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik, tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan hasil tes prestasi belajar.

3. Prinsip Manajemen Peningkatan Mutu

Berdasarkan pengertian di atas dapat difahami bahwa Manajemen Peningkatan Mutu memiliki prinsip:¹⁵

- a. Peningkatan mutu harus dilaksanakan di sekolah;
- b. Peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik;
- c. Peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif;
- d. Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah;
- e. Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan masyarakat.

Untuk mencapai pendidikan yang berkualitas tentunya dibutuhkan perencanaan program pendidikan yang baik. Dalam perencanaan pendidikan untuk mencapai pendidikan yang berkualitas perlu memperhatikan kondisi-kondisi yang mempengaruhi, strategi-strategi yang tepat, langkah-langkah perencanaan dan memiliki kriteria penilaian.

¹⁵ *Loc. Cit.* Suryosubroto, 2004. *Manajemen.....*, hlm. 21.

2. Faktor-faktor yang menyebabkan Peningkatan Mutu Pendidikan

Pendidikan yang selama ini dikelola secara terpusat (sentralisasi) kurang memberikan kebebasan kepada sekolah dalam mengembangkan lembaganya, sehingga berdampak pada rendahnya mutu pendidikan. Untuk itu, pemerintah, mengeluarkan kebijakan di bidang pendidikan yaitu desentralisasi penyelenggaraan pendidikan ke tingkat sekolah, yaitu dengan diberlakukannya Manajemen Peningkatan Mutu, dengan tujuan, adanya perbaikan mutu di sekolah.

Berkaitan dengan itu, menurut Husaini Usman (2001), ada tiga faktor yang menjadi penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia, yaitu:¹⁶

- a. Kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen,
- b. Penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara sentralistik, sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi,
- c. Peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim.

Berdasarkan penyebab tersebut dan dengan adanya era otonomi daerah yang sedang berjalan, maka kebijakan strategis yang diambil Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (2002), dalam meningkatkan mutu pendidikan untuk mengembangkan sumber daya manusia adalah sebagai berikut: ¹⁷

¹⁶Husaini Usman, 2001. *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 35.

¹⁷ Departemen Pendidikan Nasional, 2002, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Konsep Dasar*, Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah, Ditjen SLTP., hlm. 22.

- a. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (school based management), memberikabn kewenangan kepada sekolah untuk merencanakan sendiri upaya peningkatan mutu secara keseluruhan.
- b. Pendidikan yang berbasiskan pada partisipasi komunitas (community based education), terjadinya interaksi yang positif antara sekolah dan masyarakat (sekolah sebagai community learning center).
- c. Dengan menggunakan paradigma belajar atau *learning paradigm*, akan menjadikan pelajar-pelajar atau *learner* menjadi manusia yang diberdayakan.

Untuk merealisasikan kebijakan di atas, maka sekolah perlu melakukan manajemen peningkatan mutu. Manajemen peningkatan mutu ini merupakan suatu model yang dikembangkan di dunia pendidikan, seperti yang telah berjalan di Sidney, Australia yang mencakup *school review*, *quality assurance*, dan *quality control* dipadukan dengan model yang dikembangkan di Pitsburg, Amerika Serikat oleh Donald Adams, dan kawan-kawan.

Manajemen peningkatan mutu sekolah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada sekolah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, serta berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

Dalam manajemen peningkatan mutu, terkandung aspek-aspek, antara lain:¹⁸

- a. mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi,

¹⁸ *Op. Cit. Diknas, 2002, Manajemen.....*, hlm. 31.

- b. melibatkan proses diagnosis dan pproses tindakan untuk menindaklanjuti diagnosis, serta
- c. memerlukan partisipasi semua pihak (kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua, dan pakar).

Berdasarkan kenyataan-kenyataan tersebut diatas, tentu saja perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan, salah satunya adalah melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan, yaitu dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

Lahirnya UU. No. 22 Tahun 1999 tentang otonomi daerah, serta UU. No. 25 tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah yang membawa konsekuensi terhadap bidang-bidang kewenangan daerah sehingga lebih otonom termasuk dalam bidang pendidikan. Sehingga penyelenggaraan yang bersifat terpusat atau sentralis berganti ke arah desentralisasi. Pengelolaan pendidikan yang diarahkan pada desentralisasi menuntut partisipasi masyarakat secara aktif untuk merealisasikan otonomi daerah. Karena itu memerlukan kesiapan sekolah sebagai ujung tombak operasional pendidikan pada level bawah. Pendidikan yang selama ini dikelola terpusat (sentral) harus diubah sesuai dengan perkembangan sistem yang ada yaitu sistem desentralisasi.

Otonomi daerah sebagai kebijakan politik makro akan memberi imbas terhadap otonomi sekolah sebagai sub sistem pendidikan. Dengan adanya kebijakan tersebut maka pengelolaan pendidikan dilakukan secara otonom yaitu dengan model manajemen berbasis sekolah atau school based management. Manajemen berbasis sekolah sendiri merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan

masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.

B. Kondisi Ideal Peningkatan Mutu Pendidikan

1. Kebutuhan Kondisi Peningkatan Mutu Pendidikan

Suksesnya perencanaan pendidikan diperlukan beberapa kondisi, yaitu: a) adanya komitmen politik, b) perencana pendidikan harus tahu betul apa yang menjadi hak, tugas dan tanggung-jawabnya, c) harus ada perbedaan yang tegas, antara area politis, teknis, dan administratif, d) perhatian lebih besar diberikan pada penyebaran kekuasaan untuk membuat keputusan politis, e) perhatian lebih besar diberikan pada pengembangan kebijakan dan prioritas pendidikan yang terarah, f) tugas utama perencana pendidikan adalah pengembangan secara terarah dan memberikan alternative teknis sebagai sarana untuk mencapai tujuan politik pendidikan, g) harus mengurangi politisasi pengetahuan, 8) harus berusaha lebih besar untuk mengetahui opini publik terhadap perkembangan masa depan dan arah pendidikan, h) administrator pendidikan harus lebih aktif mendorong perubahan-perubahan dalam perencanaan pendidikan, i) ketika pemerintah tidak menguasai lagi semua aspek pendidikan maka harus lebih diupayakan kerja-sama yang saling menguntungkan antara pemerintah-swasta-universitas yang memegang otoritas pendidikan.

Dalam perencanaan pendidikan ada dua strategi penting, yaitu: a) penetapan target, dan b) penetapan prioritas. Menyangkut strategi yang kedua terdapat enam area kritis yang harus dipertimbangkan, yaitu pilihan antara tingkat pendidikan, pilihan antara kuantitas dan kualitas, pilihan antara ilmu pengetahuan dan teknologi dengan pengetahuan budaya, pilihan antara pendidikan formal dan pelatihan nonformal, pilihan tentang insentif serta pilihan tentang tujuan pendidikan.

Langkah-langkah dalam perencanaan pendidikan adalah kegiatan analisis keadaan sekarang, perkiraan keadaan yang akan datang, perumusan tujuan yang akan dicapai, analisis dan diagnosis, pengembangan alternatif, proses pengambilan keputusan, penentuan kebijakan, penentuan program dan prioritas, perhitungan anggaran, perumusan rencana, penyusunan rincian-rencana, evaluasi rencana dan revisi rencana.

Dalam perencanaan pendidikan, terdapat tujuh kriteria penilaian desain dan implementasi kualitas program akademik, yaitu atraktif, bermanfaat, kongruen, berciri khusus, efektif, fungsional dan pertumbuhan siswa. Program pendidikan yang berkualitas apabila:

- a. Menarik atau atraktif bagi pelanggan, dan responsif terhadap kebutuhan dan ketertarikan populasi khusus saat itu atau calon siswa.
- b. Memperhatikan masalah, kebutuhan dan perhatian masyarakat serta bermanfaat bagi pelanggan.
- c. Kongruen, artinya terdapat kesesuaian antara yang ditawarkan dengan kenyataan.
- d. Memiliki ciri khusus atau berbeda dengan lembaga pendidikan yang lain (*distinctive*).
- e. Efektif, artinya hasil belajar yang dimaksud telah didefinisikan secara jelas dan pencapaian belajar didokumentasikan serta dikomunikasikan secara persuasif. Oleh karena itu perlu ada evaluasi untuk mengetahui hasil yang diharapkan sudah tercapai atau belum.
- f. Fungsional, artinya memiliki kebebasan belajar dan menfokuskan pada pengalaman belajar yang akan mempersiapkan dan membantu peserta didik untuk mengembangkan intelektualitas, personal, pekerjaan atau keterampilan khusus, etika dan sikap yang

akan bermanfaat dalam kehidupan.

- g. Memperhatikan kebutuhan dan pertumbuhan peserta didik dalam segala aspeknya (kognitif, afektif, moral, sosial, fisik, dan dimensi-dimensi intrapersonal).

2. Karakteristik Meningkatnya Mutu Pendidikan

Dalam peningkatan mutu pendidikan perlu adanya dukungan dan kerja sama antar komponen yang ada. Sekolah harus memiliki karakteristik berikut dalam meningkatkan mutu pendidikannya:¹⁹

a. Proses Belajar Mengajar yang Efektivitasnya Tinggi

PBM yang efektif juga lebih menekankan pada belajar mengetahui (learning to know), belajar bekerja (learning to do), belajar hidup bersama (learning to live together), dan belajar menjadi diri sendiri (learnig to be)

b. Kepemimpinan Sekolah yang Kuat

kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyeraskan semua sumberdaya pendidikan yang tersdia. Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

c. Lingkungan Sekolah yang Aman dan Tertib

Sekolah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib, dan

¹⁹Mulyasa E., 2002, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya. hlm. 84-86..

nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (enjoyable learning).

d. Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang efektif

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah.

e. Sekolah memiliki Budaya Mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme.

f. Sekolah memiliki “Teamwork” yang kompak, Cerdas, dan Dinamis

Kebersamaan (teamwork) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MBS, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual.

g. Sekolah memiliki Kewenangan (kemandirian)

Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan.

h. Sekolah memiliki Keterbukaan (Transparansi) Manajemen

Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagai alat kontrol.

i. Sekolah memiliki Kemauan untuk Berubah (psikologis dan fisik)

Tentu saja yang dimaksud perubahan adalah peningkatan, baik

bersifat fisik maupun psikologis

j. Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan Secara Berkelanjutan

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah.

k. Memiliki Komunikasi yang baik

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik terutama antar warga sekolah, dan juga sekolah-masyarakat sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing warga sekolah dapat diketahui.

l. Sekolah memiliki Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggung jawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat.

m. Sekolah memiliki Kemampuan Manajemen Sustainability

Sekolah yang efektif juga memiliki kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidupnya (sustainability) baik dalam program maupun pendanaannya.

3. Indikator Mutu Pendidikan

Dewasa ini dunia Pendidikan, banyak dituntut oleh pelanggan internal maupun eksternal untuk meningkatkan mutu. Dengan adanya tuntutan tersebut maka M.N. Nasution mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk.

Kedelapan dimensi, diantaranya:²⁰

a. Kinerja (Performance)

Yaitu: berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk yakni karakteristik pokok dari produk inti.

b. Features

Yaitu: Merupakan aspek kedua dari performance yang menambah fungsi dasar serta berkaitan dengan pilihan – pilihan dan pengembangannya , yaitu ciri – ciri tambahan atau karakteristik perlengkapan.

c. Kendala (Reability),

yaitu berkaitan dengan kemungkinan suatu produk yang berfungsi secara berhasil daam periode waktu waktu tertentu dibawah kondisi tertentu. Dengan demikian, kendala merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk.

d. Conformance

Yaitu berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.

e. Daya Tahan (Durability)

Yaitu berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.

f. Serviceability

²⁰ M.N. Nasution M.N. Nasution. 2000. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia, hlm. 177.

Merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta penanganan keluhan yang memuaskan.

g. Estetika

Yaitu: merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individu.

h. Kualitas yang dipresepsikan (perceived quality)

Yaitu: karakteristik yang berkaitan dengan reputasi (brandname, image) Adapun indikator yang menjadi tolok ukur mutu pendidikan yaitu hasil akhir pendidikan. Hasil tersebut yang menjadi titik tolak pengukuran pendidikan suatu lembaga pendidikan, diantaranya: tes tulis, proses pendidikan, daftar absen, dll.

Lebih spesifik, Umiarso & Imam Gojali.(2010), bahwa indikator mutu pendidikan dapat dikelompokkan menjadi enam kategori, yaitu:²¹

1) Profesionalisme Guru

Mutu profesionalisme Guru, terdiri atas:

- (a) Guru menguasai materi pelajaran dan ipteks;
- (b) Guru memiliki sikap dan perilaku yang dapat diteladani;
- (c) Guru memiliki kecintaan dan berkomitmen terhadap profesi;
- (d) Guru menjadi motivator agar peserta didik aktif belajar;
- (e) Guru berlaku jujur, adil dan menyenangkan;
- (f) Guru menguasai berbagai strategi pembelajaran dan teknik penilaian;
- (g) Guru bersikap terbuka dalam menerima pembaruan dan wawasan;
- (h) Guru memperhatikan perbedaan karakteristik setiap peserta didik
- (i) Guru mendapat kemudahan/kesempatan mengembangkan pribadi dan profesionalisme.

²¹Umiarso & Imam Gojali. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Ircisod., hlm. 33-37,

2) Kurikulum dan Proses Pembelajaran

Mutu kurikulum dan proses pembelajaran, terdiri atas:

- (a) Kurikulum dikembangkan sesuai dengan kondisi dan kenutuhan masyarakat;
- (b) Pengembangan kurikulum mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni;
- (c) Program pembelajaran disusun secara sistematis dan komprehensif;
- (d) Program pembelajaran mendukung aspek spiritual, intelektual, social; emosional dan konestetik;
- (e) KBM dilakukan untuk mengembangkan potensi peserta didik seoptimal mungkin;
- (f) Pengembangan kurikulum meningkatkan kompetensi dan kemandirian peserta didik;
- (g) Pengembangan kurikulum berfokus pada perkembangan potensi peserta didik secara optimal;
- (h) Pengembangan kurikulum disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masyarakat;
- (i) Pengembangan kurikulum disesuaikan secara proposional antaea kepentingan nasional dan kebutuhan local;
- (j) Pengembangan kurikulum secara kolaboratif dengan melibatkan pemangku kepentingan (stake holder);
- (k) Pengembangan dan implementasi kurikulum dilaksanakan secara kolegial dalam forum guru;
- (l) Pengembangan kurikulum dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi peserta didik, satuan pendidikan dan dearah;

3) Sarana Prasarana dan Sumber Belajar

Yang dapat dikelompokan pada mutu sarana prasarana dan sumber belajar, meliputi:

- (a) Dimanfaatkan sumber belajar yang bervariasi, termasuk lingkungan;

- (b) Tersedianya sarana prasarana yang mendukung proses belajar dan pembelajaran;
- (c) Sarana dan sumber belajar mudah diperoleh oleh setiap peserta didik;
- (d) Tersedianya buku pelajaran yang bermutu dan layak, sesuai dengan jumlah peserta didik;
- (e) Tersedianya perpustakaan, koleksi pustaka dan pelayanan yang memadai;
- (f) Dimanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran'
- (g) Pengaturan sarana yang menjamin keamanan, kebugaran, kesehatan dan kenyamanan dalam belajar'
- (h) Tersedianya laboratorium, fasilitas olah raga, dan ruang kreatif yang diperlukan;

4) Penilaian Belajar dan Pembelajaran

Yang dapat dikelompokkan pada mutu penilaian dan pembelajaran, yaitu:

- (a) Penilaian dilaksanakan secara terencana dan berkelanjutan;
- (b) Penilaian dilakukan secara terbuka;
- (c) Penilaian dilakukan secara otentik;
- (d) Penilaian hasil belajar dan pembelajaran digunakan untuk pembinaan lebih lanjut
- (e) Penilaian terhadap peserta didik dilakukan mencakup keseluruhan aspek pengembangan potensi'
- (f) Proses pembelajaran diawali secara internal dan eksternal.

5) Daya Tarik dan Keberhasilan Belajar (Peserta didik)

Yang dapat dikelompokkan pada mutu daya tarik dan keberhasilan belajar (peserta didik), yaitu:

- (a) Peserta didik yang mengalami hambatan belajar atau kecerdasan khusus memperoleh bimbingan khusus;
- (b) Peserta didik berminat untuk tetap bersekolah dan tidak ada drop out.;

- (c) Terbukanya kesempatan percepatan belajar bagi peserta didik yang mampu;
- (d) Terbukanya kesempatan bagi peserta didik yang mengalami kesulitan untuk memperoleh pembinaan;
- (e) Mutu lulusan peserta diatas standar nasional;
- (f) Kompetensi lulusan yang sesuai dengan kebutuhan kecakapan hidup;
- (g) Berkembangnya kemampuan siswa dalam mengikuti perubahan lingkungan.

6) Pengembanagn budaya kelembagaan dan pendayagunaan lingkungan

Yang dapat dikelompokkan pada mutu Pengembanagn budaya kelembagaan dan pendayagunaan lingkungan, yaitu:

- (a) Adanya komitmen bersama untuk mencapai proses dan hasil yang terbaik;
- (b) Suasana satuan pendidikan yang menyenangkan;
- (c) Visi, misi dan tujuan sekolah yang berprinsip sederhana, terukur, dapat ditetapkan, beralasan dan dengan batasan waktu.;
- (d) Sekolah/madrasah memperoleh dukungan dari masyarakat, orang tua, alumnus, dan pihak yang berwenang;
- (e) Tersedianya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai;
- (f) Keterbukaan komunikasi dalam pengambilan keputusan;
- (g) Terjaminya kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan;
- (h) Proses dan hasil pendidikan dapat dipertanggung jawabkan;
- (i) Para penyelenggara pendidikan melakukan refleksi untuk perbaikan diri;
- (j) Rencana kerja disusun bersama antara sekolah/madrasah, komite sekolah/madrasah dan dinas yang terkait;
- (k) Terjalin hubungan yang serasi dengan para pemangku kepentingan (stake holders);

- (l) Satuan pendidikan mengelola sumber daya secara transparan dan akuntabel;
- (m) Didayadunakannya narasumber dalam pembelajaran;
- (n) Dikembangkannya jaringan kemitraan antar satuan pendidikan lokal, regional dan internasional;
- (o) Terjalannya kerjasama secara kelembagaan dengan pihak lain;
- (p) Terbangunnya partisipasi masyarakat dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan.

Kesimpulannya bahwa Manajemen mutu pendidikan sangatlah penting, yang harus diprioritaskan untuk kelangsungan pendidikan sehingga menghasilkan keluaran yang diinginkan sedangkan indikator mutu pendidikan.

C. Program Peningkatan Mutu Pendidikan

Adapun penyusunan program peningkatan mutu, dilakukan dengan mengaplikasikan empat teknik, yaitu school review, benchmarking, quality assurance, dan quality control. Berdasarkan Panduan Manajemen Sekolah (Depdiknas, Hand Out Pelatihan Calon Kepala Sekolah, Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama, 2000), masing-masing dijelaskan sebagai berikut:²²

2. School review

School review adalah suatu proses di mana seluruh komponen sekolah bekerja sama, khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional (ahli) untuk mengevaluasi dan menilai efektivitas sekolah serta mutu lulusan. School review dilakukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti: apakah yang dicapai sekolah sudah sesuai dengan harapan orang tua siswa dan siswa sendiri; bagaimana prestasi siswa;

²² Depdiknas, 2000. *Hand Out. Pelatihan Calon Kepala Sekolah*. Jakarta: Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama, hlm. 12.

faktor apakah yang menghambat upaya untuk meningkatkan mutu; serta apakah faktor-faktor pendukung yang dimiliki sekolah.

School review akan menghasilkan rumusan tentang kelemahan-kelemahan, kelebihan-kelebihan dan prestasi siswa, serta rekomendasi untuk pengembangan program tahun mendatang.

3. Benchmarking

Benchmarking yaitu suatu kegiatan untuk menerapkan standar dan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. Benchmarking dapat diaplikasikan untuk individu, kelompok, ataupun lembaga. Tiga pertanyaan mendasar yang akan dijawab oleh benchmarking adalah seberapa baik kondisi kita, harus menjadi seberapa baik kita, serta bagaimana cara untuk mencapai yang baik tersebut.

Adapun langkah-langkah yang dilaksanakan adalah sebagai berikut: (1). Tentukan fokus. (2). Tentukan aspek/variabel atau indikator. (3). Tentukan standar. (4). Tentukan gap (kesenjangan) yang terjadi. (5). Bandingkan standar dengan kita. (6). Rencanakan target untuk mencapai standar. (7). Rumuskan cara-cara program untuk mencapai target.

4. Quality Assurance

Dalam kerangka organisasi profit, seluruh perencanaan dan kegiatan sistemik yang diperlukan untuk memberikan suatu keyakinan yang memadai bahwa suatu barang atau jasa akan memenuhi persyaratan mutu. Agar efektif, jaminan mutu biasanya memerlukan evaluasi berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kesempurnaan desain atau spesifikasi.

Kondisi tersebut dilatarbelakangi oleh adanya hubungan customer-supplier. Maksud utama dari jaminan mutu adalah untuk menjamin kepuasan kepada customer dengan diberikannya barang atau jasa

supplier.

Dalam konteks pendidikan, suatu teknik diperlukan untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah berlangsung sebagaimana seharusnya. Dengan teknik ini akan dapat dideteksi adanya penyimpangan yang terjadi pada proses. Teknik menekankan pada monitoring yang berkesinambungan dan melembaga, menjadi subsistem sekolah.

Adapun *quality assurance* akan menghasilkan informasi yang merupakan umpan balik bagi sekolah serta memberikan jaminan untuk orang tua siswa bahwa sekolah senantiasa memberikan pelayanan terbaik bagi siswa.

Untuk melaksanakan *quality assurance* (Depdiknas, Hand Out Pelatihan Calon Kepala Sekolah, Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama, 2000), sekolah harus: ²³

- (2) menekankan pada kualitas hasil belajar;
- (3) hasil kerja siswa dimonitor secara terus menerus;
- (4) informasi dan data dari sekolah dikumpulkan serta dianalisis untuk memperbaiki proses di sekolah; dan
- (5) semua pihak mulai kepala sekolah, guru, pegawai administrasi, dan juga orang tua siswa harus memiliki komitmen untuk secara bersama mengevaluasi kondisi sekolah yang kritis dan berupaya untuk memperbaiki.

5. Quality Control

Quality control, merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan

²³ *Op. Cit* Depdiknas, 2000. *Hand Out*., hlm. 17.

standar. Quality control memerlukan indikator kualitas yang jelas dan pasti, sehingga dapat ditentukan penyimpangan kualitas yang terjadi.

D. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia

1. Konsep Strategi Meningkatkan Kualitas Pendidikan

Kualitas pendidikan menurut John Bishop, (Nurkolis, 2003), ditingkatkan melalui beberapa konsep strategi, yaitu:²⁴

- a. meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui ujian nasional atau ujian daerah yang menyangkut kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat (*Scholastic Aptitude Test*), sertifikasi kompetensi dan profil portofolio (*portofolio profile*),
- b. membentuk kelompok sebaya untuk meningkatkan gairah pembelajaran melalui belajar secara kooperatif (*cooperative learning*),
- c. menciptakan kesempatan belajar baru di sekolah dengan mengubah jam sekolah menjadi pusat belajar sepanjang hari dan tetap membuka sekolah pada jam-jam libur,
- d. meningkatkan pemahaman dan penghargaan belajar melalui penguasaan materi (*mastery learning*) dan penghargaan atas pencapaian prestasi akademik,
- e. membantu siswa memperoleh pekerjaan dengan menawarkan kursus-kursus yang berkaitan dengan keterampilan memperoleh pekerjaan, bertindak sebagai sumber kontak informal tenaga kerja, membimbing siswa menilai pekerjaan-pekerjaan, membimbing siswa membuat daftar riwayat hidupnya dan mengembangkan portofolio pencarian pekerjaan.

²⁴ *Loc. Cit.* Nurkolis, 2003, *Manajemen.....*, hlm. 78-79.

2. Model Alternatif Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Adapun, kualitas pendidikan, menurut Daniel Kambey (Suryosubroto, 2004), dapat ditempuh dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)*., yaitu:²⁵

- 1) TQM pertama kali dikemukakan dan dikembangkan oleh Edward Deming, Paine, dkk tahun 1882.
- 2) TQM dalam pendidikan adalah filosofi perbaikan terus-menerus di mana lembaga pendidikan menyediakan seperangkat sarana atau alat untuk memenuhi bahkan melampaui kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan saat ini dan di masa mendatang.
- 3) TQM Merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.

Akan tetapi pendekatan TQM hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristiknya, yaitu:²⁶

- 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,

²⁵ *Loc. Cit.* Suryosubroto, 2004. *Manajemen.....*, hlm. 204-205.

²⁶ *Op. Cit.* hlm. 215.

- 5) membutuhkan kerja-sama tim (*team work*),
- 6) memperbaiki proses secara berkesinambungan,
- 7) menyelenggarakan pendidikan dan latihan,
- 8) memberikan kebebasan yang terkendali,
- 9) memiliki kesatuan tujuan, dan
- 10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

3. Implementasi Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan, menurut Suryosubroto B., (2004), ada beberapa hal yang bisa dilakuakn diantaranya:²⁷

a. Perubahan kurikulum belajar

Kurikulum merupakan dasar atau jadwal pendidikan yang akan diajarkan oleh guru kepada peserta didiknya. Perubahan kurikulum ini bisa meningkatkan pendidikan namun dengan perubahan kurikulum ini kadang menimbulkan kontroversi bagi semua orang. Perubahan kurikulum ini harus dipertimbangkan dengan matang agar peserta didik dan pendidik bisa melaksanakannya dengan baik.

b. Peningkatan mutu guru

Peningkatan mutu guru bisa dilakukan dengan penyeleksian guru pendidik sebelum mereka mengajar pada suatu sekolah. Dengan adanya seleksi yang tepat ini diharapkan guru benar-benar merupakan tenaga pilihan yang bisa membimbing muridnya dengan baik. Dan Insan Pendidikan Patut Mendapatkan Penghargaan Karena itu Berikanlah Penghargaan, "Manajemen Sumber Daya Manusia" mengatakan,

²⁷*Loc. Cit.* Suryosubroto B., 2004, *Manajemen* hlm. 55.

penghargaan diberikan untuk menarik dan mempertahankan SDM karena diperlukan untuk mencapai saran-saran organisasi. Staf (guru) akan termotivasi jika diberikan penghargaan ekstrinsik (gaji, tunjangan, bonus dan komisi) maupun penghargaan intrinsik (pujian, tantangan, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan dan pengembangan karir).

Manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang memiliki lima tingkatan (hierarchy of needs) yakni, mulai dari kebutuhan fisiologis (pangan, sandang dan papan), kebutuhan rasa aman (terhindar dari rasa takut akan gangguan keamanan), kebutuhan sosial (bermasyarakat), kebutuhan yang mencerminkan harga diri, dan kebutuhan mengaktualisasikan diri di tengah masyarakat.

Pendidik dan pengajar sebagai manusia yang diharapkan sebagai ujung tombak meningkatkan mutu berhasrat mengangkat harkat dan martabatnya. Jasanya yang besar dalam dunia pendidikan pantas untuk mendapatkan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik agar tidak termarginalkan dalam kehidupan masyarakat.

c. Bantuan Operasional Sekolah (BOS)

Pada intinya bantuan ini dirancang pemerintah untuk membantu sekolah yang tidak mampu agar bisa menyediakan sarana dan prasarana pendidikan yang layak dan dibutuhkan siswa didiknya. Namun kadang program ini disalahgunakan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab sehingga penyampaiannya masih belum optimal.

d. Bantuan Khusus Murid (BKM)

Program pemerintah ini khusus untuk membantu biaya bagi murid yang tidak mampu agar bisa mengenyam pendidikan sama seperti anak lainnya.

e. Peningkatan Sarana dan prasarana pendidikan yang maju dan layak

Apabila mutu pendidikan di negara kita ingin maju maka sarana dan

prasarana dari pendidikan tersebut harus ditingkatkan lebih baik lagi. Bila sarana pendidikan bagus dan modern maka siswa bisa melaksanakan pendidikan dengan nyaman. Kenyamanan mereka itulah yang menjadi kunci kesuksesan dalam proses belajar. Dengan diberlakukannya kurikulum 2004 (KBK), kini guru lebih dituntut untuk mengkontekstualkan pembelajarannya dengan dunia nyata, atau minimal siswa mendapat gambaran miniatur tentang dunia nyata. Harapan itu tidak mungkin tercapai tanpa bantuan alat-alat pembelajaran (sarana dan prasarana pendidikan).

f. Pemerataan pendidikan

Pendidikan tidak hanya untuk mereka yang berada di kota namun didaerah terpencil juga harus mendapatkan pendidikan yang layak. Inilah yang menjadi tugas pemerintah untuk pemerataan pendidikan di semua wilayah.

g. Mengurangi dan memberantas Korupsi

Korupsi dalam dunia pendidikan dilakukan secara bersama-sama (Amin Rais menyebutnya korupsi berjamaah) dalam berbagai jenjang mulai tingkat sekolah, dinas, sampai departemen. Pelakunya mulai dari guru, kepala sekolah, kepala dinas, dan seterusnya masuk dalam jaringan korupsi. Sekolah yang diharapkan menjadi benteng pertahanan yang menjunjung nilai-nilai kejujuran justru mempertontonkan praktik korupsi kepada peserta didik.

Bab 8.....	247
MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN	247
A. Konsep Dasar Manajemen Peningkatan Mutu.....	248
B. Kondisi Ideal Peningkatan Mutu Pendidikan	258
C. Program Peningkatan Mutu Pendidikan	268
D. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia	271

Bab 9

GUGUS KENDALI MUTU PENDIDIKAN

Gugus Kendali Mutu (GKM) merupakan suatu pendekatan pengendalian mutu melalui penumbuhan partisipasi karyawan. GKM merupakan mekanisme formal dan dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreatifitas di antara karyawan.

Gugus Kendali Mutu (GKM) merupakan salah satu alat untuk mencapai keunggulan mutu yang berkelanjutan karena GKM mendorong para karyawan/pegawai untuk mencari dan memecahkan persoalan yang ada didepan mata mereka. Halini menjadi cara yang sangat efektif untuk memperkenalkan mutu dan meningkatkan partisipasi karyawan/pegawai.

Keberadaan gugus kendali mutu (GKM) dalam sebuah instansi baik pemerintah maupun swasta merupakan kumpulan pegawai yang berupaya untuk memikirkan , menganalisi dan mencari solusi untuk memperbaiki sebuah proses pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan secara sukarela dan terus menerus. Motivasi untuk memperbaiki kinerja tersebut dalam kerangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan (costumer). Tuntutan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan akan tercipta bila aparaturn pemerintah mampu menerapkan budaya kerja dalam pelayanan masyarakat , dan hal itu

merupakan amanat reformasi birokrasi bahwa aparaturnya pemerintah perlu menerapkan budaya kerja dengan baik dan amanah.

Setiap gugus juga bertindak sebagai mekanisme pemantau yang membantu organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan dalam memantau kesempatan. Bersifat proaktif, tidak menunggu bergerak kalau persoalan timbul dan tidak menghentikan kegiatannya kalau suatu persoalan telah ditemukan dan dipecahkan. Artinya GKM harus bekerja terus menerus dan tidak tergantung pada proses produksi. Jumlah anggota GKM bervariasi, tergantung pada besar kecilnya organisasi/perusahaan dan kebijakan organisasi.

Keberadaan gugus kendali mutu (GKM) dalam sebuah instansi baik pemerintah maupun swasta merupakan kumpulan pegawai yang berupaya untuk memikirkan, menganalisis dan mencari solusi untuk memperbaiki sebuah proses pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan secara sukarela dan terus menerus. Motivasi untuk memperbaiki kinerja tersebut dalam kerangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan (customer). Tuntutan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan akan tercipta bila aparaturnya pemerintah mampu menerapkan budaya kerja dalam pelayanan masyarakat, dan hal itu merupakan amanat reformasi birokrasi bahwa aparaturnya pemerintah perlu menerapkan budaya kerja dengan baik dan amanah.

A. Konsep Dasar Gugus Kendali Mutu

1. Pengertian Gugus Kendali Mutu

Salah satu ciri dari manajemen mutu terpadu yang paling menonjol adalah, adanya Gugus Kendali Mutu (GKM). Menurut Kauro (Ishikawa, 1980), Gugus Kendali Mutu merupakan usaha pemecahan masalah untuk meningkatkan mutu dalam organisasi yang dilakukan

secara sukarela, di tempat mereka berkerja.¹

Gugus Kendali Mutu adalah, suatu kelompok kerja kecil yang dibentuk secara sukarela mengadakan kegiatan pengendalian mutu di tempat mereka berkerja, dilakukan secara sukarela dan bukan perintah atasan, atasan atau manager hanya memfasilitasi. Pemecahan masalah dilakukan dengan mengkombinasikan pengalaman dengan cara yang ilmiah, terjangkau oleh pengetahuan anggotanya. Bertujuan meningkatkan mutu demi kepuasan pelanggan.

Menurut Chandra et al. (1991), GKM adalah sekelompok orang dari wilayah kerja yang sama, datang bersama secara sukarela untuk mengidentifikasi permasalahan dalam wilayah kerja mereka, menganalisis, dan mencari solusinya. Gugus tersebut mengajukan solusi pada manajemen dan melaksanakannya setelah disetujui. Tinjauan ulang dan tindakan lanjut dari pelaksanaan solusi juga merupakan tanggung jawab dari Gugus. Sebuah Gugus biasanya terdiri dari enam sampai delapan anggota.²

Menurut Crocker et al., (2004), konsep dasar GKM adalah anggapan bahwa penyebab persoalan mutu atau produksi tidak diketahui oleh para pekerja dan manajemen, juga diandaikan bahwa pegawai mempunyai pengetahuan yang siap pakai, kreatif, dan dapat dilatih untuk menggunakan kreativitas alamiah dalam pemecahan persoalan pekerjaan. Walaupun demikian, GKM merupakan pendekatan yang membina manusia, bukannya pendekatan penggunaan manusia.³

¹ *Loc. Cit.* Ishikawa, dan David. 1987, *Pengendalian.....*, hlm. 177.

² Chandra., et al. 1991. *Gugus Kendali Mutu*. Jakarta: PT Pustaka Binama Pressindo, hlm. 33.

³ Crocker, Olga L., et al. 2004. *Gugus Kendali Mutu Pedoman, Partisipasi, dan Produktivitas (Terjemahan)*. Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 21.

Gugus Kendali Mutu (GKM) merupakan mekanisme formal dan dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreativitas di antara karyawan.

Setiap gugus juga bertindak sebagai mekanisme pemantau yang membantu organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan dalam memantau kesempatan. Mekanisme ini meneliti lingkungan sekitarnya untuk melihat kesempatan, tidak menunggu bergerak jika persoalan timbul, dan tidak menghentikan kegiatannya jika suatu persoalan telah ditemukan dan dipecahkan. Ini berarti bahwa untuk kebaikan organisasi sebesar-besarnya, GKM harus bekerja terus-menerus dan tidak tergantung pada proses pelaksanaan pekerjaan.⁴

Jepang merupakan salah satu negara yang menerapkan GKM dan mencapai hasil yang sangat baik. Keberhasilan ini bermula pada suatu kejadian di tahun 1950, yaitu ketika *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE) mengundang Demming, seorang ahli Statistical Quality Control (SQC) dari Amerika Serikat, untuk bicara di muka para ahli industri yang saat itu tengah mencari jalan keluar dalam menghadapi krisis ekonomi dan sosial Jepang akibat perang. Pada tiga dekade, yaitu 1950, 1960, dan 1970 menjadi periode pengembangan *Total Quality Control* (TQC), khususnya di Jepang, yang menghasilkan kualitas barang produksi negara itu mencapai tingkat keunggulannya, sehingga mampu bersaing dalam perdagangan dunia.

Sebagai sebuah wadah ataupun sarana bagi para pegawai untuk mengembangkan kemampuan serta sharing diantaranya, maka Gugus Kendali Mutu merupakan tool atau alat bagi aplikasi dari budaya kerja itu

⁴ *Op. Cit.* Crocker, Olga L., et al. 2004. *Gugus ...*, hlm. 23

sendiri yang bisa dijadikan sebagai penghubung antara permasalahan dunia pekerjaan yang digeluti sehari-hari dengan upaya untuk membuat suatu keputusan yang disepakati oleh para pengelolanya itu sendiri yang nantinya mampu memberikan kontribusi terhadap organisasi bagaimana suatu permasalahan mampu ditangani lebih baik lagi, sehingga dikemudian hari tercipta proses pekerjaan yang menunjang segala perbaikan di semua lini pekerjaan.

Gugus kendali mutu itu pada prinsipnya bekerja secara terarah, berkesinambungan dan bersipat sukarela. Artinya partisipasi para anggotanya didasari oleh suatu keinginan untuk memperbaiki kinerja yang ada yang telah dievaluasi, bekerja secara terus menerus untuk memperbaiki kinerja yang ada dan atas dasar motivasi yang timbul dari dalam dirinya sendiri (intrinsic), sehingga pada akhirnya pencapaian produk yang berkualitas tinggi yang diharapkan oleh stake holder.

Oleh karena itu ada proses timbal balik antara gugus kendali mutu dengan budaya kerja. Apabila suatu budaya kerja telah dipahami dan diaplikasikan, maka keberadaan gugus kendali mutu merupakan komponen yang harus ada di dalamnya. Demikian pula bila gugus kendali telah ada dan terbentuk, maka pelan dan pasti budaya kerja telah dipahami dan dilaksanakan di dalamnya.

2. Ciri ciri umum GKM

Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk meningkatkan komunikasi, terutama antara karyawan lini dengan manajemen. - Mencari dan memecahkan masalah.
Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - GKM terdiri atas seorang kepala dengan delapan sampai sepuluh karyawan yang berasal dari satu bidang pekerjaan.

	<ul style="list-style-type: none"> - Gugus juga mempunyai seorang koordinator dan satu atau lebih fasilitator yang bekerja erat dengan gugus
Pemilihan Anggota Gugus	<ul style="list-style-type: none"> - Partisipasi anggota dalam gugus bersifat sukarela. - Partisipasi kepala mungkin sukarela mungkin tidak.
Ruang Lingkup Persoalan Yang Dianalisis Gugus	<ul style="list-style-type: none"> - Gugus memilih sendiri persoalan yang akan dibahasnya. - Pada permulaannya, gugus didorong untuk memilih persoalan yang berasal dari bidang pekerjaannya sendiri - Persoalan tidak terbatas pada mutu, tapi juga mencakup produktivitas, biaya, keselamatan kerja, moral
Latihan	<ul style="list-style-type: none"> - Latihan formal dalam hal teknik pemecahan persoalan biasanya merupakan bagian dari pertemuan gugus.
Pertemuan	<ul style="list-style-type: none"> - Biasanya satu jam per minggu.
Penghargaan bagi gugus	<ul style="list-style-type: none"> - Biasanya tidak ada penghargaan dalam bentuk uang. - Penghargaan yang paling efektif adalah kepuasan anggota gugus karena pemecahan yang mereka sumbangkan.

Sumber : Crocker et al. (2001)

Tak hanya Jepang, di Amerika Serikat bahkan pengendalian mutu ini telah dikembangkan sejak dasawarsa 1940 oleh Juran, Demming, Feigenbaum, dan Crosby. Setelah diperkenalkan ilmu ini di Jepang, justru yang berkembang adalah TQC ala Jepang, The Japanese Way, yang dilakukan sungguh-sungguh oleh kalangan industri di Jepang, yang saat

itu terdesak untuk membangun kembali struktur industri yang dihancurkan selama Perang Dunia II.

TQC masuk ke Indonesia baru pada dekade 1980. Pada awal 1980-an itu, TQC mulai dikenalkan oleh Departemen Tenaga Kerja dan Departemen Perindustrian melalui saluran unit-unit BUMN. Adapun penerapan Pengendalian Mutu Total (PMT) dalam kegiatan GKM memang tidak mudah. Problem umumnya di perusahaan manapun adalah tingkat keterlibatan yang tidak signifikan dari para pekerja dan terutama pimpinan. Jumlah GKM pun umumnya hanya ramai saat menjelang acara konvensi saja.

3. Tujuan pembentukan Gugus Kendali Mutu

Gugus Kendali Mutu (GKM) merupakan salah satu alat untuk mencapai keunggulan mutu yang berkelanjutan karena GKM mendorong para karyawan/pegawai untuk mencari dan memecahkan persoalan yang ada di depan mata mereka. Hal ini menjadi cara yang sangat efektif untuk memperkenalkan mutu dan meningkatkan partisipasi karyawan/pegawai. Adapun tujuan pembentukan GKM seperti diungkapkan oleh Handoko (2000) antara lain adalah: ⁵

- a. mengurangi kesalahandan meningkatkan mutu,
- b. mengilhami kerja tim yang lebih baik,
- c. mendorong keterlibatan dalam tugas,
- d. meningkatkan motivasi para karyawan,
- e. menciptakan kemampuan memecahkan masalah,

⁵Handoko, T. Hani. 2000. *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: BPFE, hlm. 18.

- f. menimbulkan sikap mencegah masalah,
- g. memperbaiki komunikasi dan mengembangkan hubungan di antara manajer dan karyawan,
- h. mengembangkan kesadaran keamanan yang tinggi,
- i. memajukan karyawan dan mengembangkan kepemimpinan,
- j. mendorong penghematan biaya.

4. Langkah-Langkah Aktual Pembentukan GKM

Menurut Crocker et al. (2004) memaparkan secara ringkas langkah-langkah actual dalam proses pelaksanaan GKM, terdiri dari meminta bantuan konsultan dari luar, memperoleh komitmen, membentuk struktur Gugus, dan menempatkan program dalam tempat yang tepat, yang akan diuraikan sebagai berikut:⁶

a. Konsultan dari Luar

Suatu keputusan harus dibuat apakah akan menggunakan departemen pengembangan organisasi sendiri atau menggunakan spesialis atau konsultan dari luar untuk membantu dalam pelaksanaannya.

b. Memperoleh Komitmen

Langkah selanjutnya dalam proses adalah memperoleh komitmen dari pihak tamaya yang terkait untuk melakukan hal ini maka dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Diadakan seminar di luar lokasi di mana anggota manajemen senior diperkenalkan dengan konsep GKM. Biasanya tinjauan ringkas

⁶ *Loc. Cit.* Crocker, Olga L., et al. 2004. *Gugus ...*, hlm. 44.

atas persoalan motivasi dan kepemimpinan, keuntungan gugus, kebutuhan akan komitmennya, peranan baru dan filsafat manajemen yang diperlukan dan topik yang sejenis dibahas.

- 2) Manajer senior menilai pendekatan dan membuat keputusan mengenai apakah konsep tersebut akan diperkenalkan pada manajemen menengah atau tidak. Manajemen senior dapat memutuskan pada tahap ini untuk melanjutkan dengan pelaksanaan atau membentuk suatu kelompok peneliti untuk melakukan penelitian dan membuat laporan. Walaupun demikian ada baiknya menunggu sampai masukan diterima dari manajemen menengah. Walaupun suatu keputusan yang diambil oleh kelompok lebih senior dapat dilaksanakan dengan cepat, keterlibatan manajemen menengah memberikan kejernihan tentang tujuan organisasi dan untuk umpan balik dan pertukaran informasi.
- 3) Seminar di tempat lain dilakukan untuk manajemen menengah dan anggota aktif.
- 4) Baik manajemen menengah dan eksekutif serikat buruh membuat analisis yang berdiri sendiri mengenai program tersebut, keuntungan dan kerugiannya, peranan barunya dan apakah secara aktif mendukung langkah pertama dalam proses pelaksanaannya atau tidak.
- 5) Manajemen senior mengumumkan pada karyawan dalam organisasi bahwa mereka berniat untuk melanjutkan pelaksanaan program GKM, alasan keputusan tersebut, dan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan dimasa datang.
- 6) Dibentuk panitia pengarah (steering committee). Anggota panitia pengarah dipilih dari berbagai departemen dan tingkatan. Kelompok ini

membuat kebijakan dan tidak terlibat dalam kegiatan sehari-hari.

- 7) Dipilih fasilitator oleh panitia pengarah yang menjadi anggota tambahan panitia tersebut. Fasilitator adalah penghubung antara panitia pengarah dan para pemimpin gugus.
- 8) Menempatkan Program dalam Tempat yang Tepat
- 9) Panitia pengarah, bersama-sama dengan konsultan (jika ada) membuat pedoman dan prinsip
- 10) Fasilitator mengadakan pertemuan informal tentang GKM dan proses kendali mutu untuk anggota sumber daya manusia dan staf pengawas lainnya.
- 11) Fasilitator mengadakan pertemuan informal untuk para pekerja bawahan diberikan penjelasan mengenai konsep GKM, kerangka umum dan pedoman tempat GKM berfungsi, struktur, hubungan pelaporan dan proses serta kegiatan gugus.
- 12) Fasilitator, panitia pengarah, dan konsultan dari luar membuat perencanaan pendahuluan yang bertujuan untuk memperkirakan persoalan, tindak-tanduk dan sikap negatif yang mungkin terjadi, dan konsekuensi hal ini terhadap para peserta dan organisasi. Pola reaksi dibuat untuk dapat dipergunakan agar dapat menghindarkan pemadaman kebakaran jika persoalan memang timbul.
- 13) Suatu ajakan bagi sukarelawan dikirimkan pada setiap anggota organisasi dalam bentuk formulir yang harus diisi.
- 14) Fasilitator bersama-sama dengan panitia pengawas memilih pemimpin tim dari para pengawas tingkat pertama.

- 15)Fasilitator membuat program latihan bagi pemimpin tim dan melatihmereka.
- 16)Anggota tim diberi latihan.
- 17)Setiap gugus mulai berfungsi.
- 18)Fasilitator membuat program latihan dan membantu pemimpin tim dalammembuat pertemuan latihan mini yang menguraikan kebutuhan gugusuntuk minggu mendatang.

B. Manajemen Kendali Mutu

1. Sejarah Manajemen Kendali Mutu

Edward Deming diakui sebagai⁷ Bapak Mutu, memperoleh gelar doktor dalam bidang matematika dan fisika di Universitas Yale. Pada akhir perang dunia II, Deming meninggalkan pekerjaannya di pemerintahan dan mendirikan perusahaan konsultan. Departemen Luar Negeri sebagai salah satu klien pertamanya, pada tahun 1947 mengirimnya ke Jepang untuk mempersiapkan sensus nasional di negara tersebut. Sementara itu, para manajer Amerika mulai melupakan ajaran kontrol mutu yang diberikan pada jaman perang dan mereka kembali pada gaya dan praktik manajemen tradisional. Bersamaan dengan itu, Deming yang terlibat dalam metode kontrol mutu mendapatkan sambutan hangat dari Jepang, karena orang Jepang mengaitkan keberhasilan ekonomi mereka dengan metodologi mutu Deming.

Filosofi Deming cenderung menempatkan mutu dalam artian manusiawi. Ketika pekerja sebuah institusi berkomitmen pada pekerjaan

⁷ Arcaro, J.S. 2007. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan. Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar., hlm. 5.

untuk dilaksanakan dengan baik dan memiliki proses kepemimpinan atau manajerial yang kuat untuk bertindak, maka mutu pun akan mengalir dengan sendirinya. Inti pendekatan manajemen kendali mutu Deming adalah menggunakan teknik statistik sederhana pada output program perbaikan yang berkelanjutan. Hanya melalui verifikasi statistik manajer dapat mengetahui bahwa dia menghadapi masalah dan mencari akar permasalahannya.

2. Pengertian Manajemen Kendali Mutu

Dalam dunia pendidikan, mutu dijalankan seperti dalam dunia bisnis dan hal ini merupakan revolusi. Akan tetapi, mutu butuh waktu, pemeliharaan, perubahan sikap semua pihak, dan investasi dalam bentuk pelatihan untuk semua komponen sekolah. Banyak pemimpin pendidikan gagal dalam upaya implementasi mutu karena mereka tidak memiliki komitmen yang menjadi syarat keberhasilan. Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu bukanlah benda magis atau sesuatu yang rumit. Mutu didasarkan pada akal sehat. Filosofi manajemen kendali mutu Deming dikembangkan berdasarkan kebutuhan untuk memperbaiki kondisi kerja setiap pegawai, termasuk dalam bidang pendidikan yaitu bagi para tenaga pendidik dan kependidikan.

Fokus mutu didasari upaya positif yang dilakukan individu. Dengan menggunakan metodologi mutu, setiap sistem kerja dapat dibagi dalam serangkaian proses kerja. Setiap rangkaian kerja merupakan proses yang unik yang memberikan sumbangan pada penciptaan keluaran.

Dalam sekolah seperti SMK, standar mutu ditetapkan untuk setiap rangkaian kerja di dalam keseluruhan proses kerja. Bila setiap peserta

didik mencapai standar mutu untuk masing-masing rangkaian kerja dalam proses pembelajarannya, maka hasil akhirnya adalah memiliki keterampilan dan kompetensi profesional yang sesuai dengan kebutuhan industri.

Dalam mengembangkan mutu di SMK, sifatnya harus instrumental dan dapat membantu guru lain mengembangkan pemahamannya tentang mutu. Maka, mutu sebagai instrumen harus dapat mengubah cara kerja guru untuk mencapai dan memperbaiki mutu keluaran mereka (peserta didik). Guru bertanggung jawab mengurangi pemborosan dan inefisiensi, maka sebagai hasil dari upaya tersebut guru menciptakan pembelajaran dan lingkungan kerja yang lebih baik.

Manajemen kendali mutu adalah satu himpunan prinsip-prinsip, alat-alat, dan prosedur-prosedur yang memberikan tuntunan dalam praktek penyelenggaraan organisasi. Manajemen kendali mutu melibatkan seluruh anggota organisasi dalam mengendalikan dan secara kontinu meningkatkan bagaimana kerja harus dilakukan dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan (masyarakat dan industri) mengenai mutu atau kualitas produk atau jasa yang dihasilkan sekolah.

Menurut Deming (Gaspersz, 2001), mengemukakan bahwa;³ mutu adalah sebuah derajat variansi yang terduga standar yang digunakan dan memiliki kebergantungan pada biaya yang rendah'. Sedangkan beberapa prinsip pokok tentang mutu dalam bidang pendidikan adalah:⁸

- a. anggota dewan sekolah dan administrator harus menerapkan tujuan mutu pendidikan yang akan dicapai;

⁸ *Loc. Cit.* Gaspersz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas.....*, hlm. 37.

- b. menekankan pada upaya pencegahan kegagalan pada siswa, bukannya mendeteksi kegagalan setelah peristiwa terjadi;
- c. asal diterapkan secara ketat, penggunaan metode kontrol statistik dapat membantu memperbaiki outcome peserta didik dan administratif.

Menurut Juran (Arcaro, 2007), memberikan pandangannya tentang mutu yaitu;⁹ refleksi pendekatan rasional yang berdasarkan fakta terhadap organisasi dan amat menekankan pentingnya proses perencanaan dan kontrol mutu´.

Titik fokus filosofi mutu Juran adalah keyakinan organisasi terhadap produktivitas individual. Mutu dapat dijamin dengan cara memastikan bahwa setiap individu memiliki bidang yang diperlukannya untuk menjalankan pekerjaan dengan tepat. Dengan perangkat yang tepat, para tenaga pendidik dan kependidikan mampu menghasilkan produk pendidikan berupa jasa layanan pendidikan dan kompetensi lulusan yang konsisten sesuai dengan harapan masyarakat dan industri.

Juran (Arcaro, 2007), mengemukakan pandangannya tentang mutu yaitu;¹⁰

- a. meraih mutu merupakan proses yang tidak mengenal akhir;
- b. perbaikan mutu merupakan proses berkesinambungan, bukan program sekali jalan;
- c. mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah dan administrator;
- d. pelatihan massal merupakan prasyarat mutu;

⁹ *Loc. Cit*, Arcaro, J.S. 2007. *Pendidikan*, hlm. 8.

¹⁰ *Op. Cit.*, hlm. 9.

e. setiap orang di sekolah harus mendapatkan pelatihan. Manajemen kendali mutu sebagai kerjasama yang saling menguntungkan dari semua orang dalam organisasi dan dikaitkan dengan proses pendidikan untuk menghasilkan nilai produk dan jasa serta kompetensi peserta didik.

Menurut Tjiptono dan Diana (2001), manajemen kendali mutu merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.¹¹

Manajemen kendali mutu menurut Cohen (Yun, 1998) adalah; mengembangkan dan memelihara kemampuan organisasi untuk terus menerus meningkatkan mutu.¹²

Sementara itu, dalam ISO 9001-2000 (Budi Suardi, 2003), dijelaskan bahwa; manajemen mutu merupakan pendekatan manajemen sebuah organisasi, yang berpusat pada mutu, berdasarkan pada partisipasi semua anggotanya dan bertujuan sukses jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, serta keuntungan bagi anggota organisasi dan masyarakat.¹³

Sedangkan Vincent (Prawirosentono, 2004) mengemukakan bahwa;¹⁴ manajemen kendali mutu adalah semua aktivitas dari fungsi manajemen secara menyeluruh yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikan melalui

¹¹Loc. Cit. Tjiptono, F., dan A. Diana, 2001, *Total*, hlm. 4.

¹²Yun, C. Z., Yong., Y.W., dan Loh, L. 1998, *The Quest For Global Quality*. Singapore: jTs Multilingual Pte, hlm. 4

¹³Budi Suardi, 2003. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2000*, Jakarta: PPM., hlm. 121.

¹⁴Prawirosentono, Suyadi. 2004. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu*. Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 4

alat-alat seperti; perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, jaminan kualitas dan peningkatan kualitas´.

Tanggung jawab untuk manajemen kualitas ada pada semua level dari manajemen puncak. Implementasi manajemen kualitas harus melibatkan semua anggota organisasi.

3. Pencapaian Tujuan Unit Produksi

Konsep pencapaian tujuan kerja unit produksi ditinjau dari penerapan manajemen kendali mutu adalah: ¹⁵

- a. pelayanan terhadap kepuasan pelanggan adalah penentu tujuan akhir (final quality),
- b. kualitas harus dikembangkan pada awal poses produksi sampai final quality dengan kontrol pengambil kebijakan dan pelanggan,
- c. mencegah keanekaragaman adalah kunci untuk menawarkan produk yang berkualitas tinggi,
- d. kualitas muncul dari personality yang bekerja dalam system bukan dari usaha seseorang, mensyaratkan perbaikan masukan dan proses secara kontinu,
- e. kualitas perbaikan kualitas menuntut peran serta yang penuh dari semua guru praktek dan kelompok kerja serta para manajer, dan
- f. kualitas menuntut komitmen organisasi secara terpadu.

Uraian di atas merupakan langkah-langkah yang ditempuh sebagai bagian dari upaya memperoleh pengakuan internasional dalam bentuk sertifikat ISO 9001-2000 terhadap manajemen kendali mutu yang

¹⁵ *Loc. Cit.* Budi Suardi, 2003. *Sistem*, hlm. 125.

terlaksana di sekolah tersebut, sekaligus persyaratan untuk memperoleh predikat sekolah bertaraf internasional (SBI).

Dari beberapa teori yang dikemukakan di atas, dapat dipahami bahwa manajemen kendali mutu dalam penerapannya menuntut adanya komitmen dan kesungguhan untuk memuaskan pelanggan dan stakeholder melalui penciptaan produk dan jasa (job design) yang berkualitas, berorientasi jangka panjang, dan dalam implementasinya menggunakan seperangkat alat seperti perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, jaminan kualitas dan peningkatan kualitas, yang pelaksanaannya membutuhkan kerja sama tim (team work) secara terpadu.

C. Faktor Pendukung, Penghambat, dan Dampak Manajemen Kendali Mutu

Manajemen Kendali Mutu Umumnya setiap program yang dilaksanakan di sekolah menghadapi sejumlah masalah seperti daya dukung stake holder yang rendah, baik dari sisi pelaksanaan dan alokasi anggaran yang terbatas, dan tidak merata dan menyeluruhnya pelaksanaan program sehingga berakibat pada rendahnya partisipasi aktif seluruh komponen sekolah seperti guru dan staf, yang kemudian dapat dikatakan sebagai faktor penghambat keberhasilan suatu program.

Akan tetapi, potensi sumber daya manusia seluruh komponen sekolah merupakan kekuatan/pendukung yang dapat dikelola dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan yang diharapkan bila mana kepala sekolah sebagai pemimpin jeli terhadap hal tersebut.

1. Elemen Faktor pendukung untuk mencapai tujuan peningkatan Kualitas

Menurut Tenner dan Detoro (2008), elemen-elemen pendukung untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan, yaitu:¹⁶

a. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah orang-orang yang terlibat atau terkait dengan penerapan sistem, mulai dari unsur pimpinan sampai dengan seluruh para pekerja atau bawahan. Keberhasilan lembaga pendidikan mencapai prestasi juga ditentukan oleh mereka dan sebagai penggerak utamanya adalah pemimpin dengan segala aspek kepemimpinannya.

b. Sumber daya non manusia

Sumber daya non manusia juga menjadi faktor penentu organisasi dalam mencapai keberhasilan di bidang kualitas. Sumber daya manusia yang dimaksudkan berupa sarana dan prasarana yang digunakan oleh sumber daya manusia yang ada dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Melalui penggunaan sarana dan prasarana yang ada, semua aktivitas organisasi dapat tertopang lebih optimal. Selain itu, pemahaman terhadap manajemen kendali mutu dapat pula difokuskan pada beberapa karakteristiknya.

Beberapa karakteristik manajemen kendali mutu dalam bidang

¹⁶Tenner, A. R. dan I. J. DeToro. 1992. *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. Wesley: Publishing Company. Massachusetts, hlm. 1.

pendidikan adalah berfokus pada pelanggan, memiliki obsesi terhadap kualitas tinggi, menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, memiliki komitmen jangka panjang, memerlukan kerjasama tim, memperbaiki proses secara berkelanjutan, menyelenggarakan pendidikan dan latihan manajemen mutu, memberikan kebebasan terkendali, ada kesatuan tujuan, dan ada keterlibatan dan pemberdayaan komponen sekolah.

Beberapa indikasi kunci keberhasilan organisasi yang mengimplementasikan manajemen kendali mutu (selain karakteristik di atas) sangat ditentukan oleh berbagai hal. Indikasinya ditunjukkan melalui komitmen yang tinggi dari seluruh jajaran organisasi, organisasi yang mantap, motivasi dan disiplin yang tinggi.

2. Pencapaian keberhasilan suatu program

Danim (2006), mengungkapkan bahwa keberhasilan suatu program yang dilaksanakan dapat dilakukan dengan cara: ¹⁷

- a. program harus menyeluruh dan harus ada kesesuaian relatif antara masukan-masukan dari masyarakat dan kaum profesional.
- b. efek partisipasi yang sama bagi guru-guru untuk menghindari keterasingan dan untuk mengembangkan perasaan bermanfaat, dan guru harus lebih aktif.
- c. partisipasi guru harus ada dalam proses perencanaan, perlu diperbesar partisipasi dalam kelompok, dan memperkuat persepsi mereka mengenai manfaat program.

¹⁷ *Loc. Cit.* Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru*, hlm. 161.

- d. memungkinkan bagi guru dan masyarakat untuk mengakses kebutuhan-kebutuhan lokal dan mengambil tindakan yang mereka senangi, dan
- e. program-program diarahkan bagi dan terfokus pada guru, anggota masyarakat dan profesional, dan hal itu tidak terlepas dari masalah-masalah penting yang ada di sekitar mereka. Berdasarkan penjelasan di atas, disimpulkan bahwa unsur sumber daya manusia seperti partisipasi aktif kepemimpinan dan seluruh komponen sekolah begitu pula sumber daya non manusia seperti pemanfaatan sarana dan prasarana sebagai penunjang menjadi faktor pendukung sekaligus sebagai faktor penghambat pencapaian keberhasilan manajemen mutu di sekolah.

3. Dampak Implementasi Manajemen Kendali Mutu

Salah satu keuntungan penerapan sistem mutu yaitu sekolah tidak lagi membuat suatu standar sistem mutu baru, yang perlu dilakukan sekolah hanya mengadaptasi sistem tersebut untuk disesuaikan dengan model dan kondisi sekolah. Pemilihan suatu sistem mutu yang di adaptasi sekolah sangat ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah regulasi pemerintah, tujuan dan sasaran pendidikan sekolah, konsumen (masyarakat) bidang keahlian, dan peluang lulusan terhadap industri sebagai sasaran kesempatan kerja.

Sistem manajemen mutu akan memberikan kemampuan kepada organisasi dalam melakukan kontrol, menciptakan stabilitas, prediktabilitas, dan kapabilitas. Dengan adanya sistem mutu diharapkan organisasi lebih terbantu dalam mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan mutu produk atau layanan yang disediakan secara ekonomis.

Beberapa manfaat yang dapat diambil dalam implementasi manajemen kendali mutu dalam ISO 9001-2000 (Budi Suardi, 2003), adalah: ¹⁸

- a. mampu membuat sistem kerja dalam organisasi menjadi standar kerja yang terdokumentasi,
- b. meningkatkan semangat kerja karena adanya kejelasan kerja sehingga tercapai efisiensi;
- c. dipahaminya berbagai kebijakan dan prosedur operasi yang berlaku di seluruh organisasi;
- d. meningkatnya pengawasan terhadap pengelolaan pekerjaan; dan,
- e. termonitornya kualitas pelayanan organisasi terhadap mitra kerja.

Menurut Kesit (2009) ¹⁹ dengan diterapkannya manajemen kendali mutu pada suatu organisasi kerja adalah meningkatkan dan menjamin mutu dari produk atau layanan yang dihasilkan sehingga meningkatkan tingkat kepuasan konsumen terhadap produk atau layanan yang organisasi sediakan, karena mutu suatu produk atau layanan dapat dijamin karena sistem secara otomatis akan berusaha mengontrol dan mencegah setiap potensi timbulnya ketidaksesuaian atau penyimpangan pada seluruh tahapan *supply chain*.

Hal ini juga akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yaitu terhindarnya pemborosan anggaran, meminimalisasi biaya-biaya, dan meningkatnya keuntungan organisasi secara signifikan.

¹⁸ *Loc. Cit.* Budi Suardi, 2003. *Sistem*, hlm. 129.

¹⁹ Kesit, B. 2009. *Quality Plan Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2000*. Yogyakarta: Puataka Pelajar, hlm. 1.

Senada dengan pendapat di atas, Tenner dan Detoro (2008), mengemukakan manfaat yang diperoleh jika lembaga pendidikan mampu mengimplementasikan manajemen kendali mutu, yaitu: ²⁰

- a. pelaksanaan perubahan/mutasi pegawai tidak mengganggu aktivitas utama lembaga pendidikan,
- b. keluhan dari pelanggan internal maupun eksternal dapat dieliminasi sekecil mungkin,
- c. pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki dan ada di lembaga lebih optimal,
- d. pelaksanaan aktivitas utama lebih efisien dan efektif,
- e. memperoleh pengakuan dari pihak lain (dalam dan dan luar negeri) terhadap eksistensi lembaga pendidikan,
- f. dapat menjadi model untuk mengembangkan lembaga pendidikan lainnya (yang belum mengimplementasikan manajemen kendali mutu di Indonesia bahkan di Asia),
- g. hubungan antar lembaga pendidikan dengan stakeholders menjadi lebih baik. Berdasarkan penjelasan di atas, kesimpulan yang dapat ditarik adalah dengan mengimplementasikan manajemen kendali mutu, sekolah dapat menstandarisasi sistem kerja yang dilaksanakan seluruh komponen sekolah (guru dan staf), meningkatkan semangat kerja guru dan staf, peningkatan pengawasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan, menyediakan layanan yang berkualitas terhadap mitra kerja (industri dan masyarakat).

²⁰ *Loc. Cit.* Tenner dan Detoro. 2008, *Total Quality.....* hlm. 12.

D. Aplikasi Manajemen Kendali Mutu Pendidikan

1. Tujuan Manajemen Kendali Mutu Pendidikan

Menurut Syafaruddin (2002), manajemen kendali mutu pendidikan bertujuan memberikan kepuasan terhadap kepuasan pelanggan seefisien mungkin.²¹ Kepuasan pelanggan yang dimaksud adalah terpenuhinya keterampilan dan kompetensi profesional peserta didik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan industri. Mengacu kepada uraian tentang penerapan manajemen kendali mutu maka dapat dirumuskan aturan-aturan penerapan manajemen kendali mutu, yaitu:²²

- a. Produk pekerjaan setiap orang;
- b. mutu muncul dari pencegahan dan quality control management, bukan hasil dari suatu pemeriksaan atau monitoring pada waktu proses;
- c. 3) mutu berarti memenuhi keinginan, kebutuhan dan selera konsumen;
- d. mutu menuntut kerja sama yang erat;
- e. mutu menuntut perbaikan yang berkelanjutan; dan,
- f. mutu mencakup perencanaan strategik.

2. Trilogi mutu menurut Juran

Trilogi mutu menurut Juran (Baswedan, 2009), mempunyai tiga tingkatan, yaitu;²³

²¹Syafaruddin, 2002, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, Jakarta, Grasindo., hlm. 23,

²² *Loc. Cit.* Prawirosentono, 2004, *Filosofi Baru* hlm. 97.

²³Baswedan, Anies. 2009. *Berpikir Positif, Bersikap Optimis*. Jawa Pos. 5 Juli 2009. hlm. 4.

- a. perencanaan sistem mutu, yaitu penetapan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan mutu serta penerapan sistem mutu dalam perencanaan kualitas harus diperhatikan hal-hal;
 - 1) identifikasi pelanggan,
 - 2) kebutuhan pelanggan,
 - 3) penetapan tanggung jawab pelanggan, dan
- b. pengembangan kemampuan proses transformasikan rencana mutu keoperasional;
- c. pengendalian sistem mutu, yaitu; penerapan teknik-teknik dan aktivitas operasional untuk memenuhi persyaratan kualitas yang telah dispesifikasikan.

3. Prinsip-prinsip Manajemen Kendali Mutu

Prinsip-prinsip manajemen kendali mutu menurut Krajewski, Lee dan Ritzman (Wicaksono, 2005), adalah filosofi yang menekankan pada tiga prinsip, yaitu; kepuasan konsumen, keterlibatan pegawai dan perbaikan berkelanjutan atas kualitas.

Juran mengembangkan *µ*trilogi Juran dalam pengelolaan kualitas, dilakukan melalui penggunaan tiga proses manajemen, yaitu: ²⁴

- a. perencanaan kualitas, yaitu aktivitas pengembangan produk dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan,
- b. pengendalian kualitas, yaitu aktivitas evaluasi kinerja kualitas, membandingkan kinerja nyata dengan tujuan kualitas, dan bertindak berdasarkan perbedaan,

²⁴Wicaksono Kristian Widya, 2005, *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*, Yogyakarta: Graha Ilmu, hlm. 19.

- c. peningkatan kualitas, yaitu caracara meningkatkan kinerja kualitas ke tingkat yang lebih dari sebelumnya.

Prinsip-prinsip kunci manajemen kendali mutu lebih lengkap dijelaskan Hashimi (2004) yaitu: ²⁵

- a. komitmen manajemen: perencanaan (dorongan, petunjuk), pelaksanaan (penyebaran, dukungan, partisipasi), pemeriksaan (inspeksi), dan tindakan (pengakuan, komunikasi, revisi),
- b. pemberdayaan karyawan: pelatihan, sumbang saran, penilaian dan pengakuan, serta kelompok kerja yang tangguh,
- c. pengambilan keputusan berdasarkan fakta: stastistical process control, the seven statistical tools,
- d. perbaikan berkelanjutan: pengukuran yang sistimetis dan fokus pada biaya non kualitas (cost of non-quality); kelompok kerja yang tangguh; manajemen proses lintas fungsional; mencapai, memelihara, dan meningkatkan standar, dan
- e. fokus pada konsumen: hubungan dengan pemasok, hubungan pelayanan dengan konsumen internal, kualitas tanpa kompromi, standar oleh konsumen.

Menurut Keizen (Prasetyo, 2006), manajemen kendali mutu sangat mengutamakan adanya Gugus Kendali Mutu (Quality Control Circle), yaitu:²⁶

²⁵Hashimi 2004. *Pengantar Implementasi Total Quality Management* . Yogyakarta: Andi, hlm. 4

²⁶Prasetyo Utomo. 2006. *Analisis Pengaruh Pemberdayaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Patra Semarang Convention Hotel* .Semarang: Fakultas Ekonomi UNDIP, hlm.9.

- a. sebuah mekanisme dan dinamika yang menjamin adanya evaluasi terhadap berbagai hasil yang diperoleh secara kontinu, dalam sebuah kelompok, setiap anggota kelompok melakukan hal tersebut dengan motivasi dan kesadaran yang mendalam akan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi, yang hidup matinya tergantung dari kondisi organisasi tempat ia bekerja,
- b. setiap kelompok biasanya terdiri dari 3-8 orang, yang secara sukarela mengadakan kegiatan pengendalian mutu di tempat ia bekerja.

4. Ciri Khas Gugus Kendali Mutu Pendidikn

Menurut Danim (2006). mengemukakan ciri-ciri khas gugus kendali mutu, yaitu:²⁷

- a. setiap anggota bekerja sama dan melakukan kegiatan atas prakarsa mereka sendiri,
- b. setiap anggota selalu berinteraksi untuk saling mempengaruhi,
- c. setiap anggota kelompok saling mengenal dengan baik, sehingga dapat berdiskusi secara terbuka, dan
- d. anggota kelompok mengadakan pertemuan secara rutin untuk mendiskusikan berbagai masalah guna mencapai tujuan bersama.

5. Tahapan Pengendalian Mutu Pendidikan

Menurut Baswedan (2009), menyatakan tahapan pengendalian mutu adalah:²⁸

²⁷Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi ke Peningkatan Kualitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 58.

²⁸ *Loc. Cit.* Baswedan, Anies. 2009. *Berpikir.....*, hlm. 5

- a. evaluasi performansi aktual berdasarkan fakta (data), dan
- b. membandingkan hasil aktual dengan rencana mengambil tindakan terhadap kesenjangan (gap) antara hasil aktual dan rencana;
- c. perbaikan sistem mutu, yaitu; tindakan-tindakan yang diambil untuk meningkatkan nilai kepercayaan dan kualitas kepada pelanggan melalui peningkatan efektifitas dan efisiensi dari proses dan aktifitas melalui struktur organisasi, dalam pelaksanaan perbaikan mutu meliputi:
 - 1) menetapkan infrastruktur,
 - 2) identifikasi proyek perbaikan kualitas,
 - 3) menetapkan tim perbaikan kualitas (tim: pokja unit produksi),
 - 4) menyediakan sumber daya untuk tim,
 - 5) menentukan penyebab sistemik (permasalahan),
 - 6) imlementasi perbaikan, dan
 - 7) memantau dan mengevaluasi efektivitas.

4. Strategi Manajemen Kendali Mutu Pendidikan

Pengelolaan manajemen di sekolah memerlukan strategi khusus untuk mencapai keberhasilan atas tujuan yang direncanakan. Terkait dengan hal tersebut, Depdiknas (2003) mengemukakan beberapa prasyarat strategi pelaksanaan manajemen kendali mutu pada institusi pendidikan yaitu;²⁹

²⁹Depdiknas. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Depdiknas., hlm. 19.

a. Komitmen

Para tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah baik yang memimpin maupun yang dipimpin, harus memiliki komitmen yang tinggi untuk senantiasa menjamin dan meningkatkan mutu pendidikan yang diselenggarakannya. Tanpa komitmen ini di semua lini organisasi sekolah niscaya penjaminan mutu tersebut akan berjalan tersendat, bahkan mungkin tidak akan berhasil dijalankan. Terdapat aneka cara yang dapat dipilih untuk menggalang komitmen dari semua lini di sekolah, tergantung dari ukuran, struktur, sumberdaya, visi dan misi, sejarah, dan kepemimpinan dari sekolah tersebut.

b. Perubahan paradigma

Paradigma lama penjaminan mutu, yaitu mutu pendidikan di sekolah dapat dipelihara serta ditingkatkan apabila dilakukan pengawasan atau pengendalian yang ketat oleh pemerintah atau lembaga konsultan, harus diubah menjadi suatu paradigma baru. Paradigma baru penjaminan mutu di sekolah harus menjaga dan meningkatkan mutu pendidikan yang diselenggarakannya agar visinya dapat diwujudkan melalui pelaksanaan misi, agar stakeholders dapat dipuaskan.

Dengan paradigma baru tersebut, tugas pengawasan oleh pemerintah diringankan, akuntabilitas sekolah meningkat, stakeholders berperan lebih besar dalam menentukan mutu pendidikan di sekolah.

c. Sikap mental

Harus diakui bahwa sebagian besar sekolah di Indonesia dalam menyelenggarakan pendidikan tanpa didahului dengan perencanaan. Dapat dikemukakan fakta bahwa dalam skala makro, rencana induk pengembangan (RIP) suatu sekolah, sebagian besar disusun untuk

memenuhi persyaratan untuk memperoleh peringkat sekolah, sedangkan dalam skala mikro rendahnya persentase guru yang membuat rencana pembelajaran berupa perangkat pembelajaran, dan masih banyak lagi fakta yang menunjukkan bahwa suatu sekolah melaksanakan program pendidikan tanpa perencanaan. Kalaupun terdapat perencanaan, pada umumnya bukan karena kebutuhan, melainkan karena persyaratan perijinan.

Sikap mental semacam itu harus diubah pada suatu sikap mental baru, yaitu merencanakan pekerjaan kemudian dilaksanakan secara utuh.

d. Pengorganisasian

Mengenai pengorganisasian serta mekanisme kerja organisasi penjaminan mutu di sekolah, tidak terdapat pola baku yang harus diikuti oleh semua sekolah. Pengorganisasian penjaminan mutu sangat tergantung pada ukuran, struktur, sumberdaya, visi dan misi, sejarah, dan kepemimpinan dari sekolah tersebut. Dengan demikian, tidak dibutuhkan unit organisasi khusus yang dipimpin oleh pejabat yang menangani penjaminan mutu sekolah. Kebebasan menentukan model pengorganisasian penjaminan mutu di sekolah sesuai dengan karakter kemandirian sekolah.

Faktor terpenting yang perlu mendapat perhatian dalam pengorganisasian penjaminan mutu di sekolah adalah menumbuhkan kesepahaman tentang penjaminan mutu sekolah yang pada gilirannya akan menumbuhkan sikap suportif dari seluruh komponen di sekolah tersebut.

Lebih lanjut, untuk mensinkronkan mutu produk dan jasa mempunyai dua tujuan pokok, yaitu: 1) meningkatkan kualitas kelompok

kerja unit produksi bagi para guru praktek dan kompetensi siswa; 2) meningkatkan produk dan Jasa, kompetensi siswa dan kelompok organisasi.

5. Langkah Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Menurut Danim (2006), menjelaskan tujuh langkah dan strategi peningkatan mutu yang harus dilakukan sekolah terhadap manajemen kendali mutu, yaitu:³⁰

- a. me-review arah strategis kebijakan pendidikan dan agenda perbaikan pendidikan pada umumnya,
- b. menelaah dan menyempurnakan kembali statement tentang visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah,
- c. melakukan evaluasi diri (self assessment) dan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, dan Threat) untuk menentukan posisi sekolah,
- d. mengidentifikasi kebutuhan dan/ atau peluang peningkatan,
- e. perumusan strategi dan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran,
- f. melakukan kegiatan monitor dan evaluasi untuk mengukur perkembangan secara periodik dari implementasi program, dan
- g. melakukan analisis data, mengumumkan dan menyampaikan laporan kemajuan tersebut kepada masyarakat dan pihak-pihak lain yang berkepentingan´.

Dengan demikian, disimpulkan bahwa peningkatan mutu produksi

³⁰ *Loc. Cit.* Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru*, hlm. 110,

dan jasa serta kompetensi siswa melalui manajemen kendali mutu tidak terjadi begitu saja, namun dilakukan melalui empat strategi utama, dan dilaksanakan dengan langkah-langkah tertentu yang didasarkan pada hasil analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, dan Threat).

Disamping keempat aspek pencapaian mutu di atas, hal terpenting yang juga dilakukan sekolah adalah dengan membentuk gugus kendali mutu.

Gugus Kendali Mutu (GKM) merupakan suatu pendekatan pengendalian mutu melalui penumbuhan partisipasi guru. GKM merupakan mekanisme formal dan dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreatifitas di antara guru.

Setiap gugus juga bertindak sebagai mekanisme pemantau yang membantu sekolah dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan dalam memantau kesempatan. Bersifat proaktif, tidak menunggu bergerak kalau persoalan timbul dan tidak menghentikan kegiatannya kalau suatu persoalan telah ditemukan dan dipecahkan.

Berdasarkan pengertian tersebut, secara definitif GKM diartikan sebagai tim pemecah persoalan atau kelompok pekerja dari unit kerja yang sama secara sukarela, kelompok kerja melakukan pertemuan secara berkala dan berkesinambungan untuk melakukan alat kendali mutu dan proses pemecahan masalah melalui kegiatan identifikasi, memilih dan menganalisis berbagai persoalan.

Kelompok tersebut kemudian menyampaikan alternatif solusi kepada pimpinan (kepala sekolah) sebagai bahan pertimbangan bagi pengambilan keputusan yang akan diterapkan oleh manajemen. Dalam

kerangka ini pengendalian mutu dialihkan dari sekelompok kecil teknisi dengan pengalaman kerja terbatas menjadi tanggungjawab setiap guru. GKM merupakan pendekatan yang membina manusia dan bukannya pendekatan penggunaan manusia. GKM bertujuan untuk membuat setiap pekerja menjadi pengambil keputusan sepanjang menyangkut pekerjaannya.

Bab 10

MUTU JASA PELAYANAN PENDIDIKAN

Mutu merupakan topik yang hangat di dunia bisnis dan akademik. Namun demikian, istilah tersebut memerlukan tanggapan secara hati-hati dan perlu mendapat penafsiran secara cermat. Faktor utama yang menentukan kinerja suatu organisasi/lembaga adalah mutu barang dan jasa yang dihasilkan. Produk dan jasa yang bermutu adalah produk dan jasa yang sesuai dengan apa yang diinginkan konsumen/pelanggannya. Oleh karena itu, organisasi/lembaga perlu mengenal pelanggan/konsumen dan mengetahui kebutuhan pelanggan/konsumen tersebut.

Keberadaan mutu suatu lembaga pendidikan adalah paduan sifat-sifat layanan yang diberikan yang menyamai atau melebihi harapan serta kepuasan pelanggannya, baik yang tersurat maupun yang tersirat. Jika tujuan mutu adalah memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, maka hal yang harus diperjelas adalah kebutuhan dan keinginan pelanggan. Untuk mengupayakan agar layanan yang diberikan itu memberikan kepuasan kepada pelanggannya maka berbagai jenis pelayanan dan pelanggannya masing-masing harus dipilah-pilah.

Pelanggan lembaga pendidikan dikategorikan dalam dua macam, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Ini berarti lembaga harus memberikan pelayanan kepada pihak-pihak yang ada didalam sistem penyelenggaraan pendidikan itu (pelanggan internal), yaitu guru dan karyawan; dan pihak-pihak yang bukan menjadi bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan (pelanggan eksternal), yaitu siswa, orangtua,

pemerintah, penyandang dana, pemakai lulusan. Dengan demikian, lembaga pendidikan bermutu adalah lembaga yang mampu memberikan layanan yang sesuai atau melebihi harapan guru, karyawan, siswa, penyandang dana (orangtua, pemerintah), dan pemakai lulusan.

Mutu sama halnya dengan memiliki kualitas dan bobot. Jadi pendidikan yang bermutu yaitu pelaksanaan pendidikan yang dapat menghasilkan tenaga profesional sesuai dengan kebutuhan negara dan bangsa pada saat ini. Sedangkan relevan berarti bersangkutan paut, kait mangait, dan berguna secara langsung.

Sejalan dengan proses pemerataan pendidikan, peningkatan mutu untuk setiap jenjang pendidikan melalui persekolahan juga dilaksanakan. Peningkatan mutu ini diarahkan kepada peningkatan mutu masukan dan lulusan, proses, guru, sarana dan prasarana, dan anggaran yang digunakan untuk menjalankan pendidikan.

Rendahnya mutu dan relevansi pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor terpenting yang mempengaruhi adalah mutu proses pembelajaran yang belum mampu menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas. Hasil-hasil pendidikan juga belum didukung oleh sistem pengujian dan penilaian yang melembaga dan independen, sehingga mutu pendidikan tidak dapat dimonitor secara objektif dan teratur. Uji banding antara mutu pendidikan suatu daerah dengan daerah lain belum dapat dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga hasil-hasil penilaian pendidikan belum berfungsi untuk penyempurnaan proses dan hasil pendidikan.

Selain itu, kurikulum sekolah yang terstruktur dan sarat dengan beban menjadikan proses belajar menjadi kaku dan tidak menarik. Pelaksanaan pendidikan seperti ini tidak mampu memupuk kreatifitas siswa untuk belajar secara efektif. Sistem yang berlaku pada saat

sekarang ini juga tidak mampu membawa guru dan dosen untuk melakukan pembelajaran serta pengelolaan belajar menjadi lebih inovatif.

Pada pendidikan mutu tinggi, pelaksanaan kurikulum ditetapkan pada penentuan cakupan materi yang ditetapkan secara terpusat, sehingga perlu dilaksanakan perubahan kearah kurikulum yang berbasis kompetensi, dan lebih peka terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Rendahnya mutu dan relevansi pendidikan juga disebabkan oleh rendahnya kualitas tenaga pengajar. Penilaian dapat dilihat dari kualifikasi belajar yang dapat dicapai oleh guru dan dosen tersebut. Dibanding negara berkembang lainnya, maka kualitas tenaga pengajar pendidikan tinggi di Indonesia memiliki masalah yang sangat mendasar.

A. Konsep Dasar Mutu Jasa Pelayanan

1. Pengertian Mutu Jasa Pelayanan

a. Mutu

Edward Sallis (2010), menjelaskan bahwa mutu ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan penggunaan jasa. Akan tetapi, mutu merupakan hal yang sulit ditebak, hanya orang yang merasakan yang dapat menentukan mutu, karena setiap orang berbeda-beda akan kebutuhannya terhadap mutu.¹

Mutu dapat dikendalikan oleh konsumen, karena konsumen yaitu orang yang menggunakan produk atau jasa. Adapun pengertian mutu oleh Goetsch & Davis (Sutopo dan Suryanto, 2006) "...merupakan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan

¹ *Loc. Cit.* Sallis Edward. 2006. *Manajemen.....*, hlm. 112.

lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pihak yang menginginkannya”.²

Kualitas atau mutu menurut Joseph Juran diartikan sebagai kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi.³

W. Edward Deming menyatakan bahwa kualitas adalah kesesuaian kebutuhan pasar atau apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen. Menurut Philip B Crosby kualitas adalah sesuai yang disyaratkan atau distandarkan atau kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan, dan kesesuaian terhadap persyaratan. Feigenbaum mendefinisikan kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).⁴

b. Pelayanan

Definisi pelayanan yang sangat simpel diberikan oleh Ivancevich, Lorenzi, Skinner dan Crosby (Ratminto & Winarsih, 2005), pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan.”⁵

Definisi lain oleh Sutopo & Suryanto (2006), “...pelayanan pada dasarnya adalah kegiatan yang ditawarkan oleh organisasi atau perorangan kepada konsumen (customer/ yang dilayani), yang bersifat

² Sutopo dan Suryanto Adi. 2006. *Pelayanan Prima*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, hlm. 8

³ Joseph Juran. M. 1994. *Merancang Mutu*. (terj) Jakarta: PT. Binaman Persindo., hlm. 55.

⁴ *Loc. Cit.* Nasution, M.N 2001. *Menejemen Mutu.....*, hlm. 35.

⁵ Ratminto dan Winarsih, Atik Septi. 2005. *Manajemen Pelayanan* (Cetakan.I). Yogyakarta: Pustaka Belajar, hlm. 2.

tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki”.⁶

Menurut Gronroos (Ratminto & Winarsih, 2005), mendefinisikan pelayanan sebagai berikut: Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan.

Hadisubroto (Kimsean, dkk., 2004) menyatakan bahwa pelayanan merupakan satu bentuk kesatuan kerja dari peralatan, perlengkapan atau apa saja, dan karyawan dalam penyediaan akomodasi dari kegiatan yang diinginkan oleh orang atau publik. Uraian di atas menunjukkan bahwa lembaga pendidikan merupakan suatu lembaga pemberi jasa pada para konsumen, dalam hal ini konsumennya adalah siswa atau mahasiswa.⁷

Berkaitan dengan pelayanan, ada dua istilah yang perlu diketahui yaitu melayani dan pelayanan. Pengertian melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan seseorang. Sedangkan pengertian pelayanan adalah usaha melayani kebutuhan orang lain.

Dalam standar pelayanan juga terdapat baku mutu pelayanan. Pelayanan prima merupakan terjemahan dari istilah “*excellent services*” yang secara harfiah berarti pelayanan yang sangat baik atau terbaik, karena sesuai standar pelayanan yang berlaku.

c. Mutu Pelayanan

Mutu pelayanan dapat didefinisikan sebagai jarak antara harapan

⁶ *Loc. Cit.* Sutopo dan Suryanto Adi. 2006. *Pelayanan....*, hlm. 10.

⁷ Yin Kimsean, et al. 2004. “*Analisis Kinerja Pelayanan Publik Pada Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap Kota Yogyakarta*”. Tesis, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, hlm. 22.

dan kenyataan yang dirasakan pelanggan atas pelayanan yang mereka terima. Jika jarak harapan dan kenyataan itu dekat bahkan sesuai maka mutu pelayanan yang dirasakan pelanggan positif atau baik, jika jarak harapan dan kenyataan itu jauh maka mutu pelayanan yang dirasakan pelanggan negatif atau kurang baik.

Menurut pendapat Lewis dan Booms (Manullang, 2008), mutu pelayanan sebagai ukuran seberapa baik tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai harapan pelanggan. Maka dari pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa ada hal yang sangat mempengaruhi mutu pelayanan yaitu antara jasa yang diharapkan dengan jasa yang dirasakan.⁸

2. Karakteristik Jasa/Pelayanan

Pengertian pelayanan yang telah dipaparkan dari beberapa ahli kita dapat memahami karakteristik pelayanan, bahwa pelayanan itu tidak dapat diraba seperti halnya barang, dan tidak dapat dimiliki namun pelayanan dapat dirasakan dan dapat dinilai oleh konsumen/pelanggan.

Kotler (2003) memberikan empat karakteristik batasan untuk jenis-jenis pelayanan jasa, yaitu:⁹

- a. jasa berbeda berdasarkan basis peralatan (equipment based) atau basis orang (people based);
- b. beberapa jenis jasa memerlukan kehadiran klien (client's presence);
- c. jasa dibedakan dalam memenuhi kebutuhan perorangan (personal

⁸Manullang, Ida. 2008. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Jasa Penerbangan PT.Garuda Indonesia Airlines di Bandara Polonia Medan*. Tesis. Medan: SPS. USU, hlm. 21.

⁹ Kotler, Philip. 2003. *Manajemen Pemasaran*. edisi kesebelas, Jakarta: Indeks kelompok. Gramedia, hlm. 172.

need) atau kebutuhan bisnis (business need); dan

- d. jasa dibedakan atas tujuannya, yaitu laba atau nirlaba (profit or non profit) dan berdasarkan kepemilikannya yaitu swasta atau publik (private or public).

Pelayanan atau jasa dirasakan oleh konsumen pada saat pelayanan itu diberikan. Seperti halnya yang disampaikan oleh Norman (Sutopo & Suryanto, 2006), bahwa karakteristik pelayanan sebagai berikut:¹⁰

- a. Pelayanan bersifat tidak dapat diraba, pelayanan sangat berlawanan sifatnya dengan barang jadi;
- b. Pelayanan itu kenyataannya terdiri dari tindakan nyata dan merupakan pengaruh yang sifatnya adalah tindakan sosial;
- c. Produksi dan konsumsi dari pelayanan tidak dapat dipisahkan secara nyata, karena pada umumnya kejadiannya bersamaan dan tidak dapat dipisahkan.

3. Mutu Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan memiliki makna yang beragam. Kepuasan tidak selamanya diukur dengan uang, tetapi lebih didasarkan pada pemenuhan perasaan tentang apa yang dibutuhkan seseorang.

Kartono (1987), menyatakan bahwa uang tidak selamanya menjadi motif primer bagi seseorang, akan tetapi tetapi kebanggaan dan minat yang besar terhadap sesuatu akan memberi kepuasan tersendiri.¹¹ Kepuasan juga dapat dipandang sebagai suatu perbandingan apa yang dibutuhkan dengan apa yang diperoleh. Seseorang akan terpenuhi kepuasannya jika perbandingan tersebut cukup adil. Ketidak seimbangan

¹⁰ *Loc. Cit.* Sutopo dan Suryanto Adi. 2006. *Pelayanan....*, hlm. 11

¹¹ Kartono, Kartini, Gulo, Dali. 1987. *Kamus Psikologi*. Bandung: Pionir Jaya, hlm. 213.

perbandingan, khususnya yang merugikan akan menimbulkan ketidakpuasan. Sebaliknya, ketidakseimbangan yang dinilai menguntungkan akan memberikan kepuasan.

Menurut Day Tse dan Wilton (Tjiptono, 1998), kepuasan pelanggan merupakan respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan tentang kinerja dengan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya.¹² Dapat dikatakan bahwa kepuasan pelanggan sebagai suatu keadaan terpenuhinya kebutuhan pelanggan, dalam arti semua yang dibutuhkan dapat diterima sesuai dengan kriteria yang diinginkan. Makin tinggi kapasitas kebutuhan yang terpenuhi, maka makin tinggi pula kepuasan yang diterimanya.

Seperti telah disebutkan di atas, jika mutu adalah keinginan untuk memuaskan dan kepuasan adalah rasa senang dan kecewa atas kinerja suatu produk atau jasa yang dihasilkan, maka jika mutu jasa dibandingkan dengan tingkat kepuasan didapat suatu hubungan bahwa kepuasan pelanggan dengan mutu jasa jika dipertemukan akan menghasilkan penerimaan atau penolakan pelayanan. Dengan kata lain, menimbulkan kepuasan dan ketidakpuasan.

4. Pendekatan Mutu Pelayanan/Jasa

Mutu pelayanan adalah pencapaian standar harapan pelanggan untuk memenuhi hal yang berkaitan dengan keinginan mereka. Pelanggan dalam hal ini adalah mahasiswa terhadap layanan perguruan tinggi. Menurut Tjiptono (2005) pendekatan mutu pelayanan/jasa yang banyak digunakan adalah model ServQual yang dikembangkan Parasuraman,

¹²Tjiptono, Fandy.1998. *Manajemen Jasa*. Edisi 2. Yogyakarta: Andi. Offcet, hlm. 55.

Zeithaml dan Berry. ServQual dibangun dengan membandingkan dua faktor utama yaitu layanan yang diterima dibandingkan dengan harapan konsumen. Perbandingan dua faktor utama tersebut terdapat dalam lima dimensi kualitas layanan dari model ServQual yang telah dikembangkan, yaitu:¹³

- e. *Responsiveness (Tanggapan)*; Kemampuan petugas di lembaga memahami keinginan peserta diklat dan kemampuan memberikan tanggapan atas keluhan dan permasalahan yang dihadapi peserta.
- f. *Reliability (Keandalan)*; Kemampuan petugas di lembaga untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan sesuai dengan harapan peserta.
- g. *Assurance (Jaminan)*; Pengetahuan, sopan santun, keramahan, dan kemampuan petugas dalam menumbuhkan rasa percaya kepada peserta diklat.
- h. *Empathy*; Kemampuan petugas di lembaga memberikan perhatian yang tulus dan bersifat khusus yang diberikan kepada para peserta berupaya untuk dapat memahami keinginan peserta.
- i. *Tangibles (Bukti Langsung)*; Kemampuan suatu lembaga dalam menunjukkan bukti langsung yang berarti bentuk fisik, yaitu sarana prasarana diklat seperti ruang kelas, ruang kamar, mushola, toilet, ruang tunggu dan lain-lain. Kemudian penampilan petugas yang rapi dan bersih merupakan bukti langsung kesiapan petugas dalam melayani.

Kualitas Pelayanan berarti identik atau sama dengan pelayanan prima yaitu memberikan pelayanan yang terbaik. Parasuraman, Zeithaml

¹³ Tjiptono, Fandy, 2005. *Pemasaran Jasa*. Malang: Bayumedia, hlm. 71.

dan Berry merumuskan model kualitas pelayanan yang menyoroti persyaratan-persyaratan utama untuk memberikan kualitas pelayanan yang diharapkan. Model ini mengidentifikasi lima gap yang memungkinkan kegagalan penyampaian pelayanan jasa yaitu;¹⁴

a. Gap antara harapan konsumen dan persepsi manajemen mengenai pelayanan

Kesenjangan ini terjadi karena kurangnya orientasi pemasaran, pemanfaatan yang tidak memadai atas temuan-temuan penelitian, kurangnya interaksi pihak manajemen dan pelanggan, komunikasi dari bawah ke atas yang kurang memadai serta banyaknya tingkatan manajemen.

Syarat untuk menghasilkan kualitas pelayanan yang tinggi adalah dengan menampilkan standar yang mencerminkan persepsi manajemen atas harapan konsumen.

b. Gap antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas pelayanan

Kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen sangat dipengaruhi oleh standar yang mereka evaluasi. Jika standar pelayanan tidak mencerminkan harapan konsumen maka kualitas pelayanan yang dirasakan konsumen akan buruk dan sebaliknya.

Kadangkala manajemen mampu memahami secara tepat apa yang diinginkan konsumen, akan tetapi mereka tidak menyusun suatu standar kinerja tertentu yang jelas.

¹⁴ *Op. Cit.* Tjiptono, Fandy, 2005. *Pemasaran Jasa*. hlm. 76.

c. Gap antara spesifikasi kualitas pelayanan dan penyampaian pelayanan

Penyebab terjadinya kesenjangan ini antara lain kurang terlatihnya karyawan, beban kerja melampaui batas, tidak dapat memenuhi standar kerja atau tidak mau memenuhi standar kerja yang ditentukan.

d. Gap antara penyampaian pelayanan dan komunikasi eksternal

Konsumen dipengaruhi oleh iklan dan pernyataan yang dibuat oleh perusahaan namun mereka mendapatkan pelayanan yang tidak nyata artinya janji yang diiklankan perusahaan tidak ada dan tidak terpenuhi.

e. Gap antara pelayanan yang dirasakan dan pelayanan yang diharapkan

Jika pelayanan yang dirasakan konsumen lebih baik daripada pelayanan yang diharapkan atau pelayanan yang diharapkan sama dengan pelayanan yang diterima, maka perusahaan akan menerima citra dan dampak yang positif.

Gap ini dapat diketahui dan dirasakan pelanggan dari orang lain, pengalaman masa lalunya, dan ketidaksesuaian dengan kebutuhannya. Untuk menutupi kesenjangan yang terakhir ini maka harus ditutupi dengan keempat kesenjangan yang lain.

5. Model-model terkait dengan Pelayanan

Konsep kualitas layanan menurut pandangan Cristoper Lovolock (2007), bahwa suatu produk bila ditambah dengan pelayanan akan menghasilkan suatu kekuatan yang memberikan manfaat lebih. Untuk itu, ada beberapa model untuk menambah kekuatan dalam pelayanan,

yaitu:¹⁵

a. Model suplemen pelayanan

Ada delapan suplemen pelayanan menurut Lovolock (2007), yaitu:¹⁶

- 1) *Informating*; Proses pelayanan yang berkualitas dimulai dari suplemen informasi dari produk dan jasa yang diperlukan oleh customer. Penyediaan informasi memberikan kemudahan kepada pelanggan.
- 2) *Consultation*; Setelah memperoleh informasi yang diinginkan, biasanya customer akan membuat keputusan, yaitu membeli atau tidak.
- 3) *Undertaking*; Keyakinan melalui konsultasi akan menggiring pada tindakan untuk memesan produk yang diinginkan.
- 4) *Hospitality*; Pelanggan yang berurusan secara langsung ketempat-tempat transaksi akan memberikan penilaian terhadap sikap ramah dan sopan dari karyawan, ruang tunggu yang nyaman, kafe untuk makan dan minum, hingga tersedianya toilet yang bersih.
- 5) *Caretaking*; Latar belakang pelanggan yang beragam akan menuntut pelayanan yang berbeda-beda pula. Kesemuanya harus diperhatikan oleh penjual.
- 6) *Exeption*; Pelanggan kadang menginginkan pengecualian kualitas pelayanan, misal; bagaimana dan dengan cara apa perusahaan mengalami klaim-klaim pelanggan yang datang secara tiba-tiba, garansi terhadap tidak berfungsinya suatu produk, resitusi akibat produk tidak bisa dipakai.

¹⁵Cristhoper H Lovelock dan Lauren K. Wright, 2007, *Manajemen Pemasaran Jasa*, (Alih bahasa Agus Widyantoro), Cetakan Kedua, Jakarta; PT. Indeks Indonesia, hlm. 51.

¹⁶ *Ibid*,

- 7) *Billing*; Titik rawan ketujuh pada administrasi pembayaran. Niat baik pembeli untuk bertransaksi sering gagal pada titik ini. Penjual harus memperhatikan hal-hal yang terkait dengan administrasi pembayaran, baik mekanisme pembayaran atau pengisian formulir transaksi.
- 8) *Payment*, Pada ujung pelayanan, harus disediakan fasilitas pelayanan berdasarkan keinginan pelanggan. Dapat berupa self service payment seperti koin telepon, transfer bank, kredit card dan sebagainya.

b. Model kesetiaan dalam bisnis

Adalah sebuah model bisnis yang dipergunakan dalam manajemen strategis. Sumber-sumber perusahaan dikerahkan untuk meningkatkan kesetiaan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya dengan harapan bahwa tujuan-tujuan perusahaan akan tercapai bahkan terlampaui. Contoh khas model ini adalah kualitas produk atau pelayanan yang membuat pelanggan puas, yang pada gilirannya menghasilkan kesetiaan pelanggan, dan selanjutnya mendatangkan keuntungan. Beberapa jenis ikatan kesetiaan dalam bisnis menurut Lovolock (2007), yaitu;¹⁷

- 1) Ikatan hukum (kontrak)
- 2) Ikatan teknologis (teknologi bersama)
- 3) Ikatan ekonomi (ketergantungan)
- 4) Ikatan pengetahuan
- 5) Ikatan sosial
- 6) Ikatan budaya atau etnis
- 7) Ikatan ideologis

¹⁷ *Op. Cit.* Lovolock 2007, *Manajemen.....*, hlm. 53.

- 8) Ikatan psikologis
- 9) Ikatan geografis
- 10) Ikatan waktu
- 11) Ikatan perencanaan

c. Model Kesetiaan pelanggan

Kesetiaan pelanggan ditentukan oleh tiga faktor, yaitu;¹⁸

- 1) Kekuatan hubungan
- 2) Alternatif yang dipersepsikan
- 3) Kejadian-kejadian kritis

Asumsi dasar dari semua model kesetiaan adalah bahwa upaya mempertahankan pelanggan yang ada sekarang itu lebih murah daripada upaya mendapatkan pelanggan baru.

Adapun keuntungan yang meningkat yang terkait dengan upaya untuk mempertahankan pelanggan menurut Buchanan dan Gilles (1990) adalah, sebagai berikut:¹⁹

- 1) Biaya akuisisi terjadi hanya pada awal permulaan hubungan; semakin lama hubungan berlangsung, semakin rendah biaya pembayaran kembali.
- 2) Biaya memelihara rekening menurun sementara sebagai persentase dari keseluruhan biaya.
- 3) Pelanggan lama cenderung untuk tidak berpindah dan juga cenderung untuk tidak begitu sensitif terhadap harga. Ini dapat menghasilkan

¹⁸ *Op. Cit.* Lovolock 2007, *Manajemen.....*, hlm. 56.

¹⁹ Buchanan, R. & Gilles, C. 1990. *Value managed relationship:” The key to customer retention and profitability”*, *European Management Journal*, vol 8, no 4,., hlm. 103.

volume penjualan satuan yang stabil dan peningkatan dalam hasil penjualan.

- 4) Pelanggan lama dapat memulai promosi gratis dari mulut ke mulut dan merujuk orang lain kepada bisnis ini.
- 5) Pelanggan lama lebih besar kemungkinannya untuk membeli produk-produk ancillary dan produk-produk tambahan dengan margin keuntungan yang tinggi.
- 6) Pelanggan lama cenderung merasa puas dalam hubungan mereka dengan perusahaan dan lebih sedikit kemungkinannya untuk beralih kepada para pesaing, sehingga mempersulit perusahaan lain untuk masuk ke pasar atau memperoleh keuntungan dalam pangsa pasar.
- 7) Pelanggan biasa cenderung lebih murah untuk dilayani karena mereka sudah mengenal baik prosesnya, membutuhkan lebih sedikit “pendidikan” dan konsisten dalam pesanannya.
- 8) Upaya mempertahankan pelanggan dan kesetiaan yang meningkat membuat pekerjaan pegawai lebih mudah dan lebih memuaskan.

6. Proses Pelayanan Jasa

Gronroos (Sutopo & Suryanto, 2006: 14) membedakan proses pelayanan menjadi tiga kelompok.²⁰

- a. *Core Service*, adalah pelayanan yang ditawarkan kepada pelanggan, yang merupakan produk utamanya. Contoh untuk lembaga diklat ini adalah diklat itu sendiri mengenai Koperasi dan UMKM ini. Ini berkaitan dengan materi pelajaran yang diberikan oleh tenaga pengajar yang bermutu.

²⁰ *Loc. Cit.* Sutopo dan Suryanto Adi. 2006. *Pelayanan....*, hlm. 14.

- b. *Facilitating service*, adalah fasilitas pelayanan tambahan kepada pelanggan. Contoh pada lembaga ini kamar tidur lengkap dengan perlengkapan penginap, kamar mandi, kelas yang memadai, ruang makan, dan lain-lain.
- c. *Supporting service*, seperti pada *facilitating service* pelayanan tambahan atau pendukung untuk meningkatkan nilai pelayanan atau untuk membedakan dengan pelayanan- pelayanan dari pihak “pesaingnya”.

B. Mutu Jasa Pendidikan

1. Esensi Konsep Mutu jasa Pendidikan

Konsep mengenai mutu pendidikan berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Mutu, dalam pengertian umum dapat diartikan sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa.

Menurut Sallis (Syaefuddin, dkk.. 2007), ada tiga pengertian konsep mutu. Pertama, mutu sebagai konsep yang absolut (mutlak), kedua, mutu dalam konsep yang relatif, dan ketiga, mutu menurut pelanggan, Adapun esensi ketiga Konsep tersebut, adalah sebagai berikut:²¹

- a. Dalam pengertian yang absolut, sesuatu dikatakan bermutu jika memenuhi standar yang tertinggi dan tidak dapat diungguli, sehingga mutu dianggap sesuatu yang ideal yang tidak dapat dikompromikan, seperti kebaikan, keindahan, dan kebenaran. Jika dikaitkan dengan pendidikan, maka konsep mutu absolut bersifat elite karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang dapat memberikan pendidikan dengan *high quality* kepada siswa, dan sebagian besar siswa tidak

²¹Syaifuddin, Mohammad, dkk. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Bahan Ajar Cetak-Unit 2). Jakarta: Depdiknas, hlm. 7.

dapat menjangkaunya.

- b. Dalam pengertian relatif, mutu bukanlah suatu atribut dari suatu produk atau jasa, tetapi sesuatu yang berasal dari produk atau jasa itu sendiri. Dalam konsep ini, produk yang bermutu adalah yang sesuai dengan tujuannya.
- c. Menurut pengertian pelanggan, mutu adalah sesuatu yang didefinisikan oleh pelanggan. Dalam konsep ini, ujung-ujungnya adalah kepuasan pelanggan, sehingga mutu ditentukan sejauh mana ia mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka atau bahkan melebihi. Karena kepuasan dan keinginan merupakan suatu konsep yang abstrak, maka pengertian kualitas dalam hal ini disebut “kualitas dalam persepsi – *quality in perception*”.

Dalam konteks pendidikan, produk dari lembaga pendidikan berupa jasa. Kepuasan pelanggan (siswa, orang tua, dan masyarakat) dibagi dalam dua aspek yaitu tata layanan pendidikan dan prestasi yang dicapai siswa.

2. Prinsip-prinsip Pendidikan Bermutu

Pada prinsipnya pendidikan yang bermutu mengacu pada berbagai input seperti tenaga pengajar, peralatan, buku, biaya pendidikan, teknologi, dan input-input lainnya yang diperlukan dalam proses pendidikan. Ada pula yang mengaitkan mutu pada proses (pembelajaran), dengan argumen bahwa proses pendidikan (pembelajaran) yang paling menentukan adalah kualitas.

Menurut, Syaifuddin, dkk. (2007), orientasi mutu dari aspek output mendasarkan pada hasil pendidikan yang ditujukan oleh keunggulan akademik dan nonakademik di suatu sekolah. Bahkan saat ini, mutu pendidikan tidak hanya dapat dilihat dari prestasi yang dicapai, akan tetapi bagaimana prestasi tersebut dapat dibandingkan dengan standar yang ditetapkan, seperti yang tertuang di dalam UU No.20 tahun 2003 pasal 35

dan PP No.19 tahun 2005.²²

Bunyi pasal 35 UU No.20 tahun 2003 pasal 35 adalah sebagai berikut:

- 1) Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala.
- 2) Standar nasional pendidikan digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan dan pembiayaan.
- 3) Pengembangan standar nasional pendidikan serta pemantauan dan pelaporan pencapaiannya secara nasional dilaksanakan oleh suatu badan standarisasi, penjaminan, dan pengendalian mutu pendidikan.
- 4) Ketentuan mengenai nasional pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Adapun Standar nasional pendidikan diperlukan, menurut (Mulyasa, 2009), dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.²³ Dengan adanya standar, dua orang guru tidak akan meberikan penafsiran berbeda terhadap kedalaman sebuah kompetensi dasar sebuah kurikulum. Demikian juga, dengan proses pembelajaran, guru akan berfokus pada hasil (*output*) yang harus dicapai, tidak sekedar memenuhi target administratif yang ada dalam petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dilihat bahwa ada berbagai macam konsep mengenai mutu pendidikan. Dari berbagai

²² *Op. Cit.* Syaifuddin, dkk. 2007. *Manajemen.....*, hlm. 8.

²³ Mulyasa, H. E. 2009. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara., hlm. 18..

macam konsep tersebut maka dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan berkaitan dengan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan nasional seperti yang tercantum di dalam UU No.20 th 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Selain itu, mutu pendidikan dapat dikatakan baik apabila memenuhi standar nasional pendidikan.

3. Karakteristik Mutu Pendidikan

Secara ringkas, Usman (2006), mengemukakan tiga belas karakteristik yang dimiliki oleh mutu pendidikan yaitu:²⁴

- 1) Kinerja (*performa*) yakni berkaitan dengan aspek fungsional sekolah meliputi kinerja guru dalam mengajar baik dalam memberikan penjelasan meyakinkan, sehat dan rajin mengajar, dan menyiapkan bahan pelajaran lengkap, pelayanan administratif dan edukatif sekolah baik dengan kinerja yang baik setelah menjadi sekolah favorit.
- 2) Waktu wajar (*timelines*) yakni sesuai dengan waktu yang wajar meliputi memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, waktu ulangan tepat.
- 3) Handal (*reliability*) yakni usia pelayanan bertahan lama. Meliputi pelayanan prima yang diberikan sekolah bertahan lama dari tahun ke tahun, mutu sekolah tetap bertahan dan cenderung meningkat dari tahun ke tahun.
- 4) Daya tahan (*durability*) yakni tahan banting, misalnya meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan.
- 5) Indah (*aesthetics*) misalnya eksterior dan interior sekolah ditata menarik, guru membuat media-media pendidikan yang menarik.
- 6) Hubungan manusiawi (*personal interface*) yakni menunjang tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Misalnya warga sekolah saling menghormati, demokrasi, dan menghargai profesionalisme.

²⁴*Loc. Cit*, Husaini. U. 2006. *Manajemen.....*, hlm. 411.

- 7) Mudah penggunaannya (*easy of use*) yakni sarana dan prasarana dipakai. Misalnya aturan-aturan sekolah mudah diterapkan, buku-buku perpustakaan mudah dipinjam di kembalikan tepat waktu.
- 8) Bentuk khusus (*feature*) yakni keunggulan tertentu misalnya sekolah unggul dalam hal penguasaan teknologi informasi (komputerisasi).
- 9) Standar tertentu (*conformance to specification*) yakni memenuhi standar tertentu. Misalnya sekolah telah memenuhi standar pelayanan minimal.
- 10) Konsistensi (*concistency*) yakni keajegan, konstan, dan stabil, misalnya mutu sekolah tidak menurun dari dulu hingga sekarang, warga sekolah konsisten dengan perkataanya.
- 11) Seragam (*uniformity*) yakni tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu, seragam dalam berpakaian.
- 12) Mampu melayani (*serviceability*) yakni mampu memberikan pelayanan prima. Misalnya sekolah menyediakan kotak saran dan saran-saran yang masuk mampu dipenuhi dengan baik sehingga pelanggan merasa puas.
- 13) Ketepatan (*accuracy*) yakni ketepatan dalam pelayanan misalnya sekolah mampu memberikan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan sekolah.

4. Faktor-faktor tercapainya Tujuan Pendidikan

Untuk tercapainya tujuan pendidikan tersebut diatas, tergantung banyak factor, antara lain, sebagai berikut:²⁵

- a. Guru yang berkualitas dan berwewenang yang mampu melibatkan murid dalam proses pembelajaran yang efektif. Mampu memanfaatkan fasilitas dan situasi yang ada secara maksimal.

²⁵ *Loc. Cit. Syaifuddin, dkk. 2007. Manajemen....., hlm. 13.*

Profesionalisme guru yang digambarkan melalui kualitas dan kualifikasi dan menuntut kelayakan dan kesesuaian pendidikan guru itu sendiri.

- b. Karier guru yang akan menempati dari daerah satu ke daerah yang lain serta pendayagunaan di daerah secara optimal. Pengadaan guru harus dimulai dari seleksi penerimaan, penempatan, pengawasan, pemberian imbalan yang memadai serta menjaga ketentaraman dalam pelaksanaan tugas tugas.
- c. Kesejahteraan guru dapat terjamin sehingga dapat merefleksikan kondisi kerja guru secara layak.
- d. Manajemen pendidikan yang dijamin undang-undang dan praturan yang kondusif yang diikuti dengan peran serta masyarakat, organisasi profesi guru yang ikut terlibat dalam memberdayakan sumber daya manusia dan alam baik secara daerah, regional maupun nasional.
- e. Proses belajar mengajar yang kondusif dengan menggunakan rancangan pembelajaran yang relevan, sehingga menjamin tercapainya tujuan.
- f. Peserta didik yang sehat, siap belajar di sekolah .
- g. Sarana, prasarana dan fasilitas yang cukup memadai, buku-buku yang lengkap, buku perpustakaan, alat-alat laboratorium, alat pelajaran dan sebagainya.

Kesemuanya ini perlu dipenuhi serta diperbaiki sistem manajemen yang telah lalu dengan system manajemen pola peningkatan mutu. Dengan terpenuhinya beberapa faktor diatas, maka apa yang diharapkan agar meningkatnya mutu pendidikan pasti akan tercapai.

5. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Upaya pemerintah yang begitu mahal belum menunjukkan hasil menggembirakan. Ada yang berpendapat mungkin manajemennya yang kurang tepat dan ada pula yang mengatakan bahwa pemerintah kurang konsisten dengan upaya yang dijalankan.

Karena itu, kembali pada apa yang kita sebut sebagai kekayaan lokal, bahwa tidak sepenuhnya apa yang dapat dipraktikkan dengan baik di luar negeri bisa seratus persen juga berhasil di Indonesia, semua itu membutuhkan tahapan, namun dengan kerangka yang jelas dan tidak dibebani oleh proyek yang demi kepentingan sesaat atau golongan. Hal-hal berikut adalah elemen dasar bagaimana upaya dapat meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

a. Insan Pendidikan Patut Mendapatkan Penghargaan karena itu Berikanlah Penghargaan

Dalam "manajemen sumber daya manusia" Keena & Beech (1995), mengajarkan penghargaan diberikan untuk menarik dan mempertahankan SDM karena diperlukan untuk mencapai saran-saran organisasi. Staf (guru) akan termotivasi jika diberikan penghargaan ekstrinsik (gaji, tunjangan, bonus dan komisi) maupun penghargaan intrinsik (pujian, tantangan, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan dan pengembangan karir).²⁶

Keena & Beech (1995), mengacu pada prinsip Abraham H. Maslow, bahwa manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang memiliki lima tingkatan (hierarchy of needs) yaitu, mulai dari kebutuhan fisiologis (pangan, sandang dan papan), kebutuhan rasa aman (terhindar dari rasa takut akan gangguan keamanan), kebutuhan sosial (bermasyarakat), kebutuhan yang mencerminkan harga diri, dan kebutuhan

²⁶McKenna & Beech, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Terjemahan Toto Budi Santoso). Edisi Pertama, Yogyakarta: Andi Offcet, hlm. 161.

mengaktualisasikan diri di tengah masyarakat.²⁷

Pendidik dan pengajar, sebagai manusia yang diharapkan sebagai ujung tombak meningkatkan mutu berhasrat mengangkat harkat dan martabatnya. Jasanya yang besar dalam dunia pendidikan pantas untuk mendapatkan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik agar tidak termarginalkan dalam kehidupan masyarakat.

b. Meningkatkan Profesionalisme Guru

Kurikulum dan panduan manajemen sekolah sebaik apapun tidak akan berarti jika tidak ditangani oleh guru profesional. Karena itu tuntutan terhadap profesionalisme guru yang sering dilontarkan masyarakat dunia usaha/industri, legislatif, dan pemerintah adalah hal yang wajar untuk disikapi secara arif dan bijaksana.

Konsep tentang guru profesional ini selalu dikaitkan dengan pengetahuan tentang wawasan dan kebijakan pendidikan, teori belajar dan pembelajaran, penelitian pendidikan (tindakan kelas), evaluasi pembelajaran, kepemimpinan pendidikan, manajemen pengelolaan kelas/sekolah, serta teknologi informasi dan komunikasi. Sebagian besar tentang indikator itu sudah diperoleh di LPTK antara lain IKIP, FKIP, dan STKIP *non-refreshing*.

Fenomena menunjukkan bahwa kualitas profesionalisme guru kita masih rendah. Faktor-faktor internal seperti penghasilan guru yang belum mampu memenuhi kebutuhan fisiologis dan profesi masih dianggap sebagai faktor determinan. Akibatnya, upaya untuk menambah pengetahuan dan wawasan menjadi terhambat karena ketidakmampuan guru secara financial dalam pengembangan SDM melalui peningkatan jenjang pendidikan.

²⁷ *Op. Cit*, McKenna & Beech, 2001, *Manajemen*,hlm. 162.

Hal itu juga telah disadari pemerintah sehingga program pelatihan mutlak diperlukan karena terbatasnya anggaran untuk meningkatkan pendidikan guru. Program pelatihan ini dimaksudkan untuk menghasilkan guru sebagai tenaga yang terampil (skill labour) atau dengan istilah lain guru yang memiliki kompetensi.

UU Sisdiknas No. 20/2003 Pasal 42 ayat (1) menyebutkan pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Uraian pasal 42 itu cukup jelas bahwa untuk menjadi guru sebagai tahapan awal harus memenuhi persyaratan kualifikasi minimal (latar belakang pendidikan keguruan/umum dan memiliki akta mengajar). Setelah guru memenuhi persyaratan kualifikasi, maka guru akan dan sedang berada pada tahapan kompetensi. Namun, fenomena menunjukkan bahwa pendidik di sekolah masih banyak yang tidak memenuhi persyaratan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa lapangan pekerjaan guru sangat mudah untuk dimasuki oleh siapa saja.

c. Sebisa Mungkin Kurangi dan Berantas Korupsi

Menurut laporan BPK tahun 2013 lalu, Depdiknas merupakan lembaga pemerintah terkorup kedua setelah Departemen Agama. Kemudian Laporan ICW menyebutkan bahwa korupsi dalam dunia pendidikan dilakukan secara bersama-sama (Amin Rais menyebutnya korupsi berjamaah) dalam berbagai jenjang mulai tingkat sekolah, dinas, sampai departemen. Pelakunya mulai dari guru, kepala sekolah, kepala dinas, dan seterusnya masuk dalam jaringan korupsi. Sekolah yang diharapkan menjadi benteng pertahanan yang menjunjung nilai-nilai kejujuran justru mempertontonkan praktik korupsi kepada peserta didik.

pemerintah dan dana yang langsung ditarik dari masyarakat. Jika selama ini anggaran pendidikan yang sangat minim dikeluhkan, ternyata dana yang kecil itupun tak luput dari korupsi. Hal ini tidak terlepas dari keaburan sistem anggaran sekolah. Keaburan dalam sistem anggaran (RAPBS) itu memungkinkan kepala sekolah mempraktikkan Pembiayaan Sistem Ganda (PSG). Misalnya dana operasional pembelian barang yang telah dianggarkan dari dana pemerintah dibebankan lagi kepada masyarakat.

Semakin terpuruknya peringkat SDM Indonesia pada tahun 2004, tak perlu hanya kita sesali, melainkan menjadikannya sebagai motivasi untuk bangkit dari keterpurukan. Jika kondisi itu mau diubah mulailah dari menerapkan konsep yang berpijak pada akar masalah.

d. Berikan Sarana dan Prasarana yang Layak

Dengan diberlakukannya kurikulum 2004 (KBK), kini guru lebih dituntut untuk mengkontekstualkan pembelajarannya dengan dunia nyata, atau minimal siswa mendapat gambaran miniatur tentang dunia nyata. Harapan itu tidak mungkin tercapai tanpa bantuan alat-alat pembelajaran (sarana dan prasarana pendidikan).

Menurut Kepmendikbud No. 053/U/2001 tentang Standar Pelayanan Minimal (SPM), sekolah harus memiliki persyaratan minimal untuk menyelenggarakan pendidikan dengan serba lengkap dan cukup seperti, luas lahan, perabot lengkap, peralatan/laboratorium/media, infrastruktur, sarana olahraga, dan buku rasio 1: 2. Kehadiran Kepmendiknas itu dirasakan sangat tepat karena dengan keputusan ini diharapkan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tidak “kebablasan cepat” atau “keterlalu tertinggal” di bawah persyaratan minimal sehingga kualitas pendidikan menjadi semakin terpuruk.

Selanjutnya, UU Sisdiknas No. 20/2003 pasal 45 ayat (1) berbunyi, setiap satuan pendidikan menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik. Jika kita lihat kenyataan di lapangan bahwa hanya sekolah-sekolah tertentu di beberapa kota di Indonesia saja yang memenuhi persyaratan SPM, umumnya sekolah negeri dan swasta favorit.

Berdasarkan fakta ini, keterbatasan sarana dan prasarana pada sekolah-sekolah tertentu, pengadaannya selalu dibebankan kepada masyarakat. Alasannya pun telah dilegalkan berdasarkan Kepmendiknas No. 044/U/2002 dan UU Sisdiknas No. 20/2003 pasal 56 ayat (1). Dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah, ayat (2) Dewan pendidikan, sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan ditingkat nasional, provinsi dan kabupaten/ kota yang tidak mempunyai hubungan hierarkis, dan ayat (3) Komite sekolah/madrasah sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Menyikapi keadaan yang demikian sulit, apalagi kondisi negara yang kian kritis, solusi yang ditawarkan adalah memanfaatkan seluruh potensi sumber daya sekolah dan masyarakat sekitar, termasuk memberdayakan dewan pendidikan dan komite sekolah. Mudah-mudahan dengan sistem anggaran pendidikan yang mengacu pada UU Sisdiknas

No. 20/2003 pasal 46 dan 49 permasalahan ini dapat diatasi dengan membangun kebersamaan dan kepercayaan antara keluarga, masyarakat, dan pemerintah.

Dengan melandaskan pada cita-cita luhur pendidikan, diharapkan mutu pendidikan Indonesia terus meningkat dan terjadi perkembangan pada perbaikan yang terus menerus.

C. Mutu Pelayanan Pendidikan

Suatu pendidikan bermutu tergantung pada tujuan dan yang akan dilakukan dalam pendidikan. Definisi pendidikan bermutu harus mengakui bahwa pendidikan apapun termasuk dalam suatu sistem. Mutu dalam beberapa bagian dari sistem mungkin baik, tetapi mutu kurang baik yang ada di bagian lain dari sistem, yang menyebabkan berkurangnya mutu pendidikan secara keseluruhan dari pendidikan.

Apabila mutu dikaitkan dalam penyelenggaraan pendidikan maka dapat berpedoman pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang menyatakan bahwa penjaminan mutu adalah wajib baik internal maupun eksternal.

Azwar (1996), berpendapat masalah mutu akan muncul apabila unsur masukan, proses, lingkungan serta keluaran menyimpang dari standar yang telah ditetapkan.²⁸

Mutu adalah penilaian sejauhmana produk memenuhi criteria, standar atau rujukan tertentu. Dipendidikan standar ini dapat dirumuskan sementara ini melalui hasil belajar dari mata pelajaran skolistik yang dapat diukur secara kuantatif dan pengamatan yang

²⁸Saifuddin Azwar, 1996. *Tes Prestasi: Fungsi dan Pengembangan Pengukuran Prestasi Belajar* (Edisi II), Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset, hlm. 118.

bersifat kualitatif khususnya untuk bidang studi pendidikan agama, pendidikan moral dan budi pekerti.

Untuk konsep mutu pendidikan ini mengacu kepada kebijakan, proses belajar mengajar, kurikulum, sarana prasarana dan tenaga kependidikan. Mutu ini harus mengacu tercapainya kemajuan yang dilandasi dengan perubahan yang terencana. Didalam buku Menuju Pendidikan Dasar yang bermutu, dijelaskan ada dua strategi pendidikan mutu yaitu pendidikan yang berorientasi akademi untuk memberikan dasar minimal dalam perjalanan pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi dengan keterampilan hidup

Mutu pendidikan ini tidak ditentukan oleh sekolah sebagai lembaga pengajaran saja, akan tetapi disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring dengan tuntutan zaman. Oleh sebab itu pendidikan disekolah harus ada keselarasan antara program pendidikan dengan tujuan yang ingin dicapai.

Tujuan pendidikan sebagaimana yang diharapkan didalam Undang-Undang No.20 Tahun 2003 pada pasal 3 disebutkan bahwa, “pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa mulia sehat, berilmu, cakap, kreaif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Dalam bidang pendidikan yang menjadi pelanggan layanan jasa adalah para siswa, orang tua, dan masyarakat. Oleh karena itu pelayanan pendidikan yang bermutu adalah pemberian layanan jasa pendidikan di sekolah yang dapat memberikan kepuasan kepada para siswa di sekolah

dan masyarakat atau orang tua siswa, sejalan dengan ini Ikke Dewi Sartika (2002), mengemukakan bahwa:

"...Kualitas pada dasarnya dapat berupa kemampuan, barang, dan pelayanan, kualitas pendidikan dapat menunjuk kepada kualitas proses dan kualitas hasil (produk). Suatu pendidikan dapat bermutu dari segi proses (yang sudah barang tentu amat dipengaruhi kualitas masukannya) jika proses belajar mengajar berlangsung secara efektif, dan, peserta didik mengalami proses pembelajaran yang bermakna (meaningful learning) dan juga memperoleh pengetahuan yang berguna baik bagi dirinya maupun bagi orang lain (functional knowledge) yang ditunjang secara wajar oleh sumber daya (manusia, dana, sarana dan prasarana)."²⁹

Sedangkan di dalam kebijakan Akreditasi Sekolah (Depdiknas; 2004: 02) dikemukakan, bahwa yang dimaksud dengan mutu pelayanan pendidikan adalah:

"...jaminan bahwa proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan yang seharusnya terjadi dan sesuai pula dengan yang diharapkan. Agar mutu pendidikan itu sesuai dengan apa yang seharusnya dan apa yang diharapkan yang dijadikan pagu (benchmark)."³⁰

Jadi berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan, bahwa yang dimaksud dengan mutu pelayanan pendidikan adalah adanya jaminan proses atau layanan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan mampu memenuhi keinginan para siswa, masyarakat (kepuasan pelanggan)

1. Pentingnya pelayanan pendidikan yang bermutu

Pentingnya pelayanan pendidikan yang bermutu yang merupakan salah satu permasalahan yang dihadapi Indonesia adalah mutu pelayanan pendidikan yang rendah. Banyak faktor yang menyebabkan rendahnya

²⁹Sartika, Ike. D. 2002. *Quality Service In Education*. Edisi Khusus untuk Kalangan Mahasiswa, Bandung: Kantor Yayasan Potensia., hlm. 8.

³⁰Depdiknas. 2004. *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen., hlm. 2.

mutu pendidikan, yang salah satunya adalah pemberian pelayanan pendidikan yang masih sangat jauh dari harapan. Disatu pihak pemberian layanan pendidikan belum menemukan cara yang paling tepat, dipihak lain pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta semakin tingginya kehidupan masyarakat, meningkatkan kebutuhan masyarakat sebagai pelanggan pendidikan.

Nanang Fattah (2004), mengemukakan bahwa: "...Semakin tinggi kehidupan sosial masyarakat sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi semakin meningkatkan tuntutan kebutuhan kehidupan sosial masyarakat".³¹

Pada akhirnya tuntutan tersebut bermuara kepada pendidikan, karena masyarakat meyakini bahwa pendidikan mampu menjawab dan mengantisipasi berbagai tuntutan tersebut. pendidikan merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh sekolah sebagai institusi tempat masyarakat berharap tentang kehidupan yang lebih baik di masa yang akan datang. Pendidikan perlu perubahan yang dapat dilakukan melalui perubahan dan peningkatan dalam pengelolaan atau manajemen pendidikan di sekolah."

Budi Raharjo (2003), mengemukakan bahwa: "...mutu pendidikan masih belum meningkat secara signifikan, sebagian kecil saja sekolah menunjukkan peningkatan mutu pendidikan."³²

Lebih lanjut tentang alasan pentingnya pelayanan pendidikan yang bermutu Ikke Dewi Sartika (2002:93) mengemukakan, bahwa:

"...Jaminan kualitas pada hakekatnya berhubungan dengan bagaimana menentukan dan menyampaikan apa yang dipromosikan kepada konsumen, lebih dari itu kita telah memulai untuk memperbaiki

³¹Fattah, Nanang. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy., hlm. 2.

³²Raharjo, Budi. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*, Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 43.

proses penentuan apa yang pelanggan inginkan untuk merancang kualitas produksi dan prosesnya menggunakan metode seperti penyebaran fungsi kualitas (Quality Function Development). Namun jika kualitas ditentukan sebagai kepuasan pelanggan produksi mengikuti kualitas yang diharapkan melalui proses yang melayani pelanggan.”³³

Jadi pelayanan pendidikan yang bermutu itu amat penting agar konsumen (pelanggan) memperoleh kepuasan layanan dari jasa pendidikan yang diberikan sekolah, sebab para siswa dan masyarakat selaku pelanggan jasa pendidikan menaruh harapan yang besar terhadap sekolah dalam rangka mengantisipasi dan menjawab tantangan kehidupan di masa yang akan datang, terlebih peningkatan mutu pendidikan yang sudah diperoleh belum menggembirakan.

Mutu pendidikan berkait erat dengan proses pendidikan. Tanpa proses pendidikan yang bermutu tidak mungkin diperoleh produk layanan yang bermutu.

2. Kualitas Layanan Pendidikan

Kualitas atau mutu layanan pendidikan menurut Ace Suryadi dan H.A.R Tilaar (1993) merupakan kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin. Di dalam konteks pendidikan, pengertian kualitas atau mutu dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan, keduanya adalah sebagai berikut:³⁴

- a. Dari konteks “proses” pendidikan yang berkualitas terlibat berbagai input (seperti bahan ajar: kognitif, afektif dan, psikomotorik), metodologi (yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.

³³ *Loc. Cit.* Ikke Dewi Sartika 2002. *Quality.....*, hlm. 93.

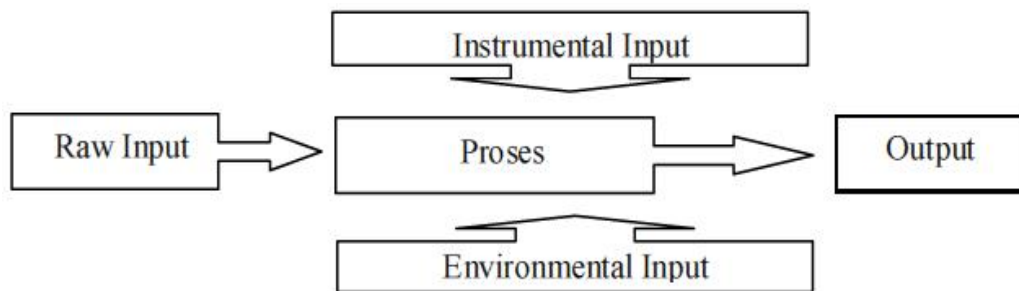
³⁴ Ace, Suryadi dan H.A.R Tilaar. 1993. *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu. Pengantar.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya., hlm. 3,

b. Kualitas dalam konteks “hasil” pendidikan mengacu pada hasil atau prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (student achievement) dapat berupa hasil test kemampuan akademis maupun prestasi dibidang lain seperti di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (intangible) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan dan sebagainya.

Kualitas pendidikan merupakan kemampuan sistem pendidikan dasar, baik dari segi pengelolaan maupun dari segi proses pendidikan, yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah dan faktor-faktor input agar menghasilkan output yang setinggi-tingginya.

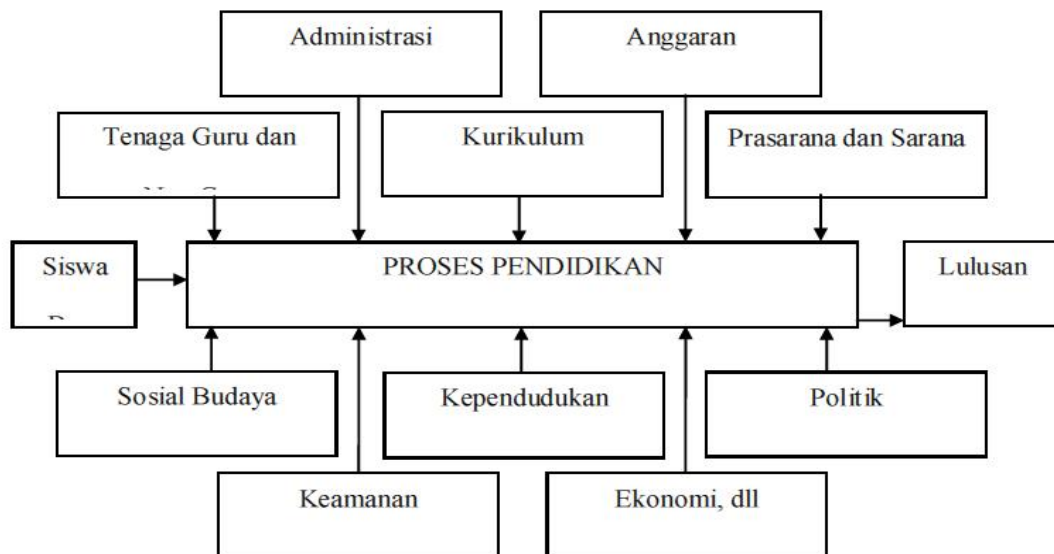
Tirtarahardja (2005), menyatakan bahwa kualitas proses pendidikan menggejala pada dua segi, yaitu kualitas komponen dan kualitas pengelolaannya. Kedua segi tersebut satu sama lain saling bergantung. Walaupun komponen-komponennya cukup baik, seperti tersedianya prasarana dan sarana serta biaya yang cukup, jika tidak ditunjang dengan pengelolaan yang andal maka pencapaian tujuan tidak akan tercapai secara optimal. Demikian pula bila pengelolaan baik tetapi didalam kondisi serba kekurangan, akan mengakibatkan hasil yang tidak optimal. Secara lebih rinci, Tirtarahardja (2005) menggambarkan diagram tentang komponen-komponen dalam sistem pendidikan, sebagai berikut:³⁵

³⁵Umar Tirtarahardja dan La Sula, 2005. *Pengantar Pendidikan*, Jakarta: Rineka. Cipta, hlm. 21.



Gambar 10.1 Model sistem terbuka

Sumer: Tirtarahardja dan La Sula, 2005.



Gambar 10. 2 Sistem Pendidikan

Sumer: Tirtarahardja dan La Sula, 2005.

Pengelolaan proses pendidikan meliputi ruang lingkup makro, meso, dan mikro. Pengelolaan proses dalam lingkup makro berupa kebijakan-kebijakan pemerintah yang lazimnya dituangkan dalam bentuk UU Pendidikan, Peraturan Pemerintah, SK Menteri, SK Dirjen, serta dokumen-dokumen pemerintah tentang pendidikan tingkat nasional yang lain. Sedangkan pengelolaan dalam ruang lingkup meso merupakan

implikasi kebijakan-kebijakan nasional ke dalam kebijakan operasional dalam ruang lingkup wilayah di bawah tanggung jawab Kakanwil Depdikbud.

Pengelolaan dalam ruang lingkup mikro merupakan aplikasi kebijakankebijakan pendidikan yang berlangsung dalam lembaga pendidikan, seperti: lingkungan sekolah ataupun kelas, sanggar-sanggar belajar, dan satuan-satuan pendidikan lainnya dalam masyarakat. Lembaga pendidikan merupakan suatu instansi yang memberikan produk berupa jasa.

Menurut Sukmadinata, dkk (2006), setiap unit organisasi melakukan sesuatu dan karenanya mempunyai keluaran tertentu yang mungkin jelas dan terukur mungkin juga tidak. Pada sekolah, jasa yang dihasilkan adalah pendidikan. Oleh karena itu, kualitas yang harus dipenuhi adalah kualitas jasa atau dalam hal ini adalah kualitas layanan pendidikan yang diberikan.³⁶

Kualitas jasa adalah penyampaian jasa yang akan melebihi tingkat kepentingan pelanggan. Keunggulan suatu produk jasa tergantung dari keunikan serta kualitas yang diperlihatkan oleh jasa tersebut, apakah sudah sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan (Rangkuti: 2006).

Lembaga pendidikan sebagai penghasil jasa berupa pendidikan harus mampu menyediakan berbagai hal yang mampu memuaskan pihak konsumen. Dalam ruang lingkup pendidikan ini, kepala sekolah, guru, tutor, dan tenaga-tenaga pendidikan lainnya memegang peranan penting di dalam pengelolaan pendidikan untuk menciptakan kualitas proses dan pencapaian hasil pendidikan.

³⁶ Nana Syaodih Sukmadinata, dkk. 2006. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung: Refika Aditama, hlm. 41.

Berbagai macam lembaga pendidikan dari berbagai tingkat satuan pendidikan telah menjamur di Indonesia. Dari lembaga pendidikan bagi anak usia dini sampai dengan lembaga pendidikan tingkat perguruan tinggi.

3. Standar Pencapaian Kualitas Layanan Pendidikan

Suatu lembaga pendidikan yang didirikan dengan berbagai pemenuhan terhadap beberapa macam persyaratan yang sesuai dengan sistem peraturan perundang-undangan yang berlaku. Beberapa persyaratan yang harus dipenuhi untuk dapat membentuk suatu lembaga pendidikan menurut pada UU No. 20 tahun 2003 pasal 62 ayat 2 (Suyadi: 2011) antara lain:³⁷

- a. Tersedianya kurikulum
- b. Adanya peserta didik/siswa/anak didik
- c. Ketersediaan tenaga kependidikan (guru dan staf)
- d. Adanya sarana prasarana yang mencukupi
- e. Adanya pembiayaan pendidikan
- f. Adanya sistem evaluasi

Selain itu, untuk mencapai kualitas layanan pendidikan yang diinginkan, suatu lembaga pendidikan harus mampu memenuhi standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (PP RI) No 19 Tahun 2005, standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Lingkup standar nasional pendidikan menurut PP RI No 19

³⁷Suyadi. 2011. *Manajemen PAUD TPA-KB-TK/RA*. Yogyakarta: Pustaka Belajar., hlm. 133.

Tahun 2005 antara lain:

a. Standar Isi

Standar Isi mencakup lingkup materi minimal dan tingkat kompetensi minimal untuk mencapai kompetensi lulusan minimal pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

Standar isi tersebut memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan.

Peraturan menteri yang berkaitan dengan standar isi adalah:

- 1) Permen nomor 22 tahun 2006 tentang Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah]
- 2) Permen nomor 24 tahun 2006 tentang Pelaksanaan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 tahun 2006 tentang standar Isi untuk satuan pendidikan Dasar dan Menengah dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk satuan pendidikan Dasar dan Menengah.
- 3) Nomor 14 Tahun 2007 Standar Isi Program Paket A, Program Paket B, dan Program Paket C
- 4) Permendikbud no 64 tahun 2013 tentang standar isi,

b. Standar Proses

Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Selain itu, dalam proses pembelajaran pendidik memberikan keteladanan.

Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

Peraturan menteri yang berkaitan dengan standar proses adalah:

- 1) Permen Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.]
- 2) Permen Nomor 1 Tahun 2008 tentang Standar Proses Pendidikan Khusus
- 3) Permen Nomor 3 Tahun 2008 tentang Standar Proses Pendidikan Kesetaraan Program Paket A, Paket B, dan Paket C

a. Standar Kompetensi Lulusan

Standar Kompetensi Lulusan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah digunakan sebagai pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik.

Standar Kompetensi Lulusan (SKL) tersebut meliputi standar kompetensi lulusan minimal satuan pendidikan dasar dan menengah, standar kompetensi lulusan minimal kelompok mata pelajaran, dan standar kompetensi lulusan minimal mata pelajaran.

Peraturan menteri yang berkaitan dengan standar kompetensi lulusan adalah:

- 1) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 23 Tahun 2006 menetapkan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

- 2) Permen Nomor 24 tahun 2006 - Tentang Pelaksanaan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 tahun 2006 tentang standar Isi untuk satuan pendidikan Dasar dan Menengah.

b. Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Kualifikasi akademik yang dimaksudkan di atas adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

- 1) Kompetensi pedagogik;
- 2) Kompetensi kepribadian;
- 3) Kompetensi profesional; dan
- 4) Kompetensi sosial.

Pendidik meliputi pendidik pada TK/RA, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, SDLB/SMPLB/SMALB, SMK/MAK, satuan pendidikan Paket A, Paket B dan Paket C, dan pendidik pada lembaga kursus dan pelatihan. Tenaga kependidikan meliputi kepala sekolah/madrasah, pengawas satuan pendidikan, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi, pengelola kelompok belajar, pamong belajar, dan tenaga kebersihan.

Peraturan menteri yang berkaitan dengan standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah:

- 1) Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar pengawas Sekolah/Madrasah;
- 2) Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah;
- 3) Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru;
- 4) Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah;
- 5) Nomor 25 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah;
- 6) Nomor 26 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah;
- 7) Nomor 27 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor;
- 8) Nomor 40 Tahun 2009 tentang Standar Penguji Pada Kursus dan Pelatihan;
- 9) Nomor 41 Tahun 2009 tentang Standar Pembimbing Pada Kursus & Pelatihan;
- 10) Nomor 43 Tahun 2009 tentang Standar Tenaga Administrasi Program paket A , Paket B, dan Paket C ;
- 11) Nomor 42 Tahun 2009 tentang Standar Pengelola Kursus;
- 12) Nomor 44 Tahun 2009 tentang Standar Pengelola Pendidikan pada Program Paket A, Paket B dan Paket C;
- 13) Nomor 45 Tahun 2009 tentang standar Teknisi Sumber Belajar Pada Kursus dan Pelatihan;

c. Standar Sarana dan Prasarana

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Peraturan menteri yang berkaitan dengan standar sarana dan prasarana adalah:

- 1) Nomor 24 Tahun 2007 Standar Sarana dan Prasarana untuk SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA;
- 2) Nomor 33 Tahun 2008 Standar Sarana dan Prasarana untuk SDLB, SMPLB, dan SMALB;
- 3) Nomor 40 Tahun 2008 Standar Sarana dan Prasarana untuk SMK/MAK;

d. Standar Pengelolaan

Standar Pengelolaan terdiri dari tiga bagian, yaitu standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh Pemerintah Daerah dan standar pengelolaan oleh Pemerintah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia yang berkaitan dengan Standar Pengelolaan adalah permen No 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah

e. Standar Pembiayaan Pendidikan

Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud di atas meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya personal sebagaimana dimaksud pada di atas meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud di atas meliputi:

- 1) Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji;
- 2) Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan
- 3) Biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya/

Peraturan menteri yang berkaitan dengan standar pembiayaan pendidikan adalah permen nomor 69 Tahun 2009 Tentang Standar Biaya Operasi Nonpersonalia Untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), dan Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB) .

f. Standar Penilaian Pendidikan

Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas:

- 1) Penilaian hasil belajar oleh pendidik;
- 2) Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; dan
- 3) Penilaian hasil belajar oleh Pemerintah.

Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi terdiri atas:

- 1) Penilaian hasil belajar oleh pendidik; dan
- 2) Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi.

Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi sebagaimana dimaksud di atas diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 20 Tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan

D. Aplikasi Dimensi Kualitas Jasa Model Kloter di Lembaga Pendidikan

Sebagai lembaga pendidikan yang memberikan produk dalam bentuk jasa, yaitu pendidikan, dan tempat terlaksananya proses pendidikan, maka suatu lembaga Pendidikan harus mampu memberikan kualitas pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat.

Menurut Kotler (2003), ada lima dimensi pokok kualitas jasa

yang dapat dipenuhi, yaitu:³⁸

1. Berwujud (Tangible)

Keberwudan, meliputi penampilan fasilitas fisik penyedia jasa seperti gedung, tersedianya tempat parkir, kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruangan, kelengkapan peralatan komunikasi, dan penampilan fisik dari personel penyedia jasa.

Bagi lembaga Pendidikan, ada beberapa kelengkapan khusus yang harus dapat dipenuhi. Menurut Muliawan (2009), syarat utama pemilihan lokasi serta tempat kegiatan *playgroup* dan Taman Kanak-Kanak yang strategis dan mudah dijangkau adalah:³⁹

- a. Gedung terletak di pinggir jalan utama, atau minimal jalan yang dapat dilalui kendaraan roda empat
- b. Transportasi mudah dan lancar
- c. Lingkungan mendukung dan keamanan terjamin
- d. Diutamakan rumah atau gedung milik sendiri

Untuk lebih detail, rencana penyediaan prasarana dan fasilitas pendidikan *playgroup* dan taman kanak-kanak yang baik mencakup:

- a. Ruang bermain outdoor yang dilengkapi alat permainan yang aman
- b. Ruang bermain indoor yang aman
- c. Ruang ibadah
- d. Ruang pusat sumber belajar dan perpustakaan
- e. Ruang kesehatan
- f. Ruang audiovisual dan laboratorium anak
- g. Ruang kelas ber-AC
- h. Ruang toilet dan kamar mandi

³⁸Kotler, Philip. 2003. *Manajemen Pemasaran*. edisi kesebelas, Jakarta: Indeks kelompok. Gramedia, hlm. 177.

³⁹Muliawan, Jasa, Ungguh. 2009. *Manajemen Play group dan Taman Kanak-kanak*. Jogjakarta: Diva Press, hlm. 113.

Berikut ini adalah hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam perlengkapan gedung dan area lain:

- a. Fisik bangunan dalam kondisi baik
- b. Ada pesawat telepon
- c. Listrik kapasitas minimal 5500 watt
- d. Air bersih sumur/PAM lancar
- e. Halaman cukup luas sebagai arena bermain outdoor
- f. Ada tempat parkir kendaraan
- g. Ruang, setiap saat, bisa dan boleh diubah sesuai kebutuhan
- h. Penentuan jumlah ruang. urutan ruang disusun berdasarkan prioritas, sebagai contoh:
 - 4 ruang kelas berukuran 5 m x 6 m;
 - 1 ruang front office;
 - 1 ruang permainan indoor;
 - 1 ruang mushala (religion room);
 - 1 ruang audiovisual dan computer;
 - 1 ruang pusat sumber belajar dan perpustakaan;
 - 1 ruang dapur;
 - 1 ruang kepala sekolah dan guru;
 - 1 ruang penjaga,

2. Keandalan (Reliability)

Keandalan berarti kemampuan untuk memberikan pelayanan yang telah dijanjikan dengan tepat (*accurately*), kemampuan untuk dapat dipercaya (*dependably*), serta tepat waktu (*on time*). Dalam lingkup PAUD, dimensi *reliability* berhubungan dengan kompetensi pendidik dan karyawan yang ikut berkecimpung dalam lembaga PAUD.

Menurut Permen No 58 Tahun 2009, pendidik anak usia dini adalah profesional yang bertugas merencanakan, melaksanakan proses

pembelajaran, dan menilai hasil pembelajaran, serta melakukan pembimbingan, pengasuhan dan perlindungan anak didik. Pendidik PAUD bertugas di berbagai jenis layanan baik pada jalur pendidikan formal maupun nonformal seperti TK/RA, KB, TPA dan bentuk lain yang sederajat. Pendidik PAUD pada jalur pendidikan formal terdiri atas guru dan guru pendamping; sedangkan pendidik PAUD pada jalur pendidikan nonformal terdiri atas guru, guru pendamping, dan pengasuh.

Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada lembaga PAUD. Tenaga kependidikan terdiri atas Pengawas/Penilik, Kepala Sekolah, Pengelola, Administrasi, dan Petugas Kebersihan. Tenaga kependidikan pada PAUD jalur pendidikan formal terdiri atas: Pengawas, Kepala TK/RA, Tenaga Administrasi, dan Petugas Kebersihan. Sedangkan Tenaga kependidikan pada PAUD jalur pendidikan nonformal terdiri atas: Penilik, Pengelola, Administrasi, dan Petugas Kebersihan.

Muliawan (2009) berpendapat bahwa tenaga kependidikan di suatu lembaga *play group* maupun taman kanak-kanak harus direncanakan terlebih dahulu. Perencanaan tenaga pengelola *play group* maupun taman kanak-kanak mencakup empat bagian inti. Empat bagian inti tersebut adalah:⁴⁰

- a. Kepemimpinan, Kepemimpinan menunjuk pada orang yang terpilih atau dipilih karena kemampuan memimpinnya. Kemampuan memimpin ini tentu ditunjang oleh kemampuan-kemampuan lain seperti pengetahuan, pengalaman, jaringan sosial, dan kontrol psikologis individunya. Selain itu, pemimpin juga dituntut memiliki kemampuan manajemen yang profesional.

⁴⁰ *Op. Cit.* Muliawan. 2009. *Manajemen Play group...*, hlm. 121.

- b. Administrasi-Birokratif Pendukung, Tenaga administrasi birokrasi pendukung sekolah berfungsi menangani masalah surat menyurat, kesekretariatan, *filling*, pendokumentasian arsip, pengelolaan keuangan, sampai penyediaan sarana dan prasarana pendidikan.
- c. Tenaga Pengajar Kelas, Tenaga pengajar tidak hanya dituntut untuk profesional dalam mengajar, tetapi juga dijadikan pedoman dan panutan siswa dalam setiap sikap dan perilaku hidupnya.
- d. Staf Ahli, Di dalam lembaga pendidikan yang bertaraf nasional dan internasional, staf ahli menduduki posisi-posisi penting, seperti: kepala litbang (unit penelitian dan pengembangan), penasihat, lembaga, surveyor, atau pengawas maupun perencana dan pengembangn organisasi.

Secara sederhana, maka dapat disimpulkan bahwa tenaga kependidikan PAUD harus memiliki empat kompetensi dasar yang sesuai dengan yang telah tercantum dalam Peraturan Menteri Nomor 58 Tahun 2009, yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi professional, kompetensi pedagogik, dan kompetensi sosial. Dan secara khusus, dimensi keandalan ini lebih berkaitan dengan kompetensi pedagogik para tenaga pendidik anak usia dini.

3. Kesigapan (Responsiveness)

Kesigapan merupakan dimensi yang menekankan kepada kesediaan penyedia jasa dalam membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang sesuai kebutuhan pelanggan secara cepat dan tepat. Dalam lingkup dimensi kesigapan ini lebih berfokus pada sikap, sifat, dan tanggungjawab pendidik, karyawan atau semua staf yang berhubungan dengan lembaga tersebut.

Dimensi kesigapan ini berhubungan erat dengan ketepatan, kecepatan, dan kecermatan para tenaga pendidik dalam memberikan

pelayanan, informasi, serta solusi terhadap setiap masalah yang dihadapi oleh anak didik maupun orang tua anak. Dimensi kesigapan ini sangat berhubungan dengan kompetensi professional yang harus dimiliki oleh seorang tenaga pendidik.

4. Kepastian (Assurance)

Dimensi ini menekankan kemampuan penyedia jasa untuk membangkitkan keyakinan dan rasa percaya diri pelanggan bahwa penyedia jasa mampu memenuhi kebutuhan pelanggannya. Meliputi kemampuan karyawan atas pengetahuan terhadap produk secara tepat, keramah-tamahan, perhatian dan kesopanan dalam memberikan pelayanan, keterampilan dalam memberikan informasi, serta kemampuan dalam memberikan keamanan di dalam memanfaatkan jasa yang ditawarkan.

5. Empati (Empathy)

Empati adalah perhatian secara individual yang diberikan perusahaan/pendidikan kepada pelanggan (siswa, orang tua, komite, instansi), seperti, kemudahan untuk menghubungi pihak sekolah, kemampuan guru dan karyawan untuk berkomunikasi kepada pelanggan dan urusan sekolah untuk memahami keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Salah satu faktor yang menentukan kepuasan pelanggan adalah persepsi pelanggan mengenai kualitas jasa yang berfokus terhadap lima dimensi jasa ini.

Bab 11

PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH

Manajemen sekolah merupakan faktor yang paling penting dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran di sekolah yang keberhasilannya diukur oleh prestasi yang didapat, oleh karena itu dalam menjalankan kepemimpinan, harus menggunakan suatu sistem, artinya dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang di dalamnya terdapat komponen-komponen terkait seperti guru-guru, staff TU, orang tua siswa, masyarakat, pemerintah, anak didik, dan lain-lain harus berfungsi optimal yang dipengaruhi oleh kebijakan dan kinerja pimpinan.

Salah satu, tantangan lembaga pendidikan (sekolah) adalah mengejar ketertinggalan artinya kompetisi dalam meraih prestasi terlebih dalam menghadapi persaingan global, terutama dimulai dari jenjang tingkat dasar, menengah dan tingkat atas, jenjang sekolah ini diharapkan peserta didik dapat memperoleh bekal pengetahuan, sikap dan keterampilan dari dasar, sehingga akan mempermudah melanjutkannya ke jenjang yang lebih tinggi. Tantangan ini akan dapat teratasi bila pengaruh kepemimpinan sekolah terkonsentrasi pada pencapaian sasaran dimaksud.

Pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah disamping mengejar ketinggalan untuk mengatasi tantangan tersebut di atas, hal-hal lain perlu diperhatikan: Ciptakan keterbukaan dalam proses penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Ciptakan iklim kerja yang menyenangkan Berikan pengakuan dan penghargaan bagi personil yang berprestasi. Tunjukkan keteladanan, terapkan fungsi-fungsi manajemen dalam proses

penyelenggaraan pendidikan, seperti: Perencanaan Pengorganisasian Penentuan staff atas dasar kemampuan, kesanggupan dan kemauan. Berikan bimbingan dan pembinaan kearah yang menuju kepada pencapaian tujuan adalah kontrol terhadap semua kegiatan penyimpangan sekecil apapun dapat ditemukan sehingga cepat teratasi. Adakan penilaian terhadap semua program untuk mengukur keberhasilan serta menemukan cara untuk mengatasi kegagalan.

Salah satu model yang dianggap relevan, dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, yaitu melalui Manajemen Berbasis Sekolah/Madasah.

A. Konsep Dasar Manajemen Sekolah

1. Pengertian Manajemen Sekolah

Menurut Appley (Rusdiana, 2014), manajemen, merupakan suatu kegiatan, atau seni dalam mengurus, memimpin, mencapai, memerintah, membimbing, mengarahkan, dan mengendalikan. Follet, mendefinisikan manajemen, sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.¹

Sudah barang tentu manajemen dalam aplikasinya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Adapun dalam konteks sekolah yaitu manajemen sekolah menurut Subroto (2004) dalam buku manajemen sekolah sebenarnya merupakan aplikasi ilmu manajemen dalam bidang persekolahan.²

¹ *Loc. Cit.* Rusdiana, 2014. *Asas-asas Manajemen*,, hlm. 22,

² *Loc. Cit.* Subroto, 2004, *Manajemen Sekolah*,, hlm. 102

Ketika istilah manajemen diterapkan dalam bidang pemerintahan akan menjadi manajemen pemerintahan, dalam bidang pendidikan menjadi manajemen pendidikan, begitu seterusnya.

Menurut James Jr. (Sutomo dkk. 2011), manajemen sekolah adalah proses pendayagunaan sumber-sumber manusiawi bagi penyelenggara sekolah secara efektif.³

Dalam konteks pendidikan ada juga, yang mengistilahkan manajemen pendidikan. Menurut Ali Imron, dkk. (2003), manajemen pendidikan adalah proses penataan kelembagaan pendidikan, dengan melibatkan sumber potensial baik yang bersifat manusia maupun yang bersifat non manusia guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.⁴

Pada hakekatnya istilah manajemen pendidikan dan manajemen sekolah mempunyai pengertian dan maksud yang sama. Keduanya susah untuk dibedakan karena sering dipakai secara bergantian dalam pengertian yang sama. Apa yang menjadi bidang manajemen pendidikan adalah juga merupakan bidang manajemen sekolah. Demikian pula proses kerjanya ditempuh melalui fungsi-fungsi yang sama, yang diturunkan dari teori administrasi dan manajemen pada umumnya.

Dalam konteks pendidikan, memang masih ditemukan kontroversi dan inkonsistensi dalam penggunaan istilah manajemen. Di satu pihak ada yang tetap cenderung menggunakan istilah manajemen, sehingga dikenal dengan istilah manajemen pendidikan. Di lain pihak, tidak sedikit pula yang menggunakan istilah administrasi sehingga dikenal istilah administrasi pendidikan. Dalam studi ini, penulis cenderung untuk

³ Sutomo dkk. 2011. *Manajemen Sekolah*. Semarang: UNNES Press, hlm. 22.

⁴ Ali Imron dkk, 2003. *Manajemen Pendidikan* . Malang: Universitas Negeri Malang, hlm.11.

mengidentikkan keduanya, sehingga kedua istilah ini dapat digunakan dengan makna yang sama.

2. Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah manajemen berbasis sekolah (MBS), merupakan terjemahan dari "*school-based management*". Juga merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Menurut Edmond (Suryosubroto, 2004), merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas sekolah.⁵

Sejalan dengan itu, Nurcholis meyakini Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan.⁶

Secara umum, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Lebih lanjut istilah manajemen sekolah acapkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Berkaitan dengan itu, terdapat tiga pandangan berbeda; pertama, mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi); kedua, melihat manajemen lebih luas dari pada administrasi (administrasi

⁵ *Loc. Cit.* Subroto, 2004, *Manajemen Sekolah*,, hlm. 102.

⁶ *Loc. Cit.* Nurkolis, 2003, *Manajemen Berbasis.....*, . hlm. 17.

merupakan inti dari manajemen); dan ketiga yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi.

Dalam hal ini, istilah manajemen diartikan sama dengan istilah administrasi atau pengelolaan, yaitu segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber-sumber, baik personal maupun material, secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara optimal. Pengertian manajemen menurut Hasibuan merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi manajemen tersebut menjelaskan pada kita bahwa untuk mencapai tujuan tertentu, maka kita tidak bergerak sendiri, tetapi membutuhkan orang lain untuk bekerja sama dengan baik.

Berdasarkan fungsi pokoknya, istilah manajemen dan administrasi mempunyai fungsi yang sama, yaitu: merencanakan (planning), mengorganisasikan (organizing), mengarahkan (directing), mengkoordinasikan (coordinating), mengawasi (controlling), dan mengevaluasi (evaluation).

Menurut Gaffar (1989), bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.⁷

3. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Kustini Hardi (Sri Minarti, 2011), ada tiga tujuan diterapkannya manajemen berbasis sekolah (MBS) yaitu:⁸

a. Mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan

⁷ Fakry Gaffar, 1987, *Perencanaan Pendidikan*, Jakarta: Depdikbud., hlm. 12.

⁸ Sri Minarti, 2011. *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*,. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, hlm. 67.,

unsur komite sekolah dalam aspek Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) untuk meningkatkan mutu sekolah,

- b. Mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan, baik disekolah maupun dilingkungan masyarakat setempat.
- c. Mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dan unsur komite sekolah dalam membantu peningkatan mutu sekolah

Menurut E. Mulyasa (Sri Minarti, 2011), bahwa implementasi Manajemen Berbasis sekolah, bertujuan:⁹

“...peningkatan efisiensi antara lain diperoleh melalui keeluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi, peningkatan mutu pendidikan dapat diperoleh melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, berlakunya sistem insentif dan disensitif, peningkatan pemerataan pendidikan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah”¹⁰.

Sejalan dengan ini, Sri Minarti (2011) menyatakan bahwa tujuan Manajemen Berbasis sekolah peningkatan mutu pendidikan yaitu;

“...dengan mendirikan sekolah untuk mengelola lembaga bersama pihak-pihak terkait (guru, peserta didik, masyarakat, wali murid dan instansi lain) sehingga sekolah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu instruksi dari atas dalam mengambil langkah-langkah untuk memajukan pendidikan. Mereka dapat mengembangkan visi pendidikan suatu keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri”¹¹

⁹ *Op. Cit.* Sri Minarti, 2011. *Manajemen.....* hlm. 69.

¹⁰ *Op. Cit.* hlm. 71.

¹¹ *Op. Cit.* hlm. 72.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen berbasis sekolah adalah untuk menciptakan sekolah yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat, sekolah didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan sekolah juga diatur oleh masyarakat setempat. Di dalamnya peran serta masyarakat sangat diandalkan dalam pencapaian visi sekolah.

B. Mutu Pendidikan dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah

1. Esensi Mutu Pendidikan

Dalam pandangan Umaedi, dkk. (2009), mutu dapat diartikan sebagai derajat keunggulan sesuatu barang atau jasa dibandingkan dengan yang lain. Mutu dapat bersifat abstrak, misal dalam cara hidup yang bermutu, sikap hidup yang dilandasi oleh nilai-nilai yang dianggap luhur dan sangat dihormati.¹²

Mutu dalam pendidikan dapat ditinjau dari segi relevansinya dengan kebutuhan masyarakat, cepat tidaknya lulusan memperoleh pekerjaan yang bergaji besar serta kemampuan di dalam mengatasi berbagai persoalan hidup. Mutu pendidikan dapat ditinjau dari manfaat pendidikan bagi individu, masyarakat, dan bangsa atau negara. Secara spesifik, ada yang melihat mutu pendidikan dari segi tinggi dan luasnya ilmu pengetahuan yang dicapai oleh seseorang yang menempuh pendidikan.

2. Pendidikan yang Bermutu

Disamping hal diatas, ada yang berpendapat bahwa pendidikan yang bermutu mengacu pada berbagai *input* (masukan), seperti tenaga

¹²Umaedi, Hadiyanto dan Siswantari. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka, hlm. 7.

pengajar, peralatan, buku, biaya pendidikan, teknologi, dan input-input lainnya yang diperlukan dalam proses pendidikan.

Ada pula yang sangat *getol* berorientasi pada proses, dengan argumen bahwa proses pendidikan itu yang paling menentukan kualitas sehingga kalau harus menentukan kualitas/mutu maka proseslah yang harus diamati dan menjadi fokus perhatian.

Pada saat ini, tampaknya banyak disadari bahwa antara berbagai input dan konteks, proses, dan output atau hasil perlu memperoleh perhatian yang seimbang, bahkan untuk menjamin mutu, langkah-langkah sudah dimulai dari misi, tujuan, sasaran, dan target dalam bentuk desain perencanaan yang mantap. Para pendidik harus selalu sadar akan hasil yang diperoleh bagi siswa setelah melalui proses pembelajaran tertentu, dan gambaran akan hasil yang ingin dicapai itu pada gilirannya akan memberikan motivasi untuk mengupayakan input dan proses yang tepat.

Dari segi lingkup kompetensi yang harus dicapai begitu luas (Sesuai fungsi pendidikan) maka pandangan tentang mutu juga dalam arti yang luas meliputi berbagai spektrum (berbagai kompetensi), bukan hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga afektif, psikomotor, dan bahkan spiritual.

Mutu tidak hanya terfokus pada pencapaian prestasi akademis (*academic achievement*), akan tetapi juga pada bidang-bidang non-akademik, seperti prestasi seni, keterampilan sosial, keterampilan vokasi, keterampilan sosial, seperti budi pekerti.

3. Implikasi Konsep Mutu dalam Pendidikan

Berdasarkan praktik penyelenggaraan pendidikan di Indonesia selama ini, dan langkah-langkah yang telah dirintis (baik oleh pemerintah maupun masyarakat) serta kebijakan ke depan, konsep mutu dianut secara sinergis, bersamaan, dan saling melengkapi. Di Indonesia dikenal

adanya sekolah-sekolah unggulan (sebagai nama “generik”, bukan nama diri suatu sekolah) baik yang diprakarsai oleh pemerintah maupun yang tumbuh atas prakarsa masyarakat termasuk dunia usaha.

Mutu dalam pengertian relatif (standar) diterapkan dalam dunia pendidikan di Indonesia, antara lain terbukti dengan adanya kurikulum nasional yang memberikan perincian tujuan yang ingin dicapai, rumusan standar.

Kompetensi yang diinginkan, standar isi, dan sistem penilaian yang diantaranya berupa ujian nasional. Ujian nasional sebagai alat pengukur (penerapan standar) pencapaian standar kompetensi, juga menjadi standar yang dapat dinaikkan atau diturunkan derajat kualitasnya sesuai kesepakatan. Kalau hasil ujian nasional secara keseluruhan memuaskan, standarnya secara berangsur-angsur dinaikkan dan hal ini dikaitkan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan untuk mencapai standar mutu yang lebih tinggi.

Disamping standar nasional, terdapat standar lokal maupun sekolah. Ketentuan tentang standar nasional dapat dilihat pada Bab IX, Pasal 35 UU Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003. Di luar standar yang sifatnya substantif (berhubungan dengan kompetensi yang harus dicapai), pemerintah juga melakukan pengecekan standar yang berkaitan dengan kinerja satuan pendidikan dan kelayakan pengelolaan satuan pendidikan melalui sistem akreditasi.

4. Karakteristik Meningkatkan Mutu pendidikan dalam Konteks Sekolah

Dalam peningkatan mutu pendidikan perlu adanya dukungan dan kerja sama antar komponen yang ada. Sekolah harus memiliki

karakteristik berikut dalam meningkatkan mutu pendidikannya:¹³

a. Proses Belajar Mengajar yang Efektivitasnya Tinggi

PBM yang efektif juga lebih menekankan pada belajar mengetahui (learning to know), belajar bekerja (learning to do), belajar hidup bersama (learning to live together), dan belajar menjadi diri sendiri (learnig to be)

b. Kepemimpinan Sekolah yang Kuat

kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumberdaya pendidikan yang tersdia. Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

c. Lingkungan Sekolah yang Aman dan Tertib

Sekolah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (enjoyable learning).

d. Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang efektif

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah.

¹³ *Op. Cit.* Mulyasa E., 2002, *Manajemen.....*, hlm. 84-86..

e. Sekolah memiliki Budaya Mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme.

f. Sekolah memiliki “Teamwork” yang kompak, Cerdas, dan Dinamis

Kebersamaan (teamwork) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MBS, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual.

g. Sekolah memiliki Kewenangan (kemandirian)

Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan.

h. Sekolah memiliki Keterbukaan (Transparansi) Manajemen

Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagai alat kontrol.

i. Sekolah memiliki Kemauan untuk Berubah (psikologis dan fisik)

Tentu saja yang dimaksud perubahan adalah peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis

j. Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan Secara Berkelanjutan

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah.

k. Memiliki Komunikasi yang baik

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik terutama antar warga sekolah, dan juga sekolah-masyarakat sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing warga sekolah dapat diketahui.

l. Sekolah memiliki Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggung jawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat.

m. Sekolah memiliki Kemampuan Manajemen Sustainability

Sekolah yang efektif juga memiliki kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidupnya (sustainability) baik dalam program maupun pendanaannya.

C. Kondisi Manajemen berbasis Sekolah: Peningkatan Mutu Pendidikan

1. Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah

a. Landasan Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pada bagian penjelasan pasal 51 ayat 1; "Manajemen berbasis sekolah atau madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah atau madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah atau madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan".

Definisi MBS Fattah, (2004). diuraikan lebih rinci sebagai suatu

pendekatan politik yang bertujuan untuk melakukan redesain terhadap pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan pada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat.¹⁴

MBS atau *school based management* merupakan sebuah upaya adaptasi dari paradigma pendidikan baru yang berdasarkan desentralisasi. MBS memberikan otoritas pada sekolah untuk mengembangkan prakarsa yang positif untuk kepentingan sekolah.

Dalam pelaksanaannya di lapangan, konsep MBS memiliki instrumen kunci yang dikenal dengan nama Komite Sekolah. Tidak hanya itu, menurut Dr. JC Tukiman Taruna, (Kusmanto, 2004), seorang pakar pendidikan, implementasi MBS secara ideal mensyaratkan beberapa hal yaitu:¹⁵

- 1) peningkatan kualitas manajemen sekolah yang terlihat melalui transparansi keuangan, perencanaan partisipatif, dan tanggung-gugat (akuntabilitas),
- 2) peningkatan pembelajaran melalui PAKEM (Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan), dan
- 3) peningkatan peran serta masyarakat melalui intensitas kepedulian masyarakat terhadap sekolah.

Implementasi MBS pada tingkat satuan pendidikan bukan sekedar luapan semangat desentralisasi yang berlebihan. MBS

¹⁴Fattah, Nanang. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy., hlm. 71.

¹⁵Kusmanto. 2004. *Menyoal Manajemen Berbasis Sekolah*. Republika, Sabtu, 20 Maret 2004, hlm. 6. ,

dilaksanakan semata karena berlandaskan UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 51 ayat 1: "...Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah atau madrasah".

Legalisasi pelaksanaan MBS juga termuat dalam peraturan turunan undang-undang sistem pendidikan nasional, yaitu dalam PP No. 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan pasal 49 ayat 1: "...Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas".

Keberadaan Komite Sekolah sebagai instrumen kunci dalam pelaksanaan MBS juga tertuang dalam PP No. 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan pasal 49 ayat 2: "...Pengambilan keputusan pada satuan pendidikan dasar dan menengah di bidang non-akademik dilakukan oleh komite sekolah atau madrasah yang dihadiri oleh kepala satuan pendidikan".

Sementara itu lampiran Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan memuat secara lebih terperinci tentang (a) perencanaan program, (b) pelaksanaan rencana kerja, (c) pengawasan dan evaluasi, (d) kepemimpinan sekolah atau madrasah, (e) sistem informasi manajemen, dan (f) penilaian khusus.

b. Alasan Pembentukan Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Irawan, dkk, (2004), Depdiknas memberikan sepuluh

alasan dibalik pemberlakuan kebijakan MBS, sebagaimana berikut:¹⁶

- 1) Apabila sekolah memiliki otonomi yang lebih besar maka sekolah akan lebih leluasa dalam mengekspresikan keaktifan atau kreatifitasnya dalam meningkatkan mutu sekolah;
- 1) Apabila sekolah memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam mengelola sumber dayanya maka sekolah akan lebih lincah dalam memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah;
- 2) Apabila sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada maka sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia dalam memajukan sekolah;
- 3) Apabila sekolah lebih mengetahui input pendidikan lembaganya maka sekolah dapat mendayagunakannya dalam proses pendidikan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan peserta didik;
- 4) Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolah;
- 5) Apabila masyarakat sekitar sekolah mengontrol penggunaan sumber daya pendidikan maka penggunaannya akan menjadi lebih efektif dan efisien;
- 6) Apabila seluruh warga sekolah dan masyarakat terlibat dalam pengambilan keputusan sekolah maka akan tercipta transparansi dan demokrasi yang sehat;
- 7) Apabila sekolah bertanggung jawab secara langsung terhadap orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah, maka sekolah akan berupaya secara optimal dalam pelaksanaan pencapaian mutu

¹⁶Irawan, Ade, dkk. 2004. *Mendagangkan Sekolah: Studi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah Di DKI Jakarta*. Jakarta: Indonesia Corruption Watch., hlm. 33.

pendidikan yang telah direncanakan;

- 8) Dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah, maka sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah lainnya dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya yang lebih inovatif;
- 9) Sekolah dapat melakukan respon yang lebih cepat terhadap aspirasi masyarakat yang berubah dengan cepat.

Dari kesepuluh alasan yang dikemukakan oleh Depdiknas tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama pemberlakuan kebijakan MBS adalah peningkatan mutu pendidikan melalui model pengelolaan sekolah yang lebih demokratis.

Menurut Slamet PH (Irawan, dkk, 2004), secara empiris, memang MBS perlu diimplementasikan sebab model pengelolaan sekolah secara sentralistis yang telah cukup lama diterapkan terbukti kurang mengakomodasi kebutuhan sekolah, menumpulkan daya kreatifitas sekolah, dan mengikis habis *sense of belonging* warga sekolah terhadap sekolahnya.¹⁷

c. Tujuan Kebijakan Penerapan Model Manajemen Berbasis Sekolah

Desain pengelolaan sekolah menggunakan MBS bertujuan memberikan kekuasaan dan meningkatkan partisipasi sekolah dalam memperbaiki kinerja sekolah mencakup kepemimpinan sekolah, profesionalisme guru, layanan belajar peserta didik yang bermutu, manajemen sekolah yang bermutu, prtisipasi orangtua peserta didik dan masyarakat.

¹⁷ Loc. Cit. Irawan, Ade, dkk. 2004. *Mendagangkan*, hlm. 39.

Menurut Satory (2001), penerapan MBS bertujuan:¹⁸

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdaya sumber daya dan potensi yang tersedia.
- 2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- 3) Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orangtua, sekolah, dan pemerintah tentang mutu sekolah.
- 4) Meningkatkan kompetensi yang sehat antarsekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan.

d. Prinsip Kebijakan penggunaan model Manajemen Berbasis Sekolah

Penggunaan model MBS menunjukkan bahwa:¹⁹

- 1) Manajemen sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan pengayaan kurikulum dalam berbagai bentuk. Misalnya menambah mata pelajaran yang ingin ditingkatkan kadar dan mutu pembejarannya, memperkaya pokok atau subpokok bahasan dalam mata pelajaran tertentu yang dianggap penting dan relevan dengan konteks kebutuhan anak di sekolah, dan memberi perhatian khusus pada pengembangan bakat dan minat peserta didik.
- 2) Sekolah memiliki kewenangan menetapkan sumber pelajaran, fasilitas dan alat pembelajaran yang diperlukan seperti buku sumber atau bahan teks book mata pelajaran yang akan dipakai, alat peraga dan media pendidikan, bahan-bahan yang digunakan di laboratorium dan bengkel kerja, dan melakukan pertumbuhan jabatan guru mapun

¹⁸Jam'an Satori, dkk. 2001. *Pedoman Impiementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Alva Beta, hlm. 5.

¹⁹ *Op. Cit.* Satori, dkk. 2001. *Pedoman.....*, hlm. 7.

tenaga kependidikan guna meningkatkan kinerja sekolah.

Konsep manajemen berbasis sekolah pertama sekali muncul di Amerika Serikat. Hal itu dilatarbelakangi oleh masyarakat yang pada saat itu mempertanyakan tentang relevansi dan korelasi pendidikan yang diselenggarakan di sekolah dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Kinerja sekolah pada saat itu dianggap tidak sesuai dengan tuntutan peserta didik untuk terjun ke dunia usaha dan sekolah dianggap tidak mampu memberikan hasil dalam konteks kehidupan ekonomi kompetitif secara global.

Menurut Sagala (2004). fenomena tersebut diantisipasi dengan melakukan upaya perubahan terhadap manajemen sekolah. Dengan begitu muncullah penataan sekolah melalui konsep MBS yang diartikan sebagai wujud dari reformasi pendidikan yang memodifikasi struktural pemerintahan ke sekolah dengan pemberdayaan sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan nasional.²⁰

Manajemen MBS merupakan model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipasi yang melibatkan warga sekolah seperti guru, peserta didik, kepala sekolah, karyawan, orangtua peserta didik, dan masyarakat yang berhubungan program sekolah sehingga rasa memiliki warga sekolah dapat meningkat rasa tanggung jawab dan dedikasi warga sekolah. Dengan menggunakan MBS, sekolah diharapkan lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakat.

Konsep Manajemen berbasis sekolah, merupakan kebijakan baru

²⁰Sagala, Syaiful. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: PT Alfabeta., hlm. 23.

yang sejalan dengan paradigma desentralisasi dalam pemerintahan. Salah satu strategi adalah menciptakan prakondisi yang kondusif untuk dapat menerapkan MBS, yaitu:

- a. Peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk masyarakat dan orangtua siswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala sekolah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan MBS. *"An essential point is that schools and teachers will need capacity building if school-based management is to work". Demikian De grouwe menegaskan.*
- b. Membangun budaya sekolah (school culture) yang demokratis, transparan, dan akuntabel. Termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Model memajukan RAPBS di papan pengumuman sekolah yang dilakukan oleh Managing Basic Education (MBE) merupakan tahap awal yang sangat positif. Juga membuat laporan secara insidental berupa booklet, leaflet, atau poster tentang rencana kegiatan sekolah. Alangkah serasinya jika kepala sekolah dan ketua Komite Sekolah dapat tampil bersama dalam media tersebut.
- c. Pemerintah pusat lebih memainkan peran monitoring dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama dalam rangka monitoring dan evaluasi pelaksanaan MBS di sekolah, termasuk pelaksanaan block grant yang diterima sekolah.
- d. Mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBS, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepada sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendampingan atau fasilitasi dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa

penataran MBS.

2. Kepemimpinan Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

- b. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
- c. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- d. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- e. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah.
- f. Bekerja dengan tim manajemen
- g. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Satu cara yang berguna dalam menyimpulkan adalah melihat tantangan sebagai satu cara menciptakan suatu jenis sistem pendidikan baru yang sesuai abad ke-21. Kita membutuhkan sistem-sistem baru yang terus-menerus mampu merekonfigurasi kembali dirinya untuk menciptakan sumber nilai publik baru. Ini berarti secara interaktif menghubungkan lapisan-lapisan dan fungsi tata kelola yang berbeda, bukan mencari cetak biru (blueprint) yang statis yang membatasi berat relatifnya.

Pertanyaan mendasar bukannya bagaimana kita secara tepat dapat mencapai keseimbangan yang tepat antara lapisan-lapisan pusat, regional, dan lokal atau antara sektor-sektor berbeda: publik, swasta, dan sukarela. Justeru, kita perlu bertanya Bagaimana suatu sistem secara

keseluruhan menjadi lebih dari sekedar jumlah dari bagian-bagiannya?. Secara sederhana dikatakan, manajemen berbasis sekolah bukanlah “senjata ampuh” yang akan menghantar pada harapan reformasi sekolah. Bila diimplementasikan dengan kondisi yang benar, ia menjadi satu dari sekian strategi yang diterapkan dalam pembaharuan terus-menerus dengan strategi yang melibatkan pemerintah, penyelenggara, dewan manajemen sekolah dalam satu sistem sekolah.

3. Tujuan Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah

Tujuan Manajemen kepemimpinan Sekolah menurut Sagala (2010), adalah mewujudkan tata kerja yang lebih baik dalam empat hal, yaitu:²¹.

- 1) meningkatnya efisiensi penggunaan sumber daya dan penugasan staf.
- 2) meningkatnya profesionalisme guru dan tenaga kependidikan di sekolah.
- 3) munculnya gagasan-gagasan baru dalam implementasi kurikulum, penggunaan teknologi pembelajaran, dan pemanfaatan sumber-sumber belajar.
- 4) meningkatnya mutu partisipasi masyarakat dan stakeholder.

Tujuan utama penerapan Manajemen Sekolah pada intinya adalah untuk penyeimbangan struktur kewenangan antara sekolah, pemerintah daerah pelaksanaan proses dan pusat sehingga manajemen menjadi lebih efisien. Kewenangan terhadap pembelajaran di serahkan kepada unit yang paling dekat dengan pelaksanaan proses pembelajaran itu sendiri yaitu sekolah.

Disamping itu untuk memberdayakan sekolah agar sekolah dapat

²¹ *Op. Cit.* Sagala, Syaiful. 2010. *Manajemen*

melayani masyarakat secara maksimal sesuai dengan keinginan masyarakat tersebut. Tujuan penerapan Manajemen sekolah adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui kewenangan kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.

Lebih rincinya Manajemen sekolah bertujuan untuk:

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- 2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- 3) Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Adapun tujuan manajemen sekolah dasar adalah mencapai tujuan institusional sekolah dasar, yaitu: memberikan bekal kemampuan dasar kepada siswa untuk mengembangkan kehidupannya sebagai pribadi, anggota masyarakat, warga negara dan anggota ummat manusia serta mempersiapkan siswa untuk mengikuti pendidikan menengah. Dengan manajemen sekolah dasar yang baik diharapkan sekolah dasar menjadi lembaga pendidikan yang baik dalam segala aspek.

4. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah menurut Sagala (2010). memiliki karakteristik sama dengan sekolah yang efektif, yaitu:²²

²²*Loc. Cit.* Sagala, Syaiful. 2010. *Manajemen*, hlm. 161

- 1) Memiliki output, yaitu prestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif.
- 2) Efektifitas proses belajar mengajar yang tinggi
- 3) Peran kepala sekolah yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia.
- 4) Lingkungan dan iklim belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga manajemen sekolah lebih efektif.
- 5) Melakukan analisa kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja,, hubungan kerja, dan imbalan jasa tenaga kependidikan dan guru yang dapat memenuhi kebutuhan nafkah hidupnya sehingga mampu menjalankan tugasnya dengan baik.
- 6) Pertanggungjawaban sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan.
- 7) Pengelolaan dan penggunaan anggaran yang sepatutnya dilakukan oleh sekolah sesuai kebutuhan riil untuk meningkatkan mutu layanan belajar.

5. Dampak dan Pengaruh Penerapan MBS

MBS dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengoperasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di kantor pusat dan daerah. MBS adalah strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan penting dari pusat dan daerah ke tingkat sekolah.

Dengan demikian, MBS pada dasarnya merupakan sistem manajemen di mana sekolah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri. MBS

memberikan kesempatan pengendalian lebih besar bagi kepala sekolah, guru, murid, dan orang tua atas proses pendidikan di sekolah mereka.

Dalam pendekatan ini, tanggung jawab pengambilan keputusan tertentu mengenai anggaran, kepegawaian, dan kurikulum ditempatkan di tingkat sekolah dan bukan di tingkat daerah, apalagi pusat. Melalui keterlibatan guru, orang tua, dan anggota masyarakat lainnya dalam keputusan-keputusan penting itu, MBS dipandang dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi para murid. Dengan demikian, pada dasarnya MBS adalah upaya memandirikan sekolah dengan memberdayakannya.

a. MBS juga dipandang dapat meningkatkan prestasi belajar

MBS juga dipandang dapat meningkatkan prestasi belajar murid lebih mungkin meningkat jika manajemen pendidikan dipusatkan di sekolah ketimbang pada tingkat daerah. Para kepala sekolah cenderung lebih peka dan sangat mengetahui kebutuhan murid dan sekolahnya ketimbang para birokrat di tingkat pusat atau daerah. Lebih lanjut dinyatakan bahwa reformasi pendidikan yang bagus sekalipun tidak akan berhasil jika para guru yang harus menerapkannya tidak berperan serta merencanakannya.

Menurut Gunawan (2010), penerapan MBS yang efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat spesifik dari penerapan MBS yaitu:²³

- 1) Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran.
- 2) Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam

²³Gunawan, 2000. *MBS, Pendekatan dalam Manajemen Pendidikan Sekolah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta., hlm. 81.

pengambilan keputusan penting.

- 3) Mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran.
- 4) Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah.
- 5) Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah.
- 6) Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level.

b. Pengaruh MBS Terhadap Peran Pemerintah Pusat, Daerah, dan Dewan Sekolah

MBS menyebabkan pejabat pusat dan kepala dinas serta seluruh jajarannya lebih banyak berperan hanya sebagai fasilitator pengambilan keputusan di tingkat sekolah. Pemerintah pusat, dalam rangka pemeliharaan Negara Kesatuan Republik Indonesia, tentu saja masih menjalankan politik pendidikan secara nasional. Pemerintah pusat menetapkan standar nasional pendidikan yang antara lain mencakup standar kompetensi, standar fasilitas dan peralatan sekolah, standar kepegawaian, standar kualifikasi guru, dan sebagainya.

Penerapan standar disesuaikan dengan keadaan daerah. Standar ini kemudian dioperasionalkan oleh pemerintah daerah (Dinas Pendidikan) dengan melibatkan sekolah-sekolah di daerahnya. Namun, pemerintah pusat dan daerah harus lebih rela untuk memberi kesempatan bagi setiap sekolah yang telah siap untuk menerapkannya secara kreatif dan inovatif. Jika tidak, sekolah akan tetap tidak berdaya dan guru akan terpasung kreativitasnya untuk berinovasi. Pemerintah harus mampu memberikan

bantuan jika sekolah tertentu mengalami kesulitan menerjemahkan visi pendidikan yang ditetapkan daerah menjadi program-program pendidikan yang berkualitas tinggi. Pemerintah daerah juga masih bertanggung jawab untuk menilai sekolah berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

c. Pengambilan Keputusan di Tingkat Sekolah

Dalam hampir semua model MBS, setiap sekolah memperoleh anggaran pendidikan dalam jumlah tertentu yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan. Pemerintah daerah menentukan jumlah yang masuk akal anggaran total yang diperlukan untuk pelaksanaan supervisi pendidikan di daerahnya, seperti biaya administrasi dan transportasi dinas, dan mengalokasikan selebihnya ke setiap sekolah. Alokasi ke setiap sekolah ini ditentukan berdasarkan formula yang memperhitungkan jumlah dan jenis murid di setiap sekolah.

D. Implementasi Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah

1. Rumus Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Depdiknas (2002), merumuskan **Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah**, sebagai model manajemen pendidikan yang otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas (keluwesan) kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung *stakeholder* untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.²⁴

Menurut David (Nurkolis, 2003), MPMBS merupakan otonomi sekolah yang dibarengi dengan pembuatan keputusan secara partisipatori.²⁵

²⁴ *Op. Cit.* Diknas, 2002, *Manajemen.....*, hlm. 35.

²⁵ Nurkolis, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia., hlm. 33.

Adapun menurut Caldwell dalam Mulyasa (2002), mendefinisikan MPMBS sebagai kewenangan pengalokasian sumber daya yang didesentralisasikan, yaitu:²⁶

- a. Dengan otonomi yang lebih besar, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri.
- b. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya.
- c. Dengan fleksibilitas/keluwesannya, sekolah akan lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal.
- d. Dengan partisipasi/pelibatan warga sekolah dan masyarakat secara langsung dalam penyelenggaraan sekolah, maka rasa memiliki mereka terhadap sekolah dapat ditingkatkan. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggung jawab, dan peningkatan rasa tanggung jawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah dan masyarakat terhadap sekolah.

MPMBS merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah (MBS). Jika MBS bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah (efektivitas, kualitas/mutu, efisiensi, inovasi, relevansi, dan pemerataan serta akses pendidikan), maka MPMBS lebih difokuskan pada peningkatan mutu. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa mutu pendidikan nasional kita saat ini sangat memprihatinkan sehingga memerlukan perhatian yang lebih serius. Itulah sebabnya MPMBS lebih ditekankan dari

²⁶ Mulyasa E., 2002, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 82.

pada MBS untuk saat ini. Pada saatnya nanti MPMBS akan menjadi MBS.

MPMBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

MPMBS memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MPMBS, maka jumlah karakteristik MPMBS perlu dimiliki. Berbicara karakteristik MPMBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif. Jika MPMBS merupakan wadah/kerangkanya, maka sekolah efektif merupakan isinya.

2. Model-Model Manajemen Berbasis Sekolah

Model-model MBS yang dimaksudkan di sini adalah model-model MBS yang diterapkan di beberapa Negara. Selanjutnya dari studi tentang model-model MBS di beberapa negara akan diketengahkan tentang model MBS yang ideal.

Model-model MBS yang diterapkan di beberapa negara semuanya mengarah pada satu titik, yaitu meningkatkan mutu sekolah dan pendidikan. Munculnya model MBS di tiap-tiap negara tak terlepas dari sejarah pendidikan negara tersebut. Mulanya terdapat kelemahan pada bidang tertentu yang kemudian difokuskan untuk ditingkatkan kinerjanya. Adapun, model-model yang diterapkan diberbagai negara, menurut Nurkolis (2003) yaitu:²⁷

²⁷ *Op. Cit.* Nurkolis, 2002, *Reformasi.....*, hlm. 86-111.

a. Model MBS di Hongkong

Di Hong Kong MBS disebut *The School Management Initiative* (SMI) atau manajemen sekolah inisiatif. Problem pendidikan di Hong Kong yang mendorong munculnya MBS adalah struktur dan proses manajemen yang tidak memadai, peran dan tanggung-jawab masing-masing pihak kurang dijabarkan secara jelas, tidak adanya atau tidak memadainya pengukuran kinerja, penekanan lebih pada pengawasan yang terinci daripada kerangka tanggung-jawab dan akuntabilitas, dan penekanan lebih pada control pembiayaan daripada efektifitas pembiayaan. Prinsip utama system MBS Hong Kong adalah telaah ulang (review) terus-menerus terhadap dasar pembelajaran anggaran pemerintah, perlunya evaluasi yang sistematis terhadap hasil, penegasan tanggung-jawab lebih baik, hubungan yang erat antara tanggung-jawab sumber daya dan tanggung-jawab manajemen, hubungan yang jelas antara pembuat kebijakan dengan agen-agen pelaksana.

Model MBS Hong Kong menekankan pentingnya inisiatif dari sumber daya di sekolah sebagai pengganti inisiatif dari atas yang selama itu diterapkan. Inisiatif yang diberikan kepada sekolah harus dibarengi dengan diterapkannya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pendidikan. Transparansi di sini juga menuntut kejelasan tugas dan tanggung-jawab masing-masing pihak yang terkait dengan pelaksanaan pendidikan di sekolah. Tansparansi dan akuntabilitas tidak hanya dituntut dalam penggunaan anggaran belanja sekolah, tetapi juga dalam hal penentuan hasil belajar siswa serta pengukuran hasilnya.

b. Model MBS di Kanada

Sebelum diterapkannya MBS di Kanada, kondisi awalnya adalah pengadaan pegawai sekolah semuanya diangkat dari pusat,

pengadaan peralatan pembelajaran semuanya dari pusat, dan pelayanan pelanggan semuanya telah distandarkan dari pusat. Model MBS di Kanada disebut *School-Site Decision Making* (SSDM) atau pengambilan keputusan diserahkan pada tingkat sekolah. MBS di Kanada sudah dimulai sejak tahun 1970. Desentralisasi yang diberikan kepada sekolah adalah alokasi sumber daya bagi staf pengajar dan administrasi, peralatan dan pelayanan. Menurut Sungkowo (2002). Ciri-ciri MBS di Kanada sebagai berikut: penentuan alokasi sumber daya ditentukan sekolah, anggaran pendidikan diberikan secara *lumpsum*, alokasi anggaran pendidikan tersebut dimasukkan ke dalam anggaran sekolah, adanya program efektivitas guru dan adanya program pengembangan profesionalisme tenaga kerja.

Untuk menjamin akuntabilitas, proses monitoring diselenggarakan. Para siswa di kelas 3,6,9 dan 12 secara regular diuji untuk bidang pelajaran bahasa, ilmu-ilmu social, matematika, dan ilmu alam. Setiap tahun survei pendapat dilakukan oleh para siswa, guru, kepala sekolah, staf kantor wilayah dan orang tua yang memungkinkan mereka merangking tingkat kepuasan mereka dalam kaitannya dengan serangkaian isu-isu mengenai peran mreeka yang berbeda. Kemudian diumumkan secara terbuka. Data spesifik sekolah dan beberapa analisis perbandingan mengenai kinerja beberapa sekolah di suatu wilayah tersedia bagi sekolah-sekolah yang relevan dan atas permintaan, bagi para orang tua dan pihak lainnya.

c. Model MBS di Amerika Serikat

Sistem pendidikan di AS, mula-mula secara konstitusional pemerintah pusat (*state*) bertanggung-jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan pemerintah daerah (*district*) hanya sebagai unit pembuatan kebijakan dan administrasi. Pemerintah federal memiliki

peran yang terbatas bahkan semakin berkurang perannya, terutama hanya dibatasi terutama pada area khusus, yaitu dukungan pendanaan.

Penerapan MBS di Amerika Serikat terjadi akibat adanya reformasi pendidikan yang terjadi dalam dua gelombang.

Gelombang pertama terjadi pada tahun 1970-an pada saat sekolah-sekolah di distrik menerapkan *Side-Based Management (SBM)*. Gelombang pertama ditandai dengan adanya sentralisasi fungsi-fungsi pendidikan pada tingkat pusat, mencakup kurikulum dan ujian nasional. Gelombang kedua terjadi pada tahun 1980-an, dan MBS mulai diterapkan secara serius.

Gelombang kedua terjadi dengan pengurangan keterlibatan pemerintah pusat dan pemerintah federal. Berbagai upaya baik individu dan organisasi mulai bergerak untuk menerapkan dan mengembangkan MBS dengan keyakinan bahwa penyerahan pengelolaan sumber daya ke tingkat sekolah akan membuat kemajuan. Hal ini karena sekolah dapat mengembangkan diversifikasi pendekatan dan strategi untuk mencapai tujuannya.

Menurut Wirt (Ibtisam Abu-Duhou, 2002), :41-42), model MBS di Amerika Serikat walaupun ada perbedaan di negara-negara federal, ada dua ciri utama Reformasi pendidikan di Amerika Serikat sebagai implementasi dari MBS, yaitu:²⁸

- a. Desentralisasi administratif: kantor pusat Otoritas Pendidikan Lokal menunjuk tugas-tugas tertentu yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru di lingkungan sekolah. Kantor pusat menyerahkan kewenangan ke bawah, tetapi sekolah lokal masih bertanggung-jawab ke atas.

²⁸*Loc. Cit. Abu-Duhou Abtisam, 2003, School-Based....., hlm. 41-42.*

- b. Manajemen berbasis setempat (lokal), suatu struktur yang memberi wewenang kepada para orangtua, guru dan kepala sekolah di masing-masing sekolah untuk menentukan prioritas, mengalokasikan anggaran, menentukan kurikulum, serta menggaji dan memberhentikan staf. Di sini kewenangan pembuatan keputusan adalah lokal, sedangkan tanggung-jawab tidak ditujukan ke atas, tetapi ke masyarakat yang dilayani sekolah.

Di samping dua ciri utama di atas, karakteristik MBS di Amerika Serikat, menurut Muholland, 1993, (Ibtisam AbuDuhou, 2002)²⁹, nampak pula dengan adanya sekolah-sekolah khusus (semacam sekolah kejuruan). Inti dari sekolah khusus terdiri dari elemen-elemen berikut : pilihan pendidikan bagi para siswa, orang tua dan guru; sekolah khusus menganut serta mewujudkan proses demokrasi di sekolah umum; desentralisasi; keseimbangan otonomi dan akuntabilitas melalui sekolah khusus; dan sistem lebih digerakkan oleh pasar.

d. Model MBS di Inggris

Model MBS di Inggris disebut *Grant Mainted School (GMS)* atau Manajemen Dana Swakelola pada Tingkat Lokal. Ada enam perubahan struktural guna memfasilitasi pelaksanaan MBS di Inggris, menurut Sungkowo (Ibtisam AbuDuhou, 2002), yaitu:³⁰

- 1) kurikulum nasional untuk mata pelajaran inti yang ditentukan oleh pemerintah (*Whitehall*);
- 2) ada ujian nasional bagi siswa kelas 7, 11,14 dan 16;
- 3) MBS dibentuk untuk mengembangkan otoritas pendidikan lokal agar dapat memperoleh dana bantuan dari pemerintah;
- 4) adanya pembentukan sekolah lanjutan teknik kejuruan;

²⁹ *Op. Cit.* Abu-Duhou Abtisam, 2003, *School-Based.....*, hlm. 48-49.

³⁰ *Op. Cit.*, hlm. 52.

- 5) kewenangan *Inner London Education* dilimpahkan kepada tiga belas otoritas pemerintah;
- 6) Skema manajemen sekolah lokal dibentuk dengan melibatkan beberapa pihak terkait, seperti: (a) peran serta secara terbuka pada masing-masing sekolah dalam otoritas pendidikan lokal, (b) alokasi sumber daya dirumuskan oleh masing-masing sekolah, (c) ditentukan prioritas oleh masing-masing sekolah dalam membiayai kegiatannya, (d) memberdayakan badan pengelola pada masing-masing sekolah dalam menentukan dana untuk guru dan staf, dan (e) memberikan informasi kepada orang tua mengenai prestasi guru.

Di Inggris penerapan MBS dilindungi dan dikondisikan dengan adanya komitmen politik dengan adanya Undang-undang Pendidikan yang mengatur penetapan kurikulum, pelaksanaan ujian nasional, dan pengelolaan pendidikan yang melibatkan berbagai unsur masyarakat luas.

e. Model MBS di Australia

Di Australia lebih dari seratus tahun sampai awal tahun 1970-an pengelolaan pendidikan di atur oleh pemerintah pusat (sistem sentralistik). Terjadi perubahan pada awal tahun 1970-an dan berlanjut sampai tahun 1980-an, khususnya dalam hal pengelolaan dana dan desentralisasi administratif. Karakteristik MBS di Australia menurut Nurkolis (2003), dapat dilihat dari aspek kewenangan sekolah yang meliputi:³¹

- 1) menyusun dan mengembangkan kurikulum dan proses pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar siswa.
- 2) melakukan pengelolaan sekolah dapat dipilih di antara tiga kemungkinan, yaitu *Standart Flexibility Option (SO)*, *Enhanced*

³¹ *Loc. Cit.* Nurkolis, 2002, *Reformasi.....*, hlm. 113.

Flexibility Option – 1 (EO 1), dan Enhanced Flexibility Option – 2 (EO;

- 3) membuat perencanaan, melaksanakan dan mempertanggung jawabkan.
- 4) adanya akuntabilitas dalam pelaksanaan MBS.
- 5) menjamin dan mengusahakan sumber daya manusia dan sumber daya keuangan.
- 6) adanya fleksibilitas dalam penggunaan sumber daya sekolah.

f. Model MBS di Prancis

Di Prancis, sebelum terjadi reformasi dalam pendidikan, sistem pengelolaan pendidikannya sangat sentralistik. Terjadi perubahan mendasar pada tahun 1982-1984, di mana otoritas lokal memiliki tanggung-jawab terhadap dukungan finansial. Kekuasaan badan pengelola sekolah menengah atas diperluas ke beberapa area. Masing-masing sekolah menerima anggaran secara lump sum terhadap jam mengajar guru. Kepala sekolah menentukan jenis staf yang dibutuhkan untuk program-program khusus yang dilaksanakan sekolah.

g. Model MBS di Nikaragua

Model MBS di Nikaragua difokuskan pada mendesentralisasikan pengelolaan sekolah dan anggaran sekolah yang keputusannya diserahkan kepada dewan sekolah (*consenjos directivos*).

Pelaksanaan MBS di Nikaragua didasarkan pada teori yang berpendapat bahwa sekolah otonom (*centros autonomos*) harus dikelola secara mandiri yang diarahkan/ditekankan pada keterlibatan orang tua siswa.

Selain itu, sekolah memiliki kemampuan untuk menarik sumber

daya dari masyarakat lokal melalui biaya pendidikan (*tuition fee*) dan sumbangan tenaga. MBS sebagai bentuk desentralisasi pendidikan di Nikaragua menyangkut empat tahapan penting, yaitu desentralisasi kebijakan, perubahan organisasi sekolah, kondisi lokal dan sejarah organisasi, serta hasil yang diharapkan.

Dewan sekolah memiliki otoritas legal yang luas untuk mengangkat dan memberhentikan staf, pimpinan sekolah, penyesuaian gaji, memantapkan dan menarik sumbangan pendidikan, pemilihan buku pelajaran dan melakukan evaluasi terhadap para guru. Dewan sekolah juga memiliki kewenangan untuk mengalokasikan dana, mengelola pendapatan sekolah, program pelatihan dan dalam hal kurikulum yang dianggap sesuai.

h. Model MBS di Selandia Baru

Di Selandia Baru sejak tahun 1970-an, perhatian masyarakat terhadap sekolah mulai berkembang. Pada tahun 1989 di setiap sekolah memiliki dewan sekolah yang mayoritas anggotanya terdiri dari orang tua siswa yang keanggotannya disetujui oleh menteri. Dewan sekolah inilah yang membuat kerangka kerja operasional sekolah. Lebih dari 90 % pembiayaan sekolah akan didesentralisasikan ke masing-masing sekolah yang kemudian disebut *School-Based Budget (SBB)*. Staf akan disleksi dan diangkat oleh sekolah itu sendiri.

Pada tahun 1989 dikeluarkan UU Pendidikan (*Education Act*), dan pada tahun 1990 sistem pendidikan dijalankan secara desentralistik. Di samping adanya dewan sekolah (komite sekolah ada juga dewan pendidikan provinsi yang memiliki tanggung-jawab untuk menentukan berbagai macam pekerjaan termasuk di antaranya pemilihan guru-guru dan menentukan alokasi anggaran sekolah (*grand*). Kerangka kerja kurikulum nasional masih akan berlakunamun masing-masing sekolah

mengembangkan pendidikan khusus kepada siswanya.

Dukungan pendanaan di sekolah dijalankan dengan sistem *quasi-free market* di mana sekolah akan membuat perencanaan dan keleluasaan pengelolaan dana sekolah.

i. Model MBS di El Salvador

Model MBS di El Salvador disebut *Community Mangred Schools Program (CMSP)*, kemudian lebih dikenal dengan nama akronim Spanyol *EDUCO (Education con Participacion de la Comunidad)*. Maksud dari model ini untuk mendesentralisasikan pengelolaan sekolah negeri dengan cara meningkatkan keterlibatan orang tua di dalam tanggung-jawab menjalankan sekolah. Filosofi dari program *Educo* adalah;³²

- 1) bahwa orang-orang lokal dapat menjalankan sekolah di dalam komunitas mereka secara lebih efisien dan efektif daripada dijalankan oleh birokrasi yang sentralistik;
- 2) perlunya para orang tua siswa terlibat secara langsung di dalam pendidikan anaknya. Faktor penggerak dari program ini adalah sebuah grup yang anggotanya dipilih dari orang tua siswa yang memiliki tanggung-jawab untuk pengadministrasian sekolah.

j. Model MBS di Madagaskar

Model MBS di Madagaskar difokuskan pada pelibatan masyarakat pada pengontrolan pendidikan dasar (sekolah berbasis masyarakat) sejak tahun 1994. Implementasi MBS diarahkan di dalam kerangka kerja dengan melibatkan masyarakat desa tidak hanya untuk merehabilitasi, membangun dan memelihara sekolah-sekolah dasar, tetapi juga dilibatkan dalam pengelolaan dan pensuspervisian sekolah dasar. Peran utama pemerintah

³² *Op. Cit.* Nurkolis, 2002, *Reformasi.....*, hlm. 114-115.

adalah mengurangi ketidakadilan pendidikan, mendefinisikan standar dan mengembangkan kerangka kerja kebijakan dan penilaian pendidikan.

k. Model MBS di Indonesia

Model MBS di Indonesia disebut Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MPMBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, fleksibilitas kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam Depdiknas (2002), dijelaskan bahwa MPMBS merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah (MBS). Jika MBS bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah (efektivitas, kualitas/mutu, efisiensi, inovasi, relevansi dan pemerataan serta akses pendidikan), maka MPMBS lebih difokuskan pada peningkatan mutu.³³

Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.

Adapun, pengambilan keputusan partisipatif adalah cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis di mana warga sekolah didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah.

Sehingga diharapkan sekolah akan menjadi mandiri dengan ciri-ciri sebagai berikut: tingkat kemandirian tinggi, adaptif, antisipatif, dan proaktif, memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi, bertanggung-jawab

³³ *Loc. Cit. Depdiknas, 2002. Manajemen Peningkatan.....*; hlm. 3-4.

terhadap kinerja sekolah, memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya, memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja, komitmen yang tinggi pada dirinya dan prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.

Tujuan MPMBS³⁴ adalah memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

I. Model MBS yang Ideal

Menurut Lawler, 1986 (Nurkolis, 2002), keterlibatan tinggi dalam manajemen di sektor swasta menyangkut empat hal, yaitu:³⁵

- 1) Informasi, penghargaan, pengetahuan dan kekuasaan.
- 2) Informasi memungkinkan para individu berpartisipasi dan mempengaruhi pengambilan keputusan dengan memahami lingkungan organisasi, strategi, sistem kerja, persyaratan kerja dan tingkat kerja.
- 3) Pengetahuan dan keterampilan diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan dan kontribusi efektif atas kesuksesan organisasi.
- 4) Penghargaan untuk menyatukan kepentingan pribadi karyawan dengan keberhasilan organisasi.

Secara tradisional empat hal tersebut. Kekuasaan diperlukan untuk mempengaruhi proses kerja, prekatek keorganisasian, kebijakan dan

³⁴ *Op. Cit.* Depdiknas, 2002. *Manajemen Peningkatan.....*; hlm. 5.

³⁵ *Op. Cit.* Nurkolis, 2002, *Reformasi.....*, hlm. 116.

strategi. Dalam MBS menggambarkan pertukaran dua arah dalam empat hal tersebut. Alur dua arah memberikan pengaruh yang saling menguntungkan secara terus-menerus antara pemerintah daerah dengan sekolah dan sebaliknya, Menurut Nurkolis (2003), alur dua arah tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:³⁶

3. Manajemen Berbasis Sekolah sebagai alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan

Dari penguraian tentang peningkatan kualitas pendidikan di atas kalau dicermati, menurut Soebagio Admodiwirio (2000), nampak jelas pentingnya peranan sekolah, yaitu:³⁷

- a. Sekolah, sebagai pelaku dasar utama yang otonom, dan peranan orang tua dan masyarakat dalam mengembangkan pendidikan; Aktifitas dan dinamika pendidikan termasuk di dalamnya soal kualitas pendidikan bukan pertama-tama ditentukan oleh pihak dari luar sekolah, melainkan oleh sekolah yang bersangkutan dalam interkasinya dengan para pelanggan.
- b. Sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal yang terdepan dengan berbagai keragaman, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya maka sekolah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan. Hal ini akan dapat dilaksanakan jika sekolah dengan berbagai keragamannya itu, diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan pelanggan.
- c. Sekolah sebagai institusi yang otonom diberikan peluang untuk

³⁶ *Op. Cit.* Nurkolis, 2002, *Reformasi.....*, hlm. 116.

³⁷ Soebagio Admodiwirio, 2000, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizyajaya, hlm. 5-6.

mengelola dalam proses koordinatif untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan.

Konsep pemikiran tersebut, menurut Suryosubroto (2004), telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan yang berbasis sekolah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan. Pendekatan inilah yang dikenal dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah (*school based quality management/school based quality improvement*).³⁸

Adapun, konsep peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah, menurut Nurkolis (2003), muncul dalam kerangka pendekatan manajemen berbasis sekolah. Pada hakekatnya MBS akan membawa kemajuan dalam dua area yang saling tergantung, yaitu:³⁹

- a. kemajuan program pendidikan dan pelayanan kepada siswa-orang tua, siswa-dan masyarakat.
- b. kualitas lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi.

Untuk mendapatkan kualitas seperti apa yang diinginkan maka MBS harus didesain secara matang. Fullan dan Watson (Suparno Paul, dkk, 2002), mengajukan dua pertanyaan yang ditujukan kepada desainer MBS ketika mendesain kualitas sekolah, meliputi: ⁴⁰

- a. apa yang ingin kita raih, yaitu apakah akhir dari penerapan MBS ini?, dan
- b. bagaimana cara mencapainya dan kondisi-kondisi apa yang berkaitan dengan pencapaian tujuan yang lebih utama ? Melalui dua pertanyaan itu kemudian mereka menyarankan bahwa MBS tidak berarti membiarkan desentralisasi sekolah dan masyarakat menurut

³⁸ *Loc. Cit.* Suryosubroto, 2004. *Manajemen.....*, hlm. 213-214.

³⁹ *Loc. Cit.* Nurkolis, 2003. *Manajemen.....*, hlm. 81.

⁴⁰ Suparno Paul, dkk, 2002, *Reformasi Pendidikan Sebuah Rekomendasi*, Yogyakarta: Kanisius, hlm. 177.

cara mereka sendiri.

Selanjutnya Watson (Suparno Paul, dkk, 2002), memberikan panduan yang komprehensif sebagai elemen kunci reformasi MBS yang terdiri atas:⁴¹

- a. menetapkan secara jelas visi dan hasil yang diharapkan;
- b. menciptakan fokus tujuan nasional yang memerlukan perbaikan;
- c. adanya panduan kebijakan dari pusat yang berisi standar-standar kepada sekolah;
- d. tingkat kepemimpinan yang kuat dan dukungan politik dan dukungan kepemimpinan dari atas;
- e. pembangunan kelembagaan (*capacity building*) melalui pelatihan dan dukungan kepada kepala sekolah, para guru, dan anggota dewan sekolah;
- f. adanya keadilan dalam pendanaan atau pembiayaan pendidikan.



Gambar: 8.1.

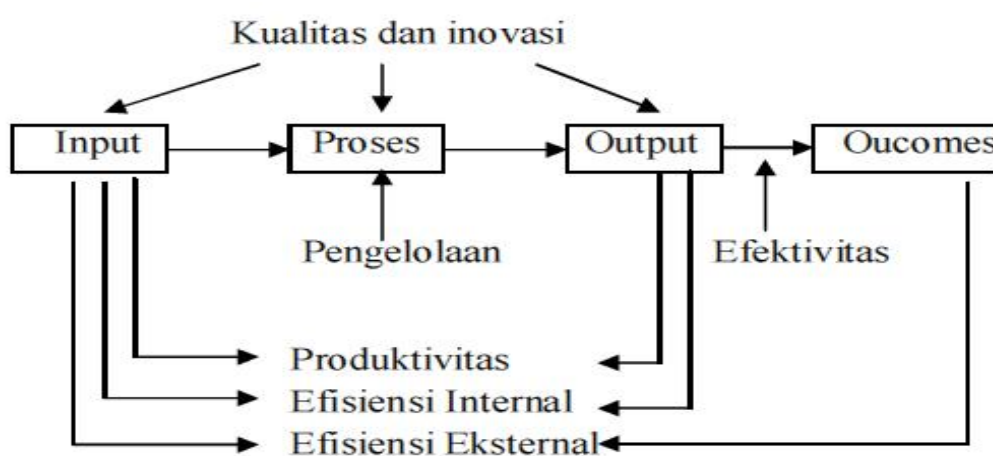
Alur dua arah memberikan pengaruh yang saling menguntungkan

Sumber: diadaftasi dari Nurkolis, 2003:116

⁴¹ *Op. Cit.* Nurkolis, 2002, *Reformasi.....*, hlm. 84.

Gagasan lain tentang MBS yang ideal, menurut (Daniel C. Kambey, (Made Pidarta, 2004), adalah menerapkan pada keseluruhan aspek pendidikan melalui pendekatan sistem. Konsep ini didasarkan pada pendekatan manajemen sebagai suatu sistem.⁴²

Seperti model ideal yang dikembangkan oleh Slamet P.H (Nurkolis, 2003), terdiri dari: *Output* sekolah diukur dengan kinerja sekolah, yaitu pencapaian atau prestasi yang dihasilkan oleh proses sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari efektivitas, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, moral kerja. Proses sekolah adalah proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan rogram, dan belajar-mengajar. Input sekolah antara lain visi, misi, tujuan, sasaran, struktur organisasi, input manajemen, input sumber daya. Model MBS ideal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:⁴³



Gambar: 8.1. Model MBS Ideal

Sumber: diadftasi dari Slamet P.H (Nurkolis, 2003:117)

Peran Masing-Masing Pihak dalam MBS Ideal

Pihak-pihak yang dimaksud dalam manajemen berbasis sekolah

⁴²Pidarta Made, 2004, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, hlm. 23.

⁴³ *Loc. Cit.* Nurkolis, 2002, *Reformasi.....*, hlm. 117.

adalah kantor pendidikan pusat, kantor pendidikan daerah kabupaten atau kota, dewan sekolah, pengawas sekolah, kepala sekolah, orang tua siswa dan masyarakat luas. Seperti diperinci oleh Nurkolis (2003), sebagai berikut:⁴⁴:

1) Peran Kantor Pendidikan Pusat dan Daerah

Peran dan fungsi Departemen Pendidikan di Indonesia di era otonomi daerah sesuai dengan PP No.2 5 thn 2000 menyebutkan bahwa tugas pemerintah pusat antara lain menetapkan standar kompetensi siswa dan warga, peraturan kurikulum nasional dan sistem penilaian hasil belajar, peneytapan pedoman pelaksanaan pendidikan, penetapan pedoman pembiayaan pedidikan, penetapan persyaratan, perpindahan, sertifikasi siswa, warga belajar dan mahasiswa, menjaga kelangsungan proses pendidikan yang bermutu, menjaga kesetaraan mutu antara daerah kabupaten/kota dan antra daerah provinsi agar tidak terjadi kesenjangan yang mencolok, menjaga keberlangsungan pembentukan budi pekerti, semangat kebangsaan dan jiwa nasionalisme melalui program pendidikan.

Peran pemerintah daerah adalah memfasilitasi dan membantu staf sekolah atas tindakannya yang akan dilakukan sekolah, mengembangkan kinerja staf sekolah dan kinerja siswa dan seleksi karyawan. Dalam kaitannya dengan kurikulum, menspesifikasi tujuan, sasaran, dan hasil yang diharapkan dan kemudian memberikan kesempatan kepada sekolah menentukan metode untuk menghasilkan mutu pembelajaran.

Pemerintah kabupaten/kota menjalankan tugas dan fungsi: a) memberikan pelayanan pengelolaan atas seluruh satuan pendidikan negeri dan swasta; b) memberikan pelayanan terhadap sekolah dalam mengelola seluruh aset atau sumber daya pendidikan yang meliputi

⁴⁴ *Loc. Cit.* Nurkolis, 2002, *Reformasi.....*, hlm. 117-128.

tenaga guru, prasarana dan sarana pendidikan, buku pelajaran, dana pendidikan dan sebagainya; c) melaksanakan pebertugas mbinaan dan pengurusan atas tenaga pendidik yang bertugas pada satuan pendidikan.

Selain itu dinas kab/kota bertugas sebagai evaluator dan inovator, motivator, standarisator, dan informan, delegator dan koordinator.

2) Peran Dewan Sekolah dan Pengawas Sekolah

Dewan sekolah (komite sekolah) memiliki peran: menetapkan kebijakankebijakan yang lebih luas, menyatukan dan memperjelas visi baik untuk pemerintah daerah dan sekolah itu sendiri, menentukan kebijakan sekolah, visi dan misi sekolah dengan mengacu kepada ketentuan nasional dan daerah, menganalisis kebijakan pendidikan, melakukan komunikasi dengan pemerintah pusat, menyatukan seluruh komponen sekola.

Pengawas sekolah berperan sebagai fasilitator antara kebijakan pemda kepada masing-masing sekolah antara lain menjelaskan tujuan akademik dan anggarannya serta memberikan bantuan teknis ketika sekolah menghadapi masalah dalam menerjemahkan visi pemda. Mereka memberikan kesempatan untuk mengembangkan profesionalisme staf sekolah, melakukan eksperimen metode pengajaran, bertindak sebagai model dalam melaksanakan MBS dengan cara melakukannya sendiri dan menciptakan jalur komunikasi antara sekolah dan staf pemda.

3) Peran Kepala Sekolah

Pada tingkat sekolah, peran kepala sekolah sangat sentral sebagai figur pengambil kebijakan dan keputusan strategis dalam pengembangan sekolah. Untuk itu dalam kerangka MBS integritas dan profesionalitas kepala sekolah sangat dibutuhkan. Untuk itu peran kepala

sekolah memiliki banyak fungsi antara lain: ⁴⁵

- (a) Sebagai evaluator melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrasi sekolah dan siswa.
- (b) Sebagai manajer memahami dan mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi manajerial (planning, organizing, actuating, dan controlling)
- (c) Sebagai administrator bertugas, sebagai pengendali struktur organisasi (pelaporan dan kinerja sekolah), melaksanakan administrasi substantif (kurikulum, siswa, personalia, keuangan, sarana, humas dan administrasi umum).
- (d) Sebagai supervisor (memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan).
- (e) Sebagai leader (mampu menggerakkan orang lain agar melakukan kewajibannya secara sadar dan sukarela). Keenam, sebagai inovator (cermat dan cerdas melakukan pembaharuan-pembaharuan dan inovasi-inovasi baru). Ketujuh, sebagai motivator (memberikan semangat dan dorongan kepada para guru dan staf untuk bergairah dalam pekerjaan).

Di samping enam fungsi di atas Wohlstetter dan Mohrman (Nurkolis, 2003), menyatakan bahwa kepala sekolah adalah sebagai:⁴⁶

- (a) Sebagai designer membuat rencana dengan memberikan kesempatan untuk terciptanya diskusi-diskusi (secara demokratis) menyangkut isu-isu dan permasalahan di seputar sekolah dengan tim pengambil keputusan sekolah;
- (b) Sebagai fasilitator mendorong proses pengembangan kemampuan seluruh staf dan mampu menyediakan dan mempergunakan semua

⁴⁵Tisnawati E. Sulle dan Saefullah Kurniawan, 2005, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Prenada Media., hlm. 6.

⁴⁶*Loc. Cit.* Nurkolis, 2002, *Reformasi.....*, hlm. 131.

sumber daya untuk pengembangan sekolah;

- (c) Sebagai liasion atau penghubung sekolah dengan dunia di luar sekolah, membawa ide-ide baru dan hasil-hasil penelitian di sekolah dan mampu mengkomunikasikan kinerja dan hasil sekolah kepada stakeholder di luar sekolah.

Dari fungsi-fungsi di atas, menurut Mulyasa (2005:97) menambahkan satu fungsi lagi, yakni sebagai educator (pendidik), yakni mampu memberikan pembinaan (mental, moral, fisik dan artistik) kepada para guru dan staf serta para siswa.⁴⁷

4) Peran Para Guru

Pedagogi reflektif menunjuk tanggung-jawab pokok pembentukan moral maupun intelektual dalam sekolah terletak pada para guru. Menurut (Paul Suparno, dkk, 2002), karena dengan dan melalui peran para guru hubungan personal autentik untuk penanaman nilai-nilai bagi para siswa berlangsung. Untuk itu guru yang profesional dalam kerangka pengembangan MBS perlu memiliki kompetensi antara lain kompetensi kepribadian, yaitu:⁴⁸

- (a) integritas, moral, etika dan etos kerja), kompetensi akademik;
- (b) sertifikasi kependidikan, menguasai bidang tugasnya dan belajar belajar) dan kompetensi kinerja;
- (c) terampil dalam pengelolaan pembelajaran).

Pemberdayaan dan akuntabilitas para guru adalah syarat penting dalam MBS. Menurut Cheng (Nurkolis, 2003), bahwa peran para guru adalah sebagai rekan kerja, pengambil keputusan, dan pengimplementasi program pengajaran.⁴⁹

5) Peran Para Administrator

⁴⁷ *Loc. Cit.* Mulyasa. 2005, *Manajemen.....*, hlm. 97.

⁴⁸ *Loc. Cit.* Paul Suparno, dkk, 2002. *Reformasi Pendidikan* , hlm. 61-62.

⁴⁹ *Loc. Cit.* Nurkolis, 2003. *Reformasi,*, hlm. 133.

Cheng (Nurkolis, 2003), mengemukakan bahwa, peran administrator sekolah dalam MBS adalah pengembang dan pemimpin dalam mencapai tujuan, berikut:⁵⁰

- (a) Mereka mengembangkan tujuan-tujuan baru untuk sekolah secara kontekstual dan memimpin warga sekolah untuk mencapai tujuan dan berkolaborasi dan terlibat penuh dalam fungsifungsi sekolah;
- (b) Mereka memperbesar sumber-sumber daya untuk mempromosikan perkembangan sekolah.

6) Peran Orang Tua dan Masyarakat

Karakteristik yang paling menonjol dalam konsep MBS adalah pemberdayaan partisipasi para orang tua dan masyarakat. Peran orang tua dan masyarakat secara kelembagaan adalah dalam dewan sekolah atau komite sekolah.

Menurut Piet Go (2000), filosofi yang menjadi landasan adalah bahwa pendidikan yang pertama dan utama adalah dalam keluarga (orang tua) dan masyarakat adalah pelanggan pendidikan yang perkembangannya dipengaruhi oleh kualitas para lulusan. Sekolah memiliki fungsi subsidier, fungsi primer pendidikan ada pada orang tua⁵¹

Untuk itu orang tua dan masyarakat perlu dilibatkan dalam pengelolaan dan pengembangan sekolah. Menurut Cheng, 1989 (Nurkolis, 2003), ada dua bentuk pendekatan untuk mengajak orang tua dan masyarakat berpartisipasi aktif dalam pendidikan, yaitu:⁵²

- (a) pendekatan *school-based* dengan cara mengajak orang tua siswa datang ke sekolah melalui pertemuan-pertemuan, konferensi, diskusi guru-orang tua dan mengunjungi anaknya yang sedang belajar di

⁵⁰ *Op. Cit.* Nurkolis, 2003. *Reformasi,*, hlm. 134.

⁵¹ Go, Piet O. Carm. 2000. *Etika Profesi dan Pastoral Profesi*, Cetakan IV, Malang: Penerbit Dioma, hlm. 46.

⁵² *Loc. Cit.* Nurkolis, 2003. *Reformasi,*, hlm. 137.

sekolah;

- (b) pendekatan *home-based*, yaitu orang tua membantu anaknya belajar di rumah bersama-sama dengan guru yang berkunjung ke rumah.

Adapun, peran masyarakat bukan hanya dukungan finansial, tetapi juga dengan menjaga dan menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib serta menjalankan kontrol sosial dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Peran tokoh masyarakat dengan jalan menjadi penggerak (menggerakkan masyarakat supaya berpartisipasi dalam pendidikan), menjadi informan dan penghubung (menginformasikan harapan dan kepentingan masyarakat kepada sekolah, dan menginformasikan sekolah kepada masyarakat), koordinator (mengkoordinasikan kepentingan sekolah dengan kebutuhan bisnis di lingkungan masyarakat, misalnya praktek, magang, dsb), pengusul (mengusulkan kepada pemerintah daerah agar ada kebijakan, mis. pajak pendanaan pendidikan).

4. Strategi Meningkatkan Kualitas Pendidikan

Kualitas pendidikan menurut John Bishop, (Nurkolis, 2003), ditingkatkan melalui beberapa strategi, yaitu:⁵³

- a. Meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui ujian nasional atau ujian daerah yang menyangkut kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat (*Scholastic Aptitude Test*), sertifikasi kompetensi dan profil portofolio (*portofolio profile*),
- b. Membentuk kelompok sebaya untuk meningkatkan gairah pembelajaran melalui belajar secara kooperatif (*cooperative learning*),

⁵³ *Loc. Cit.* Nurkolis, 2003, *Manajemen.....*, hlm. 78-79.

- c. Menciptakan kesempatan belajar baru di sekolah dengan mengubah jam sekolah menjadi pusat belajar sepanjang hari dan tetap membuka sekolah pada jam-jam libur,
- d. Meningkatkan pemahaman dan penghargaan belajar melalui penguasaan materi (*mastery learning*) dan penghargaan atas pencapaian prestasi akademik,
- e. Membantu siswa memperoleh pekerjaan dengan menawarkan kursus-kursus yang berkaitan dengan keterampilan memperoleh pekerjaan, bertindak sebagai sumber kontak informal tenaga kerja, membimbing siswa menilai pekerjaan-pekerjaan, membimbing siswa membuat daftar riwayat hidupnya dan mengembangkan portofolio pencarian pekerjaan.

Berkaitan dengan itu, peningkatan mutu atau kualitas pendidikan, menurut Daniel Kambey (Suryosubroto, 2004), dapat ditempuh dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)*., yaitu:⁵⁴

- a. TQM pertama kali dikemukakan dan dikembangkan oleh Edward Deming, Paine, dkk tahun 1882.
- b. TQM dalam pendidikan adalah filosofi perbaikan terus-menerus di mana lembaga pendidikan menyediakan seperangkat sarana atau alat untuk memenuhi bahkan melampaui kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan saat ini dan di masa mendatang.
- c. TQM Merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.

Akan tetapi pendekatan TQM hanya dapat dicapai dengan

⁵⁴*Loc. Cit. Suryosubroto, 2004. Manajemen....., hlm. 204-205.*

memperhatikan karakteristiknya, yaitu:⁵⁵

- a. fokus pada pelanggan baik internal maupun eksternal,
- b. memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas,
- c. menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah,
- d. memiliki komitmen jangka panjang,
- e. membutuhkan kerja-sama tim (team work),
- f. memperbaiki proses secara berkesinambungan,
- g. menyelenggarakan pendidikan dan latihan,
- h. memberikan kebebasan yang terkendali,
- i. memiliki kesatuan tujuan, dan
- j. adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

⁵⁵ *Op. Cit.* Suryosubroto, 2004. *Manajemen.....*, hlm. 215.

Bab 12

PENINGKATAN MUTU PROSES PEMBELAJARAN

Sekolah dalam rangka meningkatkan daya saing memerlukan pembelajaran yang lebih efektif dan padu antara dimensi pengetahuan dan dimensi pengetahuan dengan dimensi proses kognitif pembelajarannya di dalam domain pilar pendidikan. Tujuan kompetensi akan dicapai melalui kurikulum. Kompetensi dinyatakan dalam bentuk penguasaan dimensi prosedural pengetahuan dan dimensi kognitif pada jenjang kreativitas, melalui berbagai cara/metode pembelajaran. Di dalam materi pembelajaran tersebut dimensi afektif dan psikomotorik pengetahuan telah disatukan dengan kognitif.

Oleh karena itu materi dan proses pembelajaran di sekolah tidak lagi berbentuk *teacher-centered content-oriented* (TCCO), tetapi diganti dengan menggunakan prinsip *student-centered learning* (SCL). Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi menyediakan banyak cara mendapatkan informasi sumber belajar. Hal ini memberikan peluang untuk mengembangkan metode pembelajaran baru yang secara optimal memanfaatkan teknologi tersebut untuk mencapai kompetensi yang diharapkan.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 19 ayat 1 menyatakan proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas dan kemandirian sesuai dengan minat, bakat dan perkembangan fisik serta

psikologis peserta didik. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan terdapat tuntutan adanya pergeseran paradigma pengajaran ke paradigma pembelajaran.

Paradigma pengajaran yang lebih menitikberatkan peran pendidik dalam mentransformasikan pengetahuan kepada peserta didiknya bergeser pada paradigma pembelajaran yang memberikan peran lebih banyak kepada peserta didik untuk mengembangkan potensi dan kreativitas dirinya dalam rangka membentuk manusia yang memiliki kekuatan spiritual keagamaan, berakhlak mulia, berkepribadian, memiliki kecerdasan, memiliki estetika, sehat jasmani dan rohani, serta keterampilan yang dibutuhkan bagi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

A. Konsep Dasar Pembelajaran Berbasis Mutu

1. Easensi Pembelajaran Berbasis Mutu

Pembelajaran berbasis mutu lebih menekankan pada peran dan tugas Guru/Dosen dan dosen dalam melaksanakan kinerjanya. Peter & Austin (Sallis, 2006), menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam pembelajaran bermutu membutuhkan kualifikasi sebagai berikut:¹

- a. *Vision and symbol. The Head teacher or principal must communicate the institution values to the staff, pupils and students and the wider community.*
- b. *Management by walking about, is therequired leadership style for any institution*
- c. *For the kids this is their educational equivalent to close to the customer. It ensures that the institution has a clear focus on its primary customers.*

¹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan. Fahrurrozi (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), hlm. 87

- d. *Autonomi, experimentation and support for lallure. Educational leaders must encourage innovation among their staff and be prepared for the failurres that inevitably accompany innovation.*
- e. *Create a sense of family. The leader needs to create a feeling of community among the institution's pipils, students, parents, teachers, and support staff*
- f. *Sense of the whole, rhythm, passion, intensity, and enthusiasm. These are the essential personal qualities required of the educational leader.*

Untuk hal itu, Spanbauer (Sallis, 2006), menjelaskan bahwa peran kepemimpinan untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang bermutu harus lebih difokuskan pada:² (a) Melibat tenaga pendidikan dan seluruh staf dalam aktivitas pemecahan masalah, (b) Mintalah tenaga pendidik untuk mengemukakan pola pikirnya, (c) Sebarluskan informasi manajemen, (d) Meminta staf untuk menentukan sistem yang bersifat preventif sebagai bentuk layanan pada pelanggan, (e) Pendekatan manajemen dari atas ke bawah merupakan pendekatan yang tidak tepat untuk meningkatkan kemampuan tenaga pendidik, (f) Perbaharui pertumbuhan profesional dengan meningkatkan tanggung jawab sebagai suatu bentuk pengawasan untuk pengembangan profesional langsung pada tenaga pendidikan selaku pekerja teknis, (g) Mengembangkan kemampuan dalam resolusi konflik, *problem solving* dan negosiasi, (h) Berikan pertolongan tanpa menimbulkan rasa rendah diri, (i) Berikan pendidikan dalam konsep kualitas dalam bentuk tim, proses manajemen, layanan pada pelanggan, komunikasi, dan kepemimpinan, (j) Berikan model dengan menunjukkan kepribadian yang diharapkan, (k) Pelajari lebih banyak dengan berperan sebagai pelayan bukan bos, (l) berikan otonomi dan beri kepercayaan untuk menerima resiko atas pekerjaan

² Sallis, E. 2006. *Total quality Management.....*, hlm. 90.

yang dilakukan, dan (m) gunakan tindakan yang seimbang untuk meyakinkan kualitas yang diberikan pada pelanggan eksternal (siswa, orang tua), dan beri perhatian pada kebutuhan internal.

Pendapat Spanbauer (Slamet, 1999), penekanannya lebih terfokus pada tugas utama kepemimpinan dosen dalam melaksanakan proses pembelajaran. Kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh dosen akan menghidupkan proses belajar mahasiswa, proses dan belajar inilah yang bisa menghasilkan perubahan perilaku mahasiswa dalam bentuk bertambahnya pengetahuan, keterampilan dan berkembangnya sikap mental. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kurang lebih 85% dari sistem pembelajaran dikendalikan oleh pengajar, dan hanya 15% oleh mahasiswa³. Hal ini berarti peranan Guru/Dosen /dosen di sangat besar dalam mendorong siswa/mahasiswa untuk belajar.

2. Kurikulum, Materi, Media, dan Metode Pembelajaran Berbasis Mutu

Kurikulum merupakan seperangkat usaha sekolah untuk mempengaruhi siswa belajar, mencakup pengalaman, lingkungan belajar, kemampuan, dan minat siswa. Oliva (1992), mengemukakan *that in every school in which teachers are instructing student a curriculum exists*. Setiap sekolah di mana Guru/Dosen mengajar siswa itu mencerminkan terdapat kurikulum.⁴ Disimpulkan dalam mengelola kurikulum di sekolah, salah satu aktivitas terpenting adalah mengelola kegiatan pembelajaran sebagai aplikasi kurikulum di sekolah. Penguasaan materi oleh Guru/Dosen dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran merupakan hal penting, media dan metode menyesuaikan dengan materi pelajaran.

³ Slamet, Margono, *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: IPB Bogor 1999), hlm. 79.

⁴ Oliva, Peter F. *Developing the Curriculum: Third Edition*. (New York USA : HarperCollins Publishers, 1992)., hlm. 4.

3. Pola Pembelajaran Berbasis Mutu

Pola pembelajaran yang terpusat pada Guru/Dosen sudah tidak memadai untuk mencapai tujuan pendidikan. Permasalahan yang dihadapi karena disebabkan: 1) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) dan seni yang sangat pesat menghasilkan berbagai kemudahan bagi siswa untuk mengakses sumber-sumber belajar yang sulit dapat dipenuhi oleh seorang Guru/Dosen, 2) Perubahan kompetensi keprofesionalitas yang berlangsung sangat cepat memerlukan materi dan proses pembelajaran yang lebih fleksibel, dan 3) Kebutuhan untuk mengakomodasi demokratisasi partisipatif dalam proses pembelajaran di perGuru/Dosen an tinggi. Oleh karena itu pembelajaran sekolah ke depan di dorong menjadi berpusat pada siswa (SCL) dengan memfokuskan pada tercapainya kompetensi yang diharapkan. Hal ini berarti siswa harus didorong untuk memiliki motivasi dalam diri mereka sendiri, kemudian berupaya keras mencapai kompetensi yang diinginkan.

Materi yang dipelajari bisa bersumber dari manasaja, tidak harus selalu dari dosen, tetapi dorongan untuk belajar sebagian besar dari dosen. Karena proses belajar itu terjadi kalau ada perilaku belajar, maka dosen yang mampu mendorong mahasiswa untuk belajar berarti dia telah menerapkan kepemimpinan pada mahasiswanya. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan, dengan demikian dosen merupakan seorang pemimpin dalam proses pembelajaran.

Penggunaan media dan metode pembelajaran diharapkan dapat meningkatkan daya serap siswa terhadap materi pelajaran. Kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan diupayakan aktif, kreatif, dan menyenangkan, agar siswa termotivasi dalam belajar. Mutu kegiatan pembelajaran menjadi faktor yang berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Efektivitas kegiatan pembelajaran dipengaruhi oleh 1) lama

Bab 12 Peningkatan Mutu Pembelajaran | 411

waktu belajar, 2) materi, metode, dan media pembelajaran, 3) penilaian, umpan balik, dan bentuk penghargaan bagi siswa, dan (4) jumlah siswa dalam satu kelas.

B. Peran Guru/Dosen dalam Pembelajaran Berbasis Mutu

Peran Guru/Dosen /dosen dalam proses pembelajaran adalah menciptakan iklim dan lingkungan yang kondusif untuk terjadinya proses belajar pada mahasiswanya. Peran yang amat penting itu dapat dilakukan melalui gaya mengajarnya, pengorganisasian materi pelajaran, tugas-tugas yang diberikan, dan melalui metode evaluasi hasil belajar yang dilakukan. Perubahan pada salah satu atau semua hal diatas akan mengubah sikap dan perilaku belajar mahasiswa.

1. Tugas Utama Guru/Dosen /Dosen

Slamet (1999), menjelaskan bahwa tugas utama Guru/Dosen /Dosen adalah:⁵

- a. Setiap pengajar yang mengasuh mata ajaran dan memiliki sejumlah mahasiswa adalah pemimpin dalam kelasnya.
- b. Pengajar adalah pemimpin karena dia bertugas mempengaruhi perilaku belajar mahasiswanya.
- c. Sebagai pemimpin pengajar berperan:
 - 1) Selalu memotivasi mahasiswanya untuk belajar;
 - 2) Mengarahkan tujuan belajarnya;
 - 3) Melatih keterampilan belajar;
 - 4) Menunjukkan materi yang perlu dipelajari;
 - 5) Mengevaluasi proses dan hasil belajar mahasiswa.

⁵ Slamet, Margono, 1999. *Filosofi Mutu.....*, hlm. 80.

2. Sikap Guru/Dosen /Dosen, sebagai Pemimpin pembelajaran

Sebagai pemimpin dalam proses pembelajaran dosen memiliki beberapa sikap yang melatarbelakangi semua yang dilakukan terhadap mahasiswanya. Apabila sikap ini mampu diekspresikan dengan baik akan benar-benar menghasilkan perilaku yang efektif dan efisien. Sikap Guru/Dosen /dosen sebagai pemimpin pembelajaran berbasis mutu adalah sebagai berikut:⁶

- a. Mengajar, membantu dan memotivasi mahasiswa untuk selalu menemukan cara untuk memperbaiki dirinya dan dunianya.
- b. Pengajar bermutu tidak hanya senang membantu mahasiswa yang cerdas, tetapi juga membantu mahasiswa yang memerlukan waktu lebih lama untuk mempelajari suatu fakta atau konsep.
- c. Pengajar bermutu menciptakan iklim kelas yang kondusif bagi keberhasilan belajar mahasiswanya
- d. Pengajar bermutu memusatkan perhatiannya pada kepentingan mahasiswa dan menumbuhkan perasaan selalu ingin tahu dan selalu ingin belajar.
- e. Pengajar bermutu selalu melakukan persiapan lebih baik, bersifat lebih fleksibel, dan selalu mempertanyakan segala sesuatu yang tidak wajar. Sikap ini mendidik mahasiswa untuk sensitif dan kritis terhadap lingkungannya.
- f. Pelajar bermutu mengharap dan berusaha dirinya menjadi orang yang cemerlang, dan juga mengharapkan mahasiswanya juga demikian.
- g. Pengajar bermutu selalu berusaha memberdayakan mahasiswanya dan memperluas pengetahuannya, sehingga mahasiswa merasa memiliki daya dalam menghadapi berbagai situasi.

⁶ Slamet, Margono, 1999. *Filosofi Mutu.....*, hlm. 81.

- h. Menerapkan *Quality/Assurance* atau perbaikan yang berkelanjutan, yang berarti melakukan perubahan yang berkesinambungan pada diri mahasiswa dan pada diri pengajar sendiri.
- i. Pengajar bermutu berperan membuat kelasnya menjadi suatu tim untuk memecahkan berbagai persoalan, sehingga tanggung jawab kelas berada pada semua orang, bukan hanya pada pengajar.

3. Pengembangan untuk menghasilkan Mutu Lulusan

Apabila dikaji pendapat yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa mutu dalam produk pendidikan tinggi tidaklah mungkin terjadi tanpa dibarengi oleh mutu dalam proses. Mutu dalam proses memerlukan komitmen yang kuat dari para pelaksana pendidikan itu sendiri. Dalam kebanyakan persoalan yang dihadapi di perguruan tinggi adalah persoalan untuk menemukan formula-formula baru yang dapat diterapkan serta mampu dilaksanakan oleh pimpinan, dosen serta karyawan dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan.

Seperti diungkapkan oleh Sallis (2006) bahwa, "*one of thing we can certain assuring the quality of service is a key for all sectors of education for the next decade*".⁷

Tenaga pengajar atau disebut juga dosen di perguruan tinggi mempunyai peranan yang sangat strategis. Guru/Dosen dan Dosen adalah tenaga profesional, ia menetapkan peranan yang baik untuk mahasiswa berdasarkan pertimbangan profesional. Oleh karena itu diperlukan pengembangan secara maksimal untuk menghasilkan mutu lulusan yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan beberapa ahli, menurut Hendarjaya (1999), sebagai berikut:⁸

⁷ Sallis, E. 2006. *Total quality Management.....*, hlm. 20

⁸ Hanafiah. et al. 1994. *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi*, Suatu Buku. Pedoman bagi Pengelola Perguruan Tinggi Untuk Meningkatkan Mutu. Jakarta: BKS. PTN Wil Indonesia Bagan Barat., hlm. 31-33.

1. *The man behind the system'* yang berarti manusia merupakan faktor kunci yang menentukan kekuatan pendidikan (Miller, 1980);
2. Mengembangkan pendidikan sebagai industri jasa, bahwa dosen merupakan front line provider and determine the quality of service delivery system (Sallis,1993);
3. *The quality of administration depend a lot on the quality of teaching force it my be true that a high quality school attacts the best teachers* (Higiono A. Ables, 1996);
4. Tercapai tidaknya mutu pendidikan tinggi yang diharapkan ditentukan oleh mutu para Guru/Dosen /dosen disetiap bidang ilmu yang dibinanya (Hanafiah,1994);
5. *Teachers are the mediators who provide offail to provide the essential experiences that permit students to release their awesome potential* (Arcaro, 1995);
6. Lembaga pendidikan yang inovatif, bermutu dan tanggap terhadap perkembangan global dan tantangan lokal, untuk keberhasilan terletak pada upaya perkembangan dan pembinaan penggerak utama pertumbuhan yaitu para dosen perGuru/Dosen an tinggi (Hendarjaya,1999)

Dari pernyataan-pernyataan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa salah satu unsur terpenting di perGuru/Dosen an tinggi adalah para dosen yang menjadi motor penggerak sekaligus pengelola mutu perGuru/Dosen an tinggi. Dosen sebagai tenaga profesional sangat menentukan tinggi rendahnya mutu akademik serta mutu lulusannya, oleh karena itu setiap perGuru/Dosen an tinggi harus sesegera mungkin untuk berlomba-lomba meningkatkan mutu lulusan dan sekaligus mutu pendidikan secara umum.

Terlaksananya pembelajaran berbasis mutu tidak juga terlepas dari kemampuan dan atau kompetensi yang dimiliki Guru/Dosen /dosen,

ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan dosen dalam melaksanakan pembelajaran, antara lain: memiliki kemampuan dalam memahami silabus yang dituangkan dalam perencanaan pembelajaran, menguasai materi pembelajaran secara utuh, serta mengetahui cara menyampaikan pembelajaran tersebut dalam aplikasi metodologi. Model pembelajaran yang berintegrasi dengan mutu dipandang sebagai pilarnya kinerja suatu profesi, yang berimplikasi pada profesionalitas dengan menunjukkan karakteristik sebagai berikut:⁹

- 1) Mampu melakukan suatu pekerjaan tertentu secara rasional yang berarti ia harus memiliki visi dan misi yang jelas, mengapa ia melakukan yang dilakukan, dan mengambil keputusan tentang apa yang dikerjakan;
- 2) Menguasai perangkat pengetahuan (teori, konsep, prinsip, kaidah, hipotesis, dan generalisasi, data dan informasi);
- 3) Menguasai keterampilan (strategi dan taktik, metode dan teknik, prosedur dan mekanisme, sarana dan instrumen, dan sebagainya) tentang cara bagaimana dan dengan apa mereka melakukan tugasnya;
- 4) Memiliki daya (motivasi) dan citra (aspirasi) unggulan dalam melakukan tugas pekerjaannya dan berusaha mencapai yang sebaik mungkin;
- 5) Memiliki kewenangan (otoritas) yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensinya yang dalam batas tertentu dapat didemonstrasikan dan teruji sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan pihak berwenang.

⁹Abin Syamsuddin, Tb.. *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*. Pedoman dan Intisari Perkuliahan. (Bandung, PPs. IKIP. Bandung., 1996), hlm. 77.

6) Memahami perangkat persyaratan ambang tentang ketentuan kelayakan normative, minimal kondisi dari proses yang dapat ditoleransi dan kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari apa yang dilakukan.

Hammond dan Bransford (2005), mengembangkan kompetensi yang lebih berhubungan dengan model pembelajaran yang dapat dilakukan oleh seorang tenaga kependidikan (dosen). Model tersebut dinamakan “*framework for understanding teaching and learning*” yang terdiri dari, *knowledge of learners and their development in social contexts, knowledge of subject matter and curriculum goals, and knowledge of teaching*” . ketiga kompetensi tersebut digambarkan sebagai berikut:¹⁰



Gambar : 12.1
Framework for Understanding Teaching and Learning
 Sumber: diadaptasi dari Hammond, L. dan Bransford, J. (Eds). 2005.

C. Evaluasi Pembelajaran Berbasis Mutu

1. Easensi Evalusi Pembelajaran Berbasis Mutu

Evaluasi mutu pembelajaran di perGuru/Dosen an tinggi yang dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance evaluation*) penilaian tersebut pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Penilaian kinerja ini jika dikerjakan dengan akan memberikan manfaat yang penting bagi yang

¹⁰Darling-Hammond, L. dan Bransford, J. (Eds). *Preparing Teacher for AChanging World: What Teacher Should Learn and Be Able To Do* . (San Francisco: Jossey-Bass., 2005). hlm, 11.

bersangkutan, supervisor atau pihak lain yang terkait sebagai bahan masukan untuk perencanaan karier, pelatihan dan penembangan, promosi dan keputusan-keputusan lainnya. penilaian mutu pembelajaran yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab pada lembaganya. Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja yang dilaksanakan secara formal yang berkaitan dengan standar kerja yang telah ditentukan.

Selain itu penilaian kinerja sebagai suatu sistem pengukuran dan evaluasi, mempengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang, perilaku dan juga hasil kerja yang ditampilkan, begitu pula dalam hal pengelolaan dengan paradigma lama yang masih menekankan pada kuantitas perlu diubah dan diarahkan kepada pencapaian kualitas jasa pendidikan sesuai dengan yang diharapkan.

Hanafiah dkk (2001),¹¹ menyatakan bahwa paradigma baru pendidikan tinggi pada dasarnya bertumpu pada tiga pilar utama, yakni kemandirian dalam mengelola atau otonomi, akuntabilitas (*accountability*) dan jaminan mutu (*quality assurance*). Ketiga pilar tersebut menunjukkan bahwa pendidikan dapat dipandang sebagai industry jasa.

Untuk hal itu, Tampubolon (2001), memandang bahwa jasa pendidikan adalah tingkat akademik dan profesional dalam memberikan pelayanan sebagai proses produksi dalam menyajikan jasa pendidikan tinggi bagi para pengguna.¹²

2. Fungsi penilain kinerja

Castetter (1996:291) mengemukakan bahwa penilaian kinerja ditujukan untuk:¹³

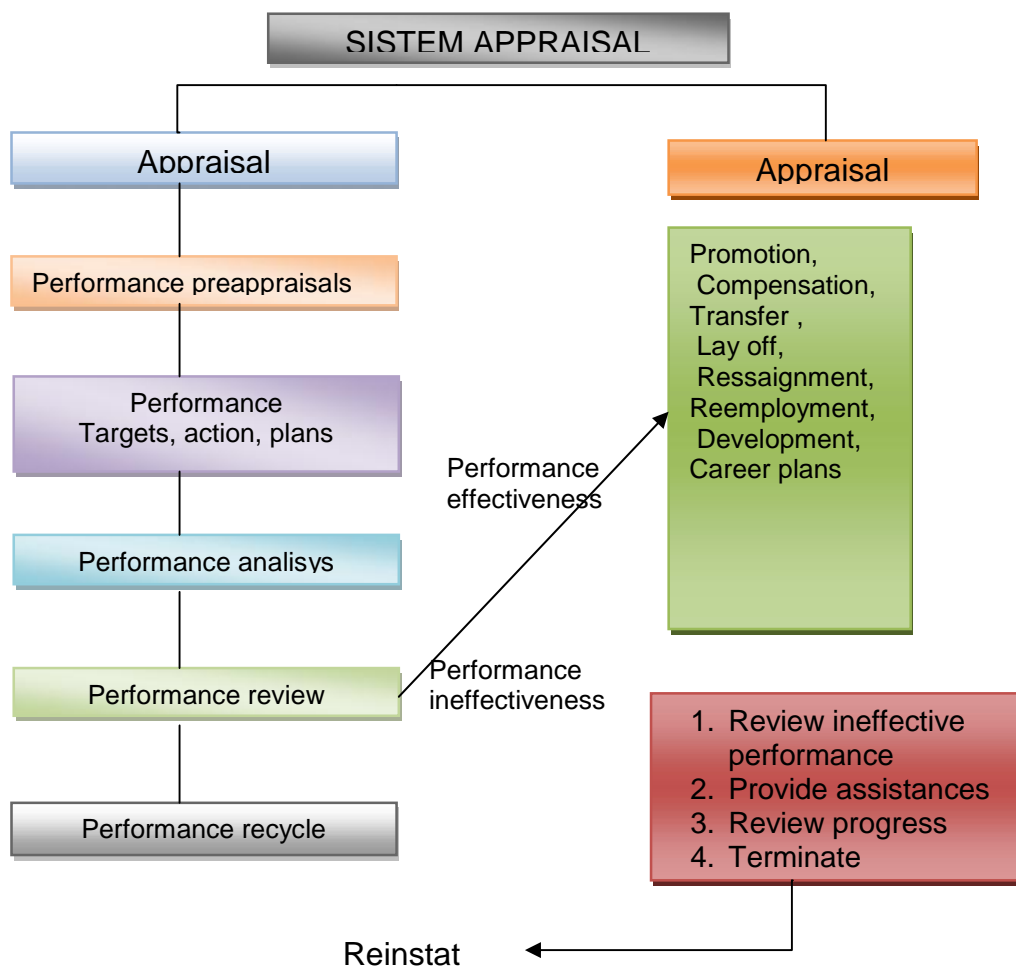
- a. Peningkatan efektifitas individu, kelompok dan organisasi,

¹¹ Hanafiah. et al.. *Pengelolaan Mutu Total.....*, hlm. 366.

¹²Tampubolon. *Perguruan Tinggi Bermutu*. (Jakarta: Gramedia Pustaka. Utama., 2001). hlm. 71.

¹³Castetter, B. William, *The Personnel Function in Education. Administration*. (New York: MacMillan Publishing Co 1996)., hlm. 291.

- b. Ditekankan pada keberhasilan sampai batas-batas tertentu dimana besaran dari berbagai variabel terkordinasi secara produktif,
- c. Tidak didasarkan pada suatu pendekatan yang universal yang dipertimbangkan agar berhasil dalam semua situasi dan kenyataan,
- d. Harus didekati dari sudut pandang deskriptif dari pada perspektif,
- e. Bertujuan agar lebih berkonsentrasi pada hasil yang dilaksanakan secara ilmiah. Sebagai gambaran yang lebih jelas tentang sistem penilaian kinerja dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar: 12.2. Sistem Penilaian Kinerja
 Sumber: diadafasi dari Castetter (1996:291)

3. Faktor-faktor yang memengaruhi penilaian kinerja

Menurut Castetter (1996), ada beberapa faktor yang memengaruhi terjadinya kinerja menjadi tidak efektif. Pada Tabel: 12.1 menjelaskan bahwa penilaian kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: ¹⁴

Tabel : 12.1

Sumber-sumber Menyebabkan Kinerja tidak efektif

Sumber Individu itu Sendiri	Sumber dari Organisasi	Sumber dari Lingkungan Eksternal
Kelemahan intelektual	Sistem organisasi	Keluarga
Kelemahan fisiologi	Peranan organisasi	Kondisi ekonomi
Demotivasi	Kelompok organisasi	Kondisi politik
Faktor-faktor personalitas	Perilaku yang berhubungan dengan pengawasan organisasi	Kondisi hukum
Keusangan		Nilai-nilai sosial
Preparasi , posisi		Pasaran kerja
Orientasi nilai		Perubahan teknologi

Sumber: diadaptasi dari Castetter (1996),

Goleman (2005), memiliki pemikiran yang sama dengan Castetter bahwa kinerja bisa saja menjadi menurun yang disebabkan oleh: ¹⁵

- a. Beban kerja berlebihan. Terlalu banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan, waktu yang terlalu singkat dan hampir tanpa dukungan.

¹⁴Castetter, B. William. 1996. *The Personnel....* , hlm. 293.

¹⁵Goleman, Daniel, *Kecerdasan Emosional*, terj. Hermaya, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005).hlm. 468.

- b. Kurangnya otonomi. Keharusan bertanggung jawab atau suatu pekerjaan tetapi hampir tanpa hak untuk memikirkan cara melaksanakan pekerjaan itu.
- c. Imbalan yang tidak memadai. Upah yang terlalu kecil untuk pekerjaan yang terlalu banyak
- d. Hilangnya sambungan rasa. Meningkatkan isolasi dalam lingkungan kerja. Hubungan pribadi merupakan perekat alami yang memungkinkan sebuah tim memiliki kinerja tinggi. Sebaliknya penugasan yang dikotak-kotakan menurunkan komitmen seseorang terhadap keberhasilan tim.
- e. Perlakuan tidak adil. Perlakuan tidak adil melahirkan kebencian, menyebabkan hilangnya kepercayaan kepada para pengelola.

Untuk hal itu, Kreiten dan Kinicki (2003),¹⁶ menyatakan bahwa; supaya tidak terjadi penurunan kinerja yang berakibat menurunnya produktivitas kerja, maka diperlukan suatu umpan balik yang instruktif dan mendukung, serta penghargaan yang memadai. Mengatur umpan balik dan penghargaan secara tepat akan dapat membantu, melatih, dan memotivasi orang-orang untuk melakukan perubahan yang positif sehingga menghasilkan produktivitas kinerja yang berkualitas.

4. Syarat-syarat Penilaian kinerja Bermutu

Rivai (2005) mengemukakan persyaratan penilaian kinerja yang berkualitas yaitu:¹⁷

- a. Input (potensi). Agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mencapai sasaran sesuai yang dikehendaki, maka perlu ditetapkan, disepakati

¹⁶Kreitner dan Kinicki. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat., 2003). hlm. 335.

¹⁷Basri. dan Veithzal Rivai. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat. Untuk Menilai Kinerja Karyawan & Meningkatkan Daya Saing. Perusahaan*. (Jakarta: Raja Grafindo, 2005). hlm. 19-24.

dan diketahui faktor-faktor yang akan dinilai/dievaluasi sebelumnya sehingga setiap karyawan telah mengetahui dengan pasti faktor-faktor yang akan dinilai;

- b. Proses (pelaksanaan). Dalam fase ini dilakukan proses konsultasi baik dengan individu maupun kelompok, untuk menjamin seluruh aspek dari sistem penilaian kinerja dapat digabungkan secara menyeluruh;
- c. *Output* (hasil). Perlu ada kejelasan hasil penilaian. Juga perlu diketahui apakah hasil penilaian ini berhasil meningkatkan kualitas, motivasi kerja, etos kerja, dan kepusan kerja karyawan, yang akhirnya akan merefleksi pada peningkatan kinerja.

Mutu pembelajaran dapat diketahui dengan baik berdasarkan suatu proses penilaian yang dilaksanakan secara komprehensif terhadap semua item yang mempengaruhinya berdasarkan standar yang berlaku di dunia pendidikan tinggi.

D. Model Peningkatan Aktualisasi dan Mutu Proses Pembelajaran

Sekolah dalam rangka meningkatkan daya saing memerlukan pembelajaran yang lebih efektif dan padu antara dimensi pengetahuan dan dimensi pengetahuan dengan dimensi proses kognitif pembelajarannya di dalam domain pilar pendidikan. Tujuan kompetensi akan dicapai melalui kurikulum. Kompetensi dinyatakan dalam bentuk penguasaan dimensi prosedural pengetahuan dan dimensi kognitif pada jenjang kreativitas, melalui berbagai cara/metode pembelajaran. Di dalam materi pembelajaran tersebut dimensi afektif dan psikomotorik pengetahuan telah disatukan dengan kognitif. Oleh karena itu materi dan proses pembelajaran di sekolah tidak lagi berbentuk *teacher-centered content-oriented* (TCCO), tetapi diganti dengan menggunakan prinsip *student-centered learning* (SCL). Kemajuan teknologi informasi dan

komunikasi menyediakan banyak cara mendapatkan informasi sumber belajar. Hal ini memberikan peluang untuk mengembangkan metode pembelajaran baru yang secara optimal memanfaatkan teknologi tersebut untuk mencapai kompetensi yang diharapkan.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 19 ayat 1 menyatakan proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas dan kemandirian sesuai dengan minat, bakat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan terdapat tuntutan adanya pergeseran paradigma pengajaran ke paradigma pembelajaran.¹⁸

Paradigma pengajaran yang lebih menitikberatkan peran pendidik dalam mentransformasikan pengetahuan kepada peserta didiknya bergeser pada paradigma pembelajaran yang memberikan peran lebih banyak kepada peserta didik untuk mengembangkan potensi dan kreativitas dirinya dalam rangka membentuk manusia yang memiliki kekuatan spiritual keagamaan, berakhlak mulia, berkepribadian, memiliki kecerdasan, memiliki estetika, sehat jasmani dan rohani, serta keterampilan yang dibutuhkan bagi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pola pembelajaran yang terpusat pada Guru/Dosen sudah tidak memadai untuk mencapai tujuan pendidikan. Permasalahan yang dihadapi karena disebabkan:

¹⁸Citra Apriovilita Hariri, Erna Yayuk. "Penerapan Model *Experiential Learning* untuk Meningkatkan Pemahaman Materi Cahaya dan SifatSifatnya Siswa Kelas 5 SD". *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 8 No. 1, (Januari 2018), hlm. 1

- a. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) dan seni yang sangat pesat menghasilkan berbagai kemudahan bagi siswa untuk mengakses sumber-sumber belajar yang sulit dapat dipenuhi oleh seorang Guru/Dosen ,
- b. Perubahan kompetensi keprofesionalan yang berlangsung sangat cepat memerlukan materi dan proses pembelajaran yang lebih fleksibel,
- c. Kebutuhan untuk mengakomodasi demokratisasi partisipatif dalam proses pembelajaran di perGuru/Dosen an tinggi. Oleh karena itu pembelajaran sekolah ke depan di dorong menjadi berpusat pada siswa (SCL) dengan memfokuskan pada tercapainya kompetensi yang diharapkan. Hal ini berarti siswa harus didorong untuk memiliki motivasi dalam diri mereka sendiri, kemudian berupaya keras mencapai kompetensi yang diinginkan.

Kurikulum merupakan seperangkat usaha sekolah untuk mempengaruhi siswa belajar, mencakup pengalaman, lingkungan belajar, kemampuan, dan minat siswa. Oliva (1992) mengemukakan *that in every school in which teachers are instructing student a curriculum exists*.¹⁹ Setiap sekolah di mana Guru/Dosen mengajar siswa itu mencerminkan terdapat kurikulum. Disimpulkan dalam mengelola kurikulum di sekolah, salah satu aktivitas terpenting adalah mengelola kegiatan pembelajaran sebagai aplikasi kurikulum di sekolah. Penguasaan materi oleh Guru/Dosen dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran merupakan hal penting, media dan metode menyesuaikan dengan materi pelajaran.

Penggunaan media dan metode pembelajaran diharapkan dapat meningkatkan daya serap siswa terhadap materi pelajaran. Kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan diupayakan aktif, kreatif, dan menyenangkan, agar siswa termotivasi dalam belajar. Mutu kegiatan pembelajaran menjadi faktor yang berpengaruh terhadap mutu

¹⁹ Oliva, Peter F. *Developing the Curriculum:* , hlm. 4

pendidikan. Efektivitas kegiatan pembelajaran dipengaruhi oleh 1) lama waktu belajar, 2) materi, metode, dan media pembelajaran, 3) penilaian, umpan balik, dan bentuk penghargaan bagi siswa, dan (4) jumlah siswa dalam satu kelas. Namun pada kenyataannya, pembelajaran yang dilakukan belum berjalan secara optimal. Hal dikarenakan pembelajaran yang dilakukan belum memberikan kesempatan kepada siswa untuk belajar dari pengalamannya. Oleh karena itu untuk mencapai pembelajaran yang inovatif, Guru/Dosen harus menguasai berbagai macam model pembelajaran.²⁰

Upaya peningkatan Aktualisasi dan Mutu Proses Pembelajaran optimalisasi kegiatan pembelajaran, dapat dilakukan dengan model pembelajaran. Model pembelajaran adalah suatu kerangka konseptual dimana terdapat pola perencanaan sebagai pedoman dalam Guru/Dosen merencanakan proses pembelajaran secara optimal. Perencanaan tersebut diatur mulai dari menentukan perangkat pembelajaran, strategi, metode, dan media yang akan digunakan untuk mewujudkan tujuan pembelajaran yang diinginkan.

Kurikulum 2013, menekankan proses pembelajaran dengan menggunakan model pembelajara konstruktivistik, siswalah yang harus mendapatkan penekanan. Merekalah yang harus aktif mengembangkan pengetahuan mereka, bukan guru atau orang lain. Mereka yang harus bertanggung jawab terhadap hasil belajarnya. Penekanan belajar siswa secara aktif ini perlu dikembangkan. Kreativitas dan keaktifan siswa akan membantu mereka untuk berdiri sendiri dalam kehidupan kognitifnya. Dengan demikian diharapkan akan tercipta suasana yang kondusif dalam proses pembelajaran.²¹ Ada bebarapa model pembelajaran yang

²⁰Citra Apriovilita Hariri, Erna Yayuk. "Penerapan Model *Experiential*", hlm. 2

²¹Suyatmini "Implementasi Kurikulum 2013 Pada Pelaksanaan Pembelajaran Akuntansi Di Sekolah Menengah Kejuruan" *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 27:1, (Juni , 2017), hlm. 62

disarankan dalam kurikulum 2013. Tiga Model pembelajaran berikut, dianggap mewakili model pembelajara konstruktivistik, untuk peningkatan aktualisasi dan mutu pembelajaran

1. Model Pembelajaran Interactive Skill Station Berbasis TI

a. Konsep Interactive Skill Station

Pengembangan metode pembelajaran *Interactive Skill Station* (ISS) yang merupakan pendekatan dalam upaya peningkatan optimalisasi kegiatan pembelajaran, dilaksanakan secara sinergis dan aplikatif.

Secara garis besar penerapan kegiatan pembelajaran dengan ISS menurut Sakti, dkk. (2008), ialah dengan membagi peserta di dalam kelas menjadi sejumlah kelompok kecil dengan tugas masing-masing untuk mempersiapkan materi ajar, mempelajari topik bahasan sesuai dengan penugasan yang diberikan. Setiap topik bahasan didiskusikan, dan menjadi tugas setiap anggota kelompok untuk menjelaskan kembali apa yang telah dipelajari kepada peserta belajar di luar kelompoknya.²²

Peran Guru/Dosen di dalam metode ISS ialah sebagai fasilitator dan nara sumber di dalam setiap kelompok diskusi, dan di dalam diskusi pleno yang dilakukan sesudah diskusi kelompok berlangsung. Metode ISS menurut Sakti, dkk. (2008) memberikan beberapa manfaat, yaitu: 1) melatih rasa percaya diri siswa untuk menyatakan pendapat dan berbicara di depan umum, 2) melatih kreativitas siswa, dan 3) ada penilaian obyektif antarsiswa.²³

Pemanfaatan teknologi informasi mampu meningkatkan banyak aspek dari pendidikan, yang meliputi pembelajaran siswa, pengembangan profesional Guru/Dosen, dan manajemen kelas. Dengan teknologi informasi materi ajar lebih lengkap, disajikan lebih menarik, dan dengan

²²Sakti, H., Yusmilarso, & Sofwan, Arifin, M., *Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran dengan Interactive Skill Station*. (Malang: Pustaka Media, 2008). hlm. 201.

²³ Sakti, Yusmilarso, dkk. *Peningkatan Mutu.*, hlm. 203.

mudah serta cepat dapat didistribusikan melalui media on-line maupun off-line. Komunikasi sumber belajar dengan siswa lebih mudah dan akses materi ajar dapat dilayani tanpa batasan waktu dan tempat.

b. Kegiatan pembelajaran menggunakan metode ISS-IT

Kegiatan pembelajaran menggunakan metode ISS-IT memberikan porsi pada siswa lebih besar dibanding metode yang selama ini berlangsung. Metode lama siswa datang-duduk-ngantuk, sudah bukan jamannya lagi. Metode ISS-IT membuat siswa berperan secara aktif dalam proses belajar mengajar, misalnya dengan aktif mencari sendiri sumber belajar (*learning resources*), bekerja sama dalam kelompok dan dapat mengembangkan kreativitas.

Sistem penilaian dalam metode pembelajaran ISS-IT ini dinilai yang paling menguntungkan, yang diharapkan apabila siswa akan mendapatkan nilai maksimal (melampaui standar). Sementara itu Sakti, dkk. (2008) berpendapat kegiatan pembelajaran menggunakan metode ISS-IT membuat siswa lebih kreatif dalam presentasi, seperti membuat *PowerPoint* dan program *SwishMax* dengan beberapa aplikasinya, yang sebelumnya tidak pernah menggunakan menjadi terbiasa, sedang yang tidak tahu menjadi terpacu untuk belajar membuat suatu presentasi menjadi lebih menarik.²⁴

Siswa tidak kekurangan bahan karena dapat keterampilan baru cara mengakses data dari internet, siswa dapat memadukan bahan ajar dengan mata pelajaran yang lain. Metode ISS-IT memacu siswa untuk berani mengeluarkan pendapat, karena semakin aktif nilainya akan semakin baik. Siswa yang tidak terbiasa beradu argumentasi akan kelihatan tidak aktif.

²⁴ Sakti, Yusmilarso, dkk. *Peningkatan Mutu.*, hlm. , hlm. 205.

1) Inovasi Interactive Skill Station-Information Technology Based sebagai Pengubah Perilaku Belajar

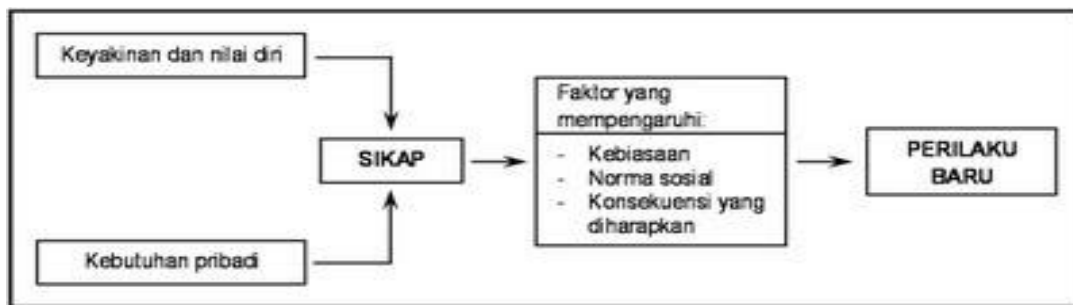
Tujuan dari kegiatan penerapan *Interactive Skill Station-Information Technology* (ISS-IT) adalah untuk meningkatkan *education atmosphere* melalui peningkatan kualitas pembelajaran dengan optimalisasi kerja SDM dalam hal ini Guru/Dosen dengan hasil akhir yang diharapkan yaitu meningkatnya pemahaman siswa terhadap materi yang diajarkan terhadap teman-temannya.

Peningkatan kemampuan dan pengetahuan siswa secara langsung akan meningkatkan derajat pengetahuan dan pada akhirnya meningkatnya nilai, reputasi akademik, dan praktik (*soft skill*).. Harapan lebih lanjut adalah adanya program pembelajaran berkelanjutan di universitas melalui pelatihan terstruktur.

2) Tinjauan Teoritis Program Intensifikasi dan Perubahan Perilaku Proses Pembelajaran

Evaluasi kemajuan dan perubahan perilaku Guru/Dosen peserta ISS-IT. Pada akhir tahap dilakukan evaluasi untuk melihat hasil proses pembelajaran dengan metode ISS-IT dibandingkan dengan metode sebelumnya, yaitu proses pembelajaran yang berpusat pada Guru/Dosen . Evaluasi ini dikategorikan berdasarkan beberapa faktor yang mempengaruhi sikap dan perubahan perilaku antara lain : keyakinan dan nilai diri, kebutuhan diri, kebiasaan, norma sosial, dan konsekuensi dari apa yang diharapkannya. Perubahan perilaku tersebut diilustrasikan seperti pada Gambar 12.1.²⁵

²⁵ Sakti, Yusmilarso, dkk. *Peningkatan Mutu.*, hlm. 207.



Gambar 12.1 Perubahan Perilaku (Sakti, dkk., 2008)

Sumber: diadopsi dari Sakti, dkk, 2008. *Peningkatan Mutu*, hlm. 206.

Sikap merupakan perasaan, keyakinan, dan kecenderungan untuk bertindak terhadap orang lain, kelompok, gagasan, dan obyek-obyek lain. Perilaku merupakan setiap tanggapan atau reaksi dari seseorang yang tidak hanya mencakup reaksi dan gerakan fisik saja, tetapi juga pernyataan verbal dan pengalaman subyektif. Kebiasaan merupakan setiap tindakan yang diulang secara teratur oleh seseorang yang telah dipelajari dan yang nampak bagi orang lain.

Norma sosial merupakan sebuah standar yang harus dipatuhi oleh anggota kelompok sosial dengan sanksi positif atau negatif. Konsekuensi yang diharapkan merupakan evaluasi yang dibuat seseorang mengenai apa yang mungkin akan terjadi akibat suatu perilaku tertentu. Perubahan perilaku Guru/Dosen dan siswa diharapkan ke arah yang lebih baik, sehingga kualitas kegiatan pembelajaran di sekolah dapat meningkat.

3) Prinsip Perilaku Proses Pembelajaran

Menurut Bowe (Mahendra, dan Ma'mun, 1998), tanpa memahami prinsip belajar, sulit bagi seorang Guru/Dosen untuk menyusun strategi pembelajaran, metode mengajar, dan teknik evaluasi yang sesuai dengan karakteristik siswa dan materi yang disajikan.²⁶

²⁶Mahendra, Agus. dan Ma'mun, A. 1998. *Teori Belajar dan Pembelajaran Motorik*. Bandung: CV Andira., hlm. 66.

Sementara itu Derville (2003) mengemukakan prinsip belajar yaitu:²⁷

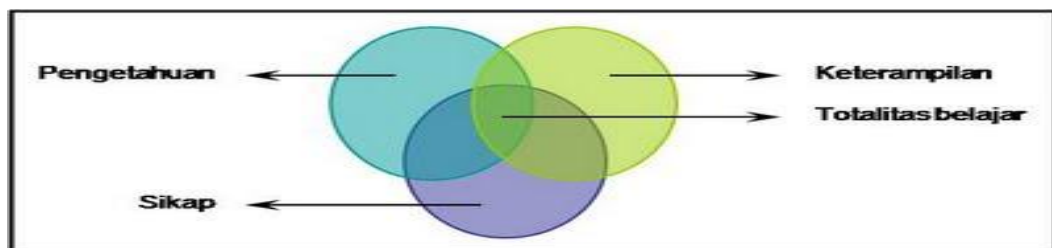
- (a) Mengajar adalah memotivasi dan memberikan fasilitas kepada responden atau pasien agar dapat belajar sendiri,
- (b) *Learning by doing*, dengan perpaduan pepatah “jika saya dengar saya akan lupa, jika saya lihat saya akan ingat, dan jika saya lakukan saya akan paham”,
- (c) Semakin banyak alat kerja yang diaktifkan (*multisensors*) dalam kegiatan belajar, maka akan semakin banyak informasi yang terserap,
- (d) Belajar pada banyak hal adalah suatu pengalaman. Oleh sebab itu keterlibatan siswa dan Guru/Dosen merupakan salah satu faktor penting dalam proses pembelajaran,
- (e) Materi akan lebih mudah dikuasai apabila siswa terlibat secara emosional dalam kegiatan pembelajaran. Siswa akan terlibat secara emosional apabila pelajaran itu bermakna bagi siswa,
- (f) Belajar dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan ekstrinsik dari siswa,
- (g) Makna pelajaran bagi pasien merupakan motivasi intrinsik yang kuat sedangkan faktor kejutan (faktor “Aha”) merupakan motivasi luar,
- (h) Setiap otak adalah unik, karena itu setiap siswa memiliki persamaan dan perbedaan cara terbaik dalam memahami materi pengajaran,
- (i) Otak akan lebih mudah merekam input jika dalam keadaan santai daripada keadaan kelas yang tegang dan dalam posisi yang tidak nyaman,
- (j) Semua manusia, termasuk siswa dan Guru/Dosen ingin dihargai dan dipuji,
- (k) Dalam mengajar orang dewasa, jangan perlakukan mereka seperti anak-anak, karena mereka berbeda dengan anak dalam: bersikap dan belajar.

²⁷Derville, L. 1979. *Penggunaan Psikologi dalam Pengajaran*. Petaling Jaya: Longmans Malaysia Sdn. Bhd., hlm. 103

Salah satu definisi modern tentang belajar menurut Lackey, dkk. (dalam Abdul Munir, dkk.), menyatakan bahwa belajar merupakan pengalaman terencana yang membawa perubahan tingkah laku menjadi lebih baik. Senada dengan ini maka mengajar, berarti juga memotivasi dan menyediakan fasilitas agar terjadi proses belajar pada diri si pelajar atau dalam hal ini siswa. Berdasarkan pengertian disimpulkan pengajar/fasilitator/Guru/Dosen bertanggung jawab dalam:²⁸

- (a) Mengidentifikasi perubahan perilaku yang diharapkan,
- (b) Menyusun sumber-sumber belajar termasuk isi dan media instruksi untuk menyediakan suatu pengalaman agar siswa memperoleh kesempatan mengubah tingkah lakunya,
- (c) Menyelenggarakan kegiatan mengajar,
- (d) Mengevaluasi apakah perubahan tingkah laku telah tercapai.

Bloom (Johnson dan Lamb, 2000), berpendapat bahwa tingkah laku dapat dibedakan atas tiga ranah yakni pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Tiga ranah tingkah laku tersebut diilustrasikan seperti pada Gambar 12.1., berikut:²⁹



Gambar 12.2 Ranah Pengetahuan, Keterampilan, dan Sikap

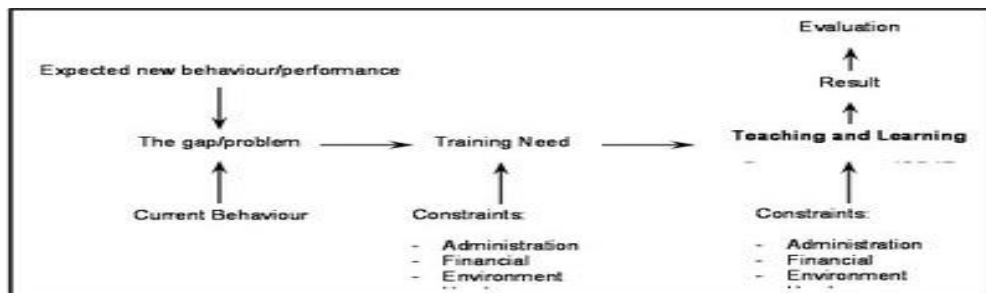
Sumber: diadaptasi dari Johnson, L and Lamb, A., 2000.

Jika pendapat Bloom tersebut diterapkan dalam menetapkan tujuan proses pembelajaran, maka tiga domain tingkah laku tersebut harus diidentifikasi, dicapai dan dievaluasi dalam kegiatan belajar mengajar.

²⁸ Abdul Munir, dkk., 2005, *Pedoman Pelaksanaan Pembelajaran Tematik*. Jakarta: Depag RI, hlm. 32,

²⁹ Johnson, L and Lamb, A., 2000. *Critical and Creative Thinking - Bloom's Taxonomy*. New York: Longman, hlm. 321.

Lebih lanjut Bloom dalam Johnson dan Lamb (2000) mengilustrasikan tingkah laku pembelajaran yang diubah seperti pada Gambar 12.2., berikut:³⁰



Gambar 12.3 Tingkah Laku Pembelajaran yang Diubah

Sumber: diadaptasi dari Johnson, L and Lamb, A., 2000.

Hal senada dikemukakan oleh Prochaska dan D'Clemente dalam Sakti (2008), bahwa dalam perubahan perilaku terdapat lima tahap hingga perilaku baru benar-benar terjadi. Pentahapan tersebut yakni 1) *precontemplation*, pada dasarnya manusia tidak ingin mengubah perilaku, 2) *contemplation*, mempertimbangkan untuk berubah, 3) *preparation*, membuat sedikit perubahan, 4) *action*, terikat pada perilaku baru, dan 5) *maintenance*, mempertahankan perilaku baru.³¹

Walaupun masih ada beberapa kendala penerimaan (resistensi) beberapa pihak baik dari sarana maupun dari personalnya, namun secara teoritis ISS-IT telah mampu mengubah persepsi dan sikap Guru/Dosen dan siswa serta mempunyai penilaian tersendiri akan manfaat adanya perubahan metode pembelajaran ini. Kekurangan ini telah dapat diatasi dengan tersedianya Buku Panduan ISS-IT yang dalam kelanjutannya akan dikembangkan sebagai Buku Ajar Metode ISS-IT serta e-Learning.

³⁰ Johnson, L *Critical and Creative*, hlm. 322.

³¹ Aizikovits, E. & Udi. The Extent of Critical and Creativity Thinking Displayed During Problem Solving Among Students Attending The Mathematically Talented Youth Program. *Jurnal, Eight Congress of European Research in Mathematics Education (CERME 8)*, Antalya, Turkey). 2013).hlm. 211.

c. Paradigma Pembelajaran Berbasis Information Technology

Seiring dengan perkembangan jaman, proses pembelajaran tidak lagi terpusat pada suatu pusat pendidikan seperti kampus, sekolah, kursus, ataupun pusat pelatihan (Suryaningtyas, 2008). Perubahan tersebut telah mengarahkan proses pembelajaran untuk mendapatkan pengetahuan ke arah tersebar. Paradigma pergeseran dalam proses pembelajaran ini telah dikenal sejak dekade awal tahun 1990-an, dan kini keadaan tersebut telah dikenal luas oleh masyarakat dunia pada umumnya.³²

Kegiatan proses pembelajaran terus diarahkan ke arah yang lebih fleksibel dalam kaitannya dengan ruang dan waktu. Karena memang sudah semestinya, dalam mendapatkan suatu pengetahuan, ruang dan waktu seharusnya bukanlah suatu batasan yang menyulitkan bahkan tidak memungkinkan seseorang untuk mendapatkan suatu pengetahuan yang ingin diketahuinya.

Belajar merupakan rangkaian proses pengembangan individu yang dilakukan seumur hidup. Belajar tidak harus di lingkungan formal seperti sekolah, kampus, tempat kursus ataupun pusat pelatihan dan pengembangan individu. Dengan berpegang pada pernyataan demikian, dapat ditelusuri bahwa belajar harus menumbuhkan suatu sikap kemampuan belajar secara mandiri, tanpa peduli ada tidaknya faktor luar yang mempengaruhi proses belajar tersebut seperti staf pengajar dan atau ruang kelas. Belajar yang dikatakan sebagai rangkaian proses pengembangan individu selama seumur hidup, sudah tentu memerlukan adanya pengembangan sikap memotivasi kemampuan belajar secara mandiri.

³²Suryaningtyas, Derita. 2008. *Model Komputasi Peramalan Pasang Surut dengan Metode Least Square*. Surabaya: Jurusan Teknik Kelautan, ITS Surabaya., hlm. 71.

Lingkup pendidikan formal yang lebih sempit seperti institusi pendidikan, biasanya menerapkan suatu sistem penyeleksian calon siswa baru dan pada umumnya sekolah yang bereputasi baik, seleksi ketat merupakan suatu keharusan dan juga sebagai tolak ukur tingkat kualitas pendidikan yang akan diberikan di sekolah tersebut. Dengan adanya hal tersebut, terkesan proses penerimaan siswa baru merupakan suatu proses yang mempersulit.

Akan tetapi dengan sistem pembelajaran berbasis teknologi informasi, hal tersebut bukanlah merupakan hal yang utama lagi, karena kegiatan pembelajaran tidak diseragamkan dengan sekelompok siswa dengan tingkat kemampuan penyerapan materi mata pelajaran tertentu. Akan tetapi, kesuksesan kegiatan pembelajaran tergantung pada motivasi, kecerdasan, dan usaha dari siswa. Sehingga diskriminasi dalam proses kegiatan pembelajaran dapat diminimalisasi atau bahkan ditiadakan.

Paradigma lainnya adalah perubahan dalam konteks pusat pembelajaran. Apabila dahulu, pendidik (Guru/Dosen) merupakan pusat pembelajaran kini bergeser menjadi murid (siswa) sebagai pusat pembelajaran. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi menyediakan banyak cara mendapatkan informasi sumber belajar. Hal ini memberikan peluang untuk mengembangkan metode pembelajaran baru yang secara optimal memanfaatkan teknologi tersebut untuk mencapai kompetensi yang diharapkan.

d. Teknologi Informasi dalam Pembelajaran

Seiring berkembangnya teknologi informasi, seorang Guru/Dosen dituntut mengikuti kemajuan teknologi informasi dan kemudian memanfaatkannya dalam pembelajaran, agar kualitas pendidikan menjadi semakin baik.

Menurut Priyanto (2009) sekarang ini siswa seharusnya sudah dibiasakan menggunakan model komputerisasi dalam belajar, tidak hanya

di kelas, namun juga komunikasi di luar kelas.³³

Lebih lanjut Priyanto (2009) menyatakan dengan kemajuan teknologi Guru/Dosen tidak lagi mendikte siswa dengan soal-soal atau menulis mata pelajaran di papan tulis, namun menggunakan perangkat multimedia atau aplikasi program, seperti presentasi dengan *Liquid Crystal Display* (LCD) proyektor.³⁴

Guru/Dosen mengajar dengan memanfaatkan teknologi menjadi hal yang penting untuk era sekarang ini. Selain perangkat multimedia yang digunakan di dalam kelas untuk mengajar, di luar kelas pun Guru/Dosen bisa menggunakan media internet, seperti website, blog, *electronic-mail* (email), dan membaca di situs ensiklopedia. Siswa tidak lagi mendapatkan tugas tertulis dari Guru/Dosen, tetapi mereka dapat mengakses tugas ataupun pekerjaan rumah melalui website atau blog dan mengirim tugas atau pekerjaan rumah ke email Guru/Dosen yang bersangkutan.

Pemilihan metode ISS-IT mendukung siswa meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya. Outcome yang diharapkan adalah peningkatan pengetahuan dan keterampilan komunikasi yang berkualitas dan saling introspeksi akan kelebihan dan kekurangan masing-masing dalam upaya melakukan proses pembelajaran. Melatih siswa untuk kreatif, proaktif dan mampu bekerja sama dengan baik sehingga dapat mengatur ketaatan pembelajaran dan komitmen belajar yang baik.

Proses pembelajaran peningkatan citra diri dari dan untuk siswa diharapkan dapat tercipta suasana yang kondusif, minimal mengurangi kejenuhan siswa akan suasana pengajaran yang monoton. Metode ISS-IT dapat meningkatkan motivasi belajar dan rasa percaya diri. Siswa tidak dianggap sebagai individu yang kurang pandai. Berdasarkan segi *internal*

³³Duwi Priyatno. 2009. *SPSS Untuk Analisis Korelasi, Regresi, dan Multivariate*, Yogyakarta Penerbit Gava Media, hlm, 116,

³⁴Priyatno. *SPSS Untuk Analisis*, hlm, 119,

management and organization, metode ISS-IT dengan melibatkan para Guru/Dosen , staf administrasi, kepala sekolah, dan siswa sendiri, akan terjadi suatu kegiatan saling memonitor dan tercipta evaluasi internal yang konstruktif dan kondusif.

Berdasarkan kajian di atas disimpulkan kedudukan teknologi informasi dalam pembelajaran sangat penting yaitu sebagai media pembelajaran juga sumber informasi dan penyedia bahan ajar bagi proses pembelajaran. Jika jaman dahulu bahkan sekarang ini kebanyakan institusi pendidikan masih menggunakan cara lama dalam proses pembelajaran maka diasumsikan siswa akan mengalami kebosanan dalam hal belajar, selain memang kebosanan itu juga bisa diakibatkan faktor lain.

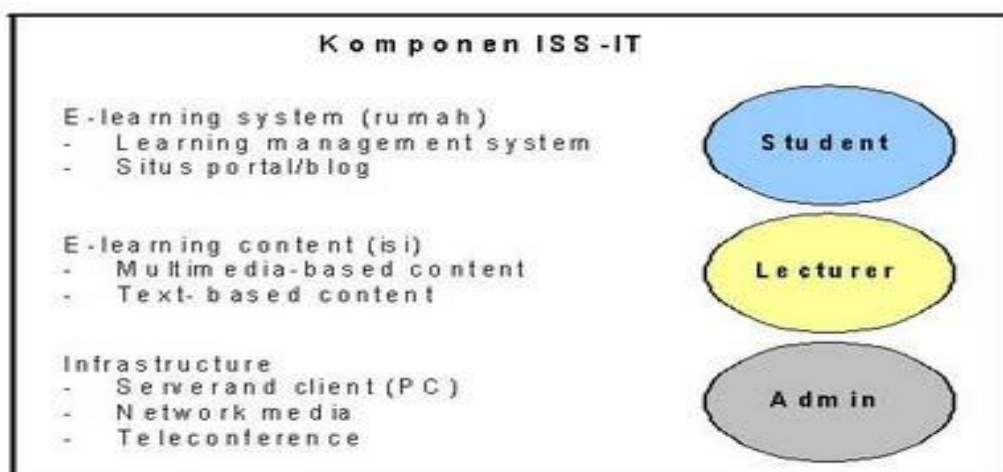
Akan tetapi jika seorang Guru/Dosen dapat menyajikan pembelajaran yang menyenangkan maka siswa pun akan merasa bergairah dalam mengikuti pelajaran. Hal ini dipertegas oleh Suryaningtyas (2008) yang berpendapat memang pembelajaran yang menyenangkan itu juga bisa dilakukan tanpa teknologi informasi, misalnya belajar di alam bebas, menggunakan media lingkungan sekitar, tetapi tuntutan di era globalisasi adalah bisa menjadi manusia yang selain pandai, cerdas, bertakwa tetapi juga modern dan berpikir global dan juga tidak gagap teknologi (gaptek), oleh karena itu pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran tidak ada salahnya dilakukan dalam proses pembelajaran.

Kedudukan teknologi informasi dalam pembelajaran adalah sebagai sumber informasi dan sarana mencari media yang akan di gunakan dalam pembelajaran, sehingga memudahkan Guru/Dosen dan siswa dalam proses pembelajaran. Fasilitas yang ada dalam internet sebagai salah satu teknologi informasi dapat dimanfaatkan untuk mencari bahan dan media pembelajaran, bahkan bila pembelajaran betul-betul memanfaatkan teknologi informasi, maka pembelajaran bisa dilakukan di

luar kelas.

Penggunaan teknologi informasi pada proses pembelajaran yang biasa ditemui dalam sebuah ruang kelas, dilakukan secara *live* namun *virtual*, artinya dalam saat yang sama, seorang Guru/Dosen mengajar di depan sebuah komputer yang ada di suatu tempat, sedangkan para siswa mengikuti pelajaran tersebut dari komputer lain di tempat yang berbeda.

Dalam hal ini menurut Suryaningtyas (2008) secara langsung Guru/Dosen dan siswa tidak saling berkomunikasi, namun secara tidak langsung mereka saling berinteraksi pada waktu yang sama.³⁵ Proses pembelajaran dilakukan di depan sebuah komputer yang terhubung ke jaringan internet dan semua fasilitas yang biasa tersedia di sebuah sekolah dapat tergantikan fungsinya hanya oleh menu yang terpampang pada layar monitor komputer. Materi pelajaran pun dapat diperoleh secara langsung dalam bentuk *file-file* yang dapat diunduh (*download*), sedangkan interaksi antara Guru/Dosen dan siswa dalam bentuk pemberian tugas dapat dilakukan secara lebih intensif dalam bentuk forum diskusi dan email. Berdasarkan kajian di atas diilustrasikan komponen metode ISS-IT seperti pada Gambar 2.3.



Gambar 12.4 Komponen Metode ISS-IT (Suryaningtyas, 2008)

Sumber: diadopsi dari Suryaningtyas, Derita. 2008. .

³⁵ Suryaningtyas, Derita. 2008. *Model*, hlm. 99.

Konten dan bahan ajar yang ada pada *e-Learning system* adalah *Learning Management System*. Konten dan bahan ajar ini bisa dalam bentuk *Multimedia-based Content* (konten berbentuk multimedia interaktif) atau *Text-based Content* (konten berbentuk teks seperti pada buku pelajaran biasa). Sistem perangkat lunak yang memvirtualisasi proses belajar mengajar konvensional. Pelaksanaan manajemen kelas, pembuatan materi atau konten, forum diskusi, sistem penilaian (rapor), sistem ujian online, dan segala fitur yang berhubungan dengan manajemen proses belajar mengajar.

Infrastruktur *e-Learning* dapat berupa *personal computer* (PC), jaringan komputer, internet, dan perlengkapan multimedia. Termasuk di dalamnya peralatan *teleconference* apabila sekolah memberikan layanan *synchronous learning* melalui *teleconference*. Sedangkan aktor yang ada dalam melaksanakan *e-Learning* boleh dikatakan sama dengan proses pembelajaran konvensional, yaitu perlu adanya pengajar (Guru/Dosen) yang membimbing siswa yang menerima bahan ajar dan administrator yang mengelola administrasi dan proses belajar mengajar.

e. Fungsi Pembelajaran elektronik

Menurut Duplin dan Cross (S, Sudirman. 2002) terdapat tiga fungsi pembelajaran elektronik terhadap kegiatan pembelajaran, yaitu:³⁶

1) Suplemen (tambahan)

Dikategorikan sebagai suplemen (tambahan) yang sifatnya pilihan atau opsional, apabila siswa mempunyai kebebasan memilih, apakah akan memanfaatkan materi pembelajaran elektronik atau tidak. Dalam hal ini, tidak ada kewajiban/keharusan bagi siswa untuk mengakses materi

³⁶Siahaan, Sudirman. 2002. *Studi Penjajagan tentang Kemungkinan Pemanfaatan Internet untuk Pembelajaran di SLTA di Wilayah Jakarta dan Sekitarnya*. Jurnal Dikbud, Tahun Ke-8, No. 039, November 2002. Jakarta: Balitbang Diknas., hlm. 22;

pembelajaran elektronik. Sekalipun sifatnya opsional, siswa yang memanfaatkannya tentu akan memiliki tambahan pengetahuan atau wawasan.

2) Komplemen (pelengkap)

Dikategorikan sebagai komplemen (pelengkap), apabila materi pembelajaran elektronik diprogramkan untuk melengkapi materi pembelajaran yang diterima siswa (Hartley, 2001). Sebagai komplemen, materi pembelajaran elektronik diprogramkan untuk menjadi materi pengayaan atau remedial bagi siswa di dalam mengikuti kegiatan pembelajaran konvensional. Materi pembelajaran elektronik dikatakan sebagai *enrichment* (memperkaya), apabila siswa yang dapat dengan cepat memahami materi pelajaran yang disampaikan instruktur secara tatap muka diberikan kesempatan mengakses materi pembelajaran elektronik yang secara khusus dikembangkan untuk mereka.

Tujuannya agar semakin memantapkan tingkat penguasaan peserta didik terhadap materi pelajaran yang disajikan oleh instruktur. Dikatakan sebagai program remedial, apabila kepada siswa yang mengalami kesulitan memahami materi pelajaran yang disajikan instruktur secara tatap muka di kelas (*slow learners*) diberikan kesempatan untuk memanfaatkan materi pembelajaran elektronik yang memang secara khusus dirancang untuk mereka. Tujuannya agar peserta didik semakin lebih mudah memahami materi pelajaran yang disajikan instruktur.

3) Substitusi (pengganti)

Beberapa institusi di negara-negara maju memberikan beberapa alternatif model kegiatan pembelajaran kepada para peserta didiknya. Tujuannya agar para peserta didik dapat secara fleksibel mengelola kegiatan pengajarannya sesuai dengan waktu dan aktivitas lain sehari-hari peserta didik. Terdapat tiga alternatif model kegiatan pembelajaran yang dapat dipilih peserta didik, yakni:

- (a) Sepenuhnya secara tatap muka (konvensional),
- (b) Sebagian secara tatap muka dan sebagian lagi melalui internet, atau bahkan
- (c) Sepenuhnya melalui internet.

Alternatif model pembelajaran mana pun yang akan dipilih siswa tidak menjadi masalah dalam penilaian. Karena ketiga model penyajian materi pembelajaran mendapatkan pengakuan atau penilaian yang sama. Keadaan yang sangat fleksibel ini dinilai sangat membantu siswa untuk mempercepat penyelesaian pembelajarannya.

f. Manfaat Metode ISS-IT

Keuntungan menggunakan Metode ISS-IT adalah:³⁷

- 1) Fleksibel dan menghemat waktu proses pembelajaran; Metode ISS-IT memberikan fleksibilitas dalam memilih waktu dan tempat untuk mengakses pelajaran. Siswa tidak perlu mengadakan perjalanan menuju tempat pelajaran disampaikan, ISS-IT bisa dilakukan dari mana saja baik yang memiliki akses internet ataupun tidak. Bagi yang tidak memiliki akses internet, ISS-IT didistribusikan melalui *movable media compact disc* (CD). Siswa saat ini dapat memanfaatkan *mobile technology* seperti *notebook* dan telepon seluler untuk mengakses ISS-IT. Hal ini juga di dukung adanya berbagai tempat yang menyediakan akses internet (*hot spot*) gratis menggunakan *wi-fi* atau *wimax*.
- 2) Melatih Guru/Dosen dan siswa lebih mandiri dalam mendapatkan ilmu pengetahuan; ISS-IT memberikan kesempatan bagi Guru/Dosen dan siswa secara mandiri memegang kendali atas keberhasilan belajar. Pembelajar bebas menentukan kapan akan mulai, kapan akan menyelesaikan, dan bagian mana dalam satu modul yang ingin

³⁷ Sakti, & Arifin, M., 2008. *Peningkatan....*hlm. 213.

dipelajarinya terlebih dulu. Seandainya, setelah diulang masih ada hal yang belum ia pahami, siswa bisa menghubungi Guru/Dosen melalui email, *chat*, atau ikut dialog interaktif pada waktu-waktu tertentu. Sesuai dengan kebutuhan, Guru/Dosen dapat pula memberikan kesempatan kepada siswa untuk mengakses bahan belajar tertentu maupun soal-soal ujian yang hanya dapat diakses oleh siswa sekali saja dan dalam rentangan waktu tertentu pula.

- 3) Meningkatkan kadar interaksi pembelajaran antara siswa dan Guru/Dosen (*enhance interactivity*); Apabila dirancang secara cermat, metode ISS-IT dapat meningkatkan kadar interaksi pembelajaran, baik antara peserta didik dan Guru/Dosen, antara sesama siswa, maupun antara siswa dan bahan belajar (*enhance interactivity*). Berbeda halnya dengan pembelajaran yang bersifat konvensional, tidak semua siswa dalam kegiatan pembelajaran konvensional dapat, berani, atau mempunyai kesempatan untuk mengajukan pertanyaan atau pun menyampaikan pendapatnya di dalam diskusi.
- 4) Memungkinkan terjadinya interaksi pembelajaran dari mana dan kapan saja (*time and place flexibility*); Dowling dalam Hartley (2001) menyatakan mengingat sumber belajar yang sudah dikemas secara elektronik dan tersedia untuk diakses oleh peserta didik melalui internet, maka siswa dapat melakukan interaksi dengan sumber belajar ini kapan saja dan dari mana saja. Demikian juga dengan tugas-tugas kegiatan pembelajaran, dapat diserahkan kepada Guru/Dosen begitu selesai dikerjakan. Tidak perlu menunggu sampai ada janji untuk bertemu dengan Guru/Dosen. Siswa tidak terikat ketat dengan waktu dan tempat penyelenggaraan kegiatan pembelajaran sebagaimana halnya pada pendidikan konvensional.
- 5) Menjangkau siswa dalam cakupan yang luas (*potential to reach a global audience*); Adanya fleksibilitas waktu dan tempat,

yang dapat dijangkau melalui kegiatan pembelajaran elektronik semakin lebih banyak atau meluas. Ruang dan tempat serta waktu tidak lagi menjadi hambatan. Siapa saja, di mana saja, dan kapan saja, seseorang dapat belajar. Interaksi dengan sumber belajar dilakukan melalui internet. Kesempatan belajar benar-benar terbuka lebar bagi siapa saja yang membutuhkan.

- 6) Mempermudah penyempurnaan dan penyimpanan materi pembelajaran (*easy updating of content as well as archivable capabilities*); Fasilitas yang tersedia dalam ISS-It berupa teknologi internet dan berbagai perangkat lunak yang terus berkembang turut membantu mempermudah pengembangan bahan belajar elektronik. Demikian juga dengan penyempurnaan atau pemutakhiran bahan belajar sesuai dengan tuntutan perkembangan materi keilmuannya dapat dilakukan secara periodik dan mudah. Di samping itu, penyempurnaan metode penyajian materi pembelajaran dapat pula dilakukan, baik yang didasarkan atas umpan balik dari peserta didik maupun atas hasil penilaian instruktur selaku penanggung jawab atau pembina materi pembelajaran itu sendiri.

Pengetahuan dan keterampilan untuk pengembangan bahan belajar elektronik ini perlu dikuasai terlebih dahulu oleh instruktur yang akan mengembangkan bahan belajar elektronik. Demikian juga dengan pengelolaan kegiatan pembelajarannya sendiri. Harus ada komitmen dari instruktur yang akan memantau perkembangan kegiatan belajar peserta didiknya dan sekaligus secara teratur memotivasi peserta didiknya.

g. Penjabaran Hasil Evaluasi

Penjabaran Hasil Evaluasi, meliputi :

1) Penjabaran Hasil Evaluasi dari Guru/Dosen

Keyakinan diri dan penilaian positif Guru/Dosen terhadap siswa, Guru/Dosen dapat mengetahui potensi, bakat, dan kreativitas siswa,

karena jika dengan metode konvensional siswa kurang aktif atau pasif tidak menunjukkan jati dirinya. Sikap (penilaian) positif Guru/Dosen terhadap siswa (sebagai kebutuhan pribadi), Guru/Dosen mendapat banyak makalah dan jurnal terkini dari siswa bahkan telah tersusun rapi dan telah dibahas dalam diskusi antarkelompok. Metode sangat menyenangkan, karena siswa menjadi lebih kreatif dan termotivasi untuk belajar.

Komunikasi untuk mengubah kebiasaan, selaku fasilitator, melihat bahwa perlu sekali dilakukan diskusi dengan siswa yang bertugas sebagai *ambassador* untuk memastikan materi yang nanti disampaikan apakah menyimpang atau tidak. Sakti, dkk. (2008) berpendapat, bahwa meskipun Guru/Dosen sudah memberikan batasan masalah, siswa masih sering keluar dari topik yang seharusnya dibahas. Konsekuensi yang diharapkan berkaitan dengan:³⁸

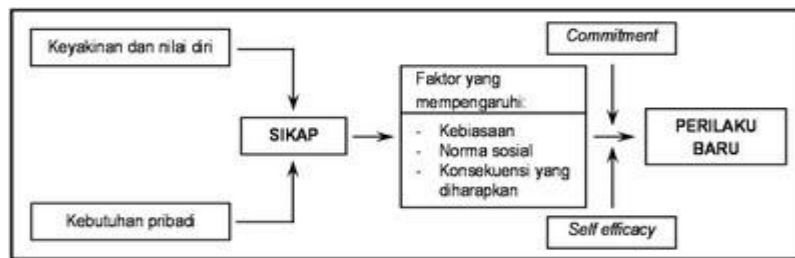
- (a) waktu, pengajaran yang 90 menit;
- (b) jam pelajaran) menjadi sangat tidak mencukupi untuk pembelajaran model ISS-IT, solusinya tidak semua pokok bahasan diterapkan dengan metode ini dan harus disesuaikan dengan jumlah kelompok,
- (c) tempat, ruangan yang dibutuhkan harus luas agar tidak saling mengganggu antara kelompok satu dengan yang lain, walaupun dilaksanakan di luar ruang (misalnya halaman kampus) kurang memadai karena belum adanya setting ground,
- (d) kesiapan Guru/Dosen , Guru/Dosen harus siap dengan materi atau jurnal yang berkaitan dengan materi atau case study yang akan diselenggarakan.

³⁸ Sakti, & Arifin, M., 2008. *Peningkatan....*hlm. 215.

Norma sosial dan introspeksi diri, cara berkomunikasi siswa dengan Guru/Dosen menjadi lebih baik, sopan dan berbobot, begitu pula antar sesama siswa, metode ini seharusnya akan lebih baik bila dilakukan dalam *team teaching*. Introspeksi diri dan peran FEE terhadap *e-Learning*, Guru/Dosen harus menyiapkan beberapa rekomendasi alamat rujukan di internet untuk memberi kemudahan siswa mengakses dokumen dari beberapa situs (sekaligus mengingatkan peran Guru/Dosen sebagai FEE). Introspeksi diri dan motivasi sebagai efikasi diri, tugas Guru/Dosen tidak begitu melelahkan namun justru harus terus meng-*update* pengetahuannya serta rajin belajar dalam memperkaya pengetahuannya agar dapat menjadi fasilitator yang baik bagi siswanya.

Guru/Dosen merasa terpacu untuk mengungguli pengetahuan siswanya. Perilaku baru dan tujuan perubahan paradigma pendidikan, siswa dan Guru/Dosen dapat saling bertukar informasi, paradigma pembelajaran tampak sudah terlihat perubahannya dan tercapainya tujuan akselerasi pembelajaran. Sekolah mensosialisasikan lebih luas, karena dari evaluasi akhir pada ujian akhir semester, pokok bahasan yang diberikan dengan metode ISS-IT hasilnya memuaskan dan siswa mengatakan selalu teringat bahan pelajaran yang pernah mereka dapatkan dari rekannya ataupun siswa itu sendiri ketika menjadi *ambassador*. Hal ini menunjukkan adanya *discovery learning*.

Disimpulkan dari uraian evaluasi Guru/Dosen adalah tercapainya tujuan perubahan paradigma pendidikan, yaitu perubahan perilaku Guru/Dosen dalam mengajar yang didasari pada kebutuhan akan kreativitas dan keunggulan diri Guru/Dosen dibanding siswa. Ketika keyakinan itu muncul dari diri mereka sendiri tanpa paksaan, berarti ada suatu efikasi diri yang sangat kuat. Uraian tersebut dapat diilustrasikan seperti pada Gambar 5.2.



Gambar 12.5 Self Efficacy dan Commitment pada Perubahan Perilaku

Suber: (Schwarzer dan Fuchs, 1995)

Bandura yang dikenal sebagai pelopor teori pembelajaran sosial atau teori sosial-kognitif, mengemukakan relevansi efikasi diri pada *Social Cognitive Theory* (SCT). Menurut Bandura (Wrightsman dan Deaux (1981), ada tiga elemen yang saling terkait menurut teori ini, yaitu faktor manusia, lingkungan dan perilaku. Dalam bahasan perilaku di sini mencakup masalah harapan dan insentif. Keyakinan seseorang bahwa dia bisa menampilkan suatu perilaku tertentu, merupakan perwujudan dari rasa mempunya (*mastery*) dan keberhasilannya, sehingga perilaku tersebut selalu akan terpakai.³⁹

Model dari keyakinan atas kemampuan diri (*mastery*) ini mencakup empat hal, yaitu: 1) *outcome expectancy*, harapan pada hasil, di mana dalam pelaksanaannya perilaku tertentu akan terlibat manakala diyakini akan membawa hasil yang diharapkan, 2) *self efficacy expectancy*, suatu keyakinan seseorang bahwa dia akan berhasil, 3) *expectancy about environmental cues*, suatu keyakinan akan bagaimana suatu hal berhubungan dengan kejadian di sekitarnya, dan 4) *incentive (or reinforcement)*, Nilai dari hasil akhir yang diharapkan (status kesehatan, prestasi belajar, penampilan, pernyataan orang lain, pertumbuhan ekonomi).

³⁹Wrightsman, L.S. & Deaux, K. 1981. *Social Psychology in The 80's*. Illinois: Scott, Foresmen and Co., hlm. 28.

Sedangkan dimensi dari efikasi diri (*self efficacy*) adalah 1) *magnitude*, kuatnya kemampuan individu untuk melakukan hal yang sederhana ke yang kompleks, 2) *generality*, harapan akan kemampuannya untuk menyamakan suatu hal pada situasi lain, dan 3) *strength*, kuatnya harapan seseorang untuk mempunyai rasa mampu mengatasi masalah (*mastery*).

Berkaitan dengan efikasi diri dan komitmen, Bandura dalam Wrightsman dan Deaux (1981) menyatakan bahwa *self efficacy* merupakan bagian dari *mastery*.⁴⁰ Pada perkembangannya, ketika teori *social cognitive* ini dikembangkan untuk strategi intervensi oleh Maddi (Sakti, dkk. 2008), disimpulkan bahwa ada tiga keyakinan yang membantu orang menjadi lebih baik yaitu komitmen, kontrol diri, dan kesempatan untuk mengubah perilaku.⁴¹

2) Penjabaran Hasil Evaluasi dari Siswa

Keyakinan dan nilai diri kelompok siswa yang didatangi *ambassador* harus juga belajar topik yang akan dibawakan oleh *ambassador* lebih dahulu, sehingga akan lebih banyak diskusi. ISS IT membangun rasa percaya diri dan menumbuhkan kreativitas siswa. Sikap siswa setuju dan senang dengan metode pembelajaran ISS-IT ini. Materi yang disajikan dengan metode ISS-IT lebih mudah diserap dan dimengerti daripada metode pembelajaran konvensional. Walaupun dilakukan siang hari setelah pukul 13.00 siswa tetap tidak mengantuk.

Siswa senang diberi kesempatan dan tanggung jawab untuk bicara di depan umum dengan materi yang mereka cari sendiri dan mereka pertahankan sesuai bukti ilmiah yang ada dan siswa belajar berbicara diplomatis dan ilmiah. Berdasarkan aspek kebiasaan, kondisi masih belum santai, sehingga materi belum tersampaikan secara maksimal. Masih ada

⁴⁰ Wrightsman, L.S. & Deaux, K. 1981. *Social*, hlm. 31

⁴¹ Sakti, & Arifin, M., 2008. *Peningkatan mutu....*hlm. 217.

beberapa siswa yang menjelaskan dengan cara membaca tanpa tatapan mata kepada *audience*. Hal ini bisa menjadi introspeksi bagi siswa lain.

Berdasarkan aspek norma sosial, siswa dapat mengenal watak teman-temannya, dapat meningkatkan rasa solidaritas dan memiliki rasa kekompakan. Bahasa tubuh teman ketika menjelaskan dapat menjadi acuan bila baik, dan tidak dicontoh bila kurang memuaskan teman-temannya. Masih ada yang menyangsikan kemampuan akademik temannya sehingga cenderung tidak setuju dengan metode ini (dua orang). Hal ini wajar sebagai suatu kondisi prekontemplasi pada perubahan perilaku.

Konsekuensi yang diharap menurut Sakti, dkk. (2008), adalah Guru/Dosen harus berdiskusi dan menguji *ambassador* sebelum presentasi dilaksanakan⁴². Hal ini dilakukan agar materi yang nanti disampaikan akan lebih baik, tidak asal-asalan. Jika *ambassador* tidak menguasai materi, maka kelompok yang didatangi akan efektif. Materi kurang tersampaikan dengan baik dan diskusi tidak menarik. Guru/Dosen membahas secara keseluruhan materi secara garis besarnya. Suasana ISS IT dibuat lebih menyenangkan dan santai. Dilaksanakan di *outdoor* agar lebih santai dan fasilitas harus memadai.

Berdasarkan perubahan perilaku siswa, metode ini lebih baik, karena penjelasan kepada beberapa orang saja sehingga lebih interaktif. siswa yang sebelumnya pasif karena kurang percaya diri, akhirnya dapat melatih berbicara di depan teman-temannya. Metode ini sudah cukup baik karena siswa jadi lebih aktif dan belajar berdiskusi serta menyampaikan pendapat dan bertanya secara resmi dalam suatu forum kelas.

Siswa menjadi mengetahui perkembangan terakhir metode maupun materi yang diberikan dari hasil *browsing* internet dan dapat memantau nilai yang secara transparan didapatkan dari teman-teman pada hari itu.

⁴² Sakti, & Arifin, M., 2008. *Peningkatan....*hlm. 219.

Kendalanya adalah sulit dalam persiapan dan biaya. Hal ini sebagai suatu proses prekontemplasi menuju suatu perubahan, sehingga mendorong pihak sekolah untuk memberikan kemudahan akses internet di kelas (bagi kelas yang belum memaksimalkan jaringan akses internet).

Disimpulkan dari evaluasi siswa adalah tercapainya perubahan *atmosphere academic* yang dirasa positif untuk meningkatkan *soft skill* berbicara di depan umum, meningkatkan kemampuan berpendapat, meningkatkan rasa percaya diri dan rasa toleransi dengan kelompok. Siswa dapat pula saling belajar untuk mengerti pribadi teman, tanpa mengurangi esensi dari kualitas yang diajarkan kepada temannya, metode ISS-IT ini dapat pula sebagai ajang menilai kreativitas dan menemukan bakat siswa. Adanya suatu rasa dihargai dan dibutuhkan kelompok inilah yang menimbulkan rasa percaya diri mereka.

Keinginan siswa dan pendekatan proses belajar dalam kelas besar, pada awalnya ISS-IT ini diciptakan untuk mengatasi kondisi kelas besar, dengan mengingat berbagai variasi dari aspek Guru/Dosen, maupun siswa. Kejenuhan akan kondisi cara mengajar yang monoton (konvensional atau *one way communication*) membuat siswa mengantuk dan ada kesempatan untuk tidak memperhatikan Guru/Dosen saat mengajar. Aspek penting dalam mengelola kelas besar adalah dengan mengetahui keinginan dan kebutuhan siswa.

Sebuah pengajaran yang baik menurut pengamatan Holmquist dalam Sakti, dkk. (2008) adalah:⁴³ (a) pengajaran harus terstruktur, (b) Guru/Dosen mengerti topik yang akan diberikan, dan (c) pelajaran tidak terlalu mudah dan tidak terlalu sukar.

Bressler dan Bressler menunjukkan hasil penelitian yang serupa bahwa keinginan siswa terhadap metode atau alat yang digunakan Guru/Dosen dalam mengajar di kelas mempunyai korelasi dengan hasil

⁴³ Sakti, & Arifin, M., 2008. *Peningkatan....*hlm. 221.

atau skor yang mereka raih (Dublin dan Cross, 2003). Jika siswa senang terhadap metode tertentu, maka dia akan mendapatkan hasil yang baik dari metode itu. Temuan pada metode ISS-IT ini serupa dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Hikmat dan Amsykuroh dalam Sakti, dkk. (2008) yang menyatakan bahwa dengan menerapkan pendekatan belajar secara bersama, siswa dilatih untuk berani berdiskusi tentang bahan ajar dengan temannya pada kelompok kecil daripada langsung dengan Guru/Dosen di depan kelas. Pendekatan ini juga meningkatkan usaha mandiri dan kemampuan dalam belajar, serta mampu berkompetisi.

Haddad dalam Sakti, dkk. (2008) menganjurkan agar tugas menjadi menyenangkan dan mempunyai arti bagi Guru/Dosen dan siswa, maka seharusnya:⁴⁴

- (a) memilih tugas yang relevan dengan topik dan tujuan yang akan dicapai;
- (b) mendesain tugas yang dapat menunjukkan hasil apakah siswa bisa menyingkap atau mengutarakan pendapat sehingga mereka dapat mengaplikasikan yang dipelajari, tidak hanya sekedar mengerti;
- (c) memberi pengarahan dengan jelas, dan
- (d) memberikan variasi tugas untuk melihat apa yang mereka telah dipelajari.

Semua siswa memiliki cara mengatasi masalah, namun Guru/Dosen selalu menginginkan siswa mengerti mengapa mereka mendapat hasil/jawaban tertentu, bukan hanya bagaimana mereka mendapatkan hasil. Mengelola kelas besar adalah suatu masalah manajemen dan organisasi, bukan sekedar masalah mengajar. Oleh karena itu metode mengajar dan mengorganisasikan bentuk kelas, mempunyai dampak besar terhadap kualitas pembelajaran. Metode pembelajaran ISS-IT yang berorientasi SCL tidak hanya untuk

⁴⁴ Sakti, & Arifin, M., 2008. *Peningkatan....*hlm. 221..

meningkatkan prestasi belajar, namun juga berfungsi sebagai penyeimbang kinerja otak kanan dan otak kiri, serta dapat memupuk kearifan siswa (sebagai salah satu tipe kepribadian kesarjanaan).

2. Model Pembelajaran Experience based Learning

a. Konsep model pembelajaran experiential

Salah satu model pembelajaran yang inovatif yang membuat siswa mengalami langsung adalah model pembelajaran *experiential*.⁴⁵ Kolb (dalam Muhammad) mengemukakan bahwa model pembelajaran *experiential* adalah belajar sebagai proses mengkonstruksi pengetahuan melalui transformasi pengalaman. Belajar dari pengalaman mencakup keterkaitan antara berbuat dan berpikir. Jika seseorang berbuat aktif maka orang itu akan belajar jauh lebih baik. Hal ini disebabkan dalam proses belajar tersebut pembelajar secara aktif berpikir tentang apa yang dipelajari dan kemudian bagaimana menerapkan apa yang telah dipelajari dalam situasi nyata.⁴⁶

Sejalan dengan itu, Abdul, mengemukakan bahwa model pembelajaran *experiential* adalah suatu model proses belajar mengajar yang mengaktifkan pembelajaran untuk membangun pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman secara langsung. Pengalaman tersebut sebagai katalisator untuk menolong pembelajar mengembangkan kapasitas dan kemampuannya dalam proses pembelajaran.⁴⁷

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan model pembelajaran *experiential* adalah model pembelajaran yang menekankan proses belajar yang melibatkan pengalaman siswa secara langsung. Pengalaman akan membuat siswa berbuat dan berpikir, sehingga dengan

⁴⁵ Hariri, Erna Yayuk. "Penerapan Model. *experiential*,..., hlm. 2

⁴⁶ Muhammad. *Model-Model Pembelajaran Inovatif*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015), hlm.128

⁴⁷ Abdul. *Strategi Pembelajaran*. (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2015), hlm. 93.

hal tersebut akan memunculkan pemahaman baru.

b. Teori experiential learning

David Kolb, memperkenalkan teori experiential learning. Kolb menyatakan bahwa belajar adalah proses dimana pengetahuan diciptakan melalui transformasi pengalaman, dan pengetahuan merupakan kombinasi dari mendapatkan dan mentransformasi pengalaman. Kolb juga mengemukakan bahwa belajar melibatkan akuisisi konsep-konsep abstrak yang dapat diterapkan secara fleksibel dalam berbagai situasi. Dalam teorinya, dorongan untuk mengembangkan konsep-konsep baru disediakan oleh pengalaman baru. Menurut Kolb, belajar yang efektif terlihat ketika seseorang berkembang melalui sebuah siklus dengan empat tahapan, yaitu:⁴⁸ (1) memiliki pengalaman konkret diikuti oleh (2) pengamatan dan refleksi pada pengalaman yang mengarah ke (3) pembentukan konsep abstrak (analisis) dan generalisasi (kesimpulan) yang kemudian (4) digunakan untuk menguji hipotesis dalam situasi masa depan, menghasilkan pengalaman baru.



Gambar: 12. 5 Siklus Model experiential learning. Kolb

Sumber: diadaptasi dari McLeod, 2013. (dalam Syamsudduha, dkk. 2017)

⁴⁸Syamsudduha, dkk. "Penerapan Model Service Learning Dalam Pembelajaran Matakuliah Pedagogik Pada Kurikulum Pendidikan Calon Guru" *Jurnal Lentera Pendidikan*, 20: 1 (Juni 2017), hlm. 6

c. Karakteristik model pembelajaran experiential

Ada enam karakteristik dalam model pembelajaran *experiential*, yaitu:⁴⁹

- 1) Model Pembelajaran *Experiential* menekankan pada proses daripada hasil yang akan dicapai;
- 2) Belajar merupakan suatu proses kontinu yang didasarkan pada pengalaman;
- 3) Belajar memerlukan resolusi konflik-konflik antara gayagaya yang berlawanan dengan cara dialektis;
- 4) Belajar adalah suatu proses yang holistik;
- 5) Belajar melibatkan hubungan antara seseorang dengan lingkungan;
- 6) Belajar merupakan proses menciptakan pengetahuan yang merupakan hasil dari hubungan antara pengetahuan sosial dan pengetahuan pribadi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik model pembelajaran *experiential* menekankan pada proses. Proses tersebut melibatkan pengalaman, lingkungan, dan orang-orang yang ada di sekitar sehingga akan memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat.

d. Langkah-langkah model pembelajaran experiential

Ada 4 (empat) tahapan dalam Model Pembelajaran *Experiential*, sebagai berikut:⁵⁰

1) Concrete experience (pengalaman konkret)

Pada tahap ini pembelajar disediakan stimulus yang mendorong mereka melakukan sebuah aktivitas. Aktivitas ini bisa berangkat dari suatu pengalaman yang pernah dialami sebelumnya baik formal maupun

⁴⁹Muhammad *Model-Model Pembelajaran*, hlm. 129.

⁵⁰Agus. 2013. *Panduan Aplikasi Teori-Teori Belajar Mengajar Teraktual dan Terpopuler*. (Yogyakarta: DIVA Press, 2012), hlm. 300.

informal ataupun situasi yang realistik. Aktivitas yang disediakan bisa di dalam ataupun di luar kelas dan dikerjakan oleh pribadi ataupun kelompok.

2) Reflective observation (observasi refleksi)

Pada tahap ini pembelajar mengamati pengalaman dari aktivitas yang dilakukan dengan menggunakan panca indra. Selanjutnya pembelajar merefleksikan pengalamannya dan dari hasil refleksi ini mereka menarik pelajaran. Dalam hal ini, proses refleksi akan terjadi bila Guru/Dosen mampu mendorong murid untuk mendeskripsikan kembali pengalaman yang diperolehnya, mengkomunikasikan kembali, dan belajar dari pengalaman tersebut.

3) Abstract conceptualisation (konseptualisasi abstrak)

Pada tahap pembentukan konsep, pembelajar mulai mengonseptualisasi suatu teori dari pengalaman yang diperoleh dan mengintegrasikan dengan pengalaman sebelumnya. Pada fase ini dapat ditentukan apakah terjadi pemahaman baru atau proses belajar pada diri pembelajar atau tidak. Jika terjadi proses belajar, maka a) pembelajar akan mampu mengungkapkan aturan-aturan umum untuk mendeskripsikan pengalaman tersebut; b) pembelajar menggunakan teori yang ada untuk menarik kesimpulan terhadap pengalaman yang diperoleh; c) pembelajar mampu menerapkan teori yang terabstraksi untuk menjelaskan pengalaman tersebut.

4) Active experimental (percobaan aktif)

Pada tahap ini, pembelajar mencoba merencanakan bagaimana menguji keampuhan teori untuk menjelaskan pengalaman baru yang akan diperoleh selanjutnya. Siswa melakukan percobaan atau melaksanakan apa yang telah disimpulkan pada tahap abstract conceptualisation. Pada tahap ini akan terjadi proses bermakna karena pengalaman yang diperoleh pembelajar sebelumnya dapat diterapkan pada pengalaman atau situasi problematika yang baru.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah model pembelajaran experiential dengan menggunakan materi cahaya dan sifat-sifatnya diterapkan sebagai berikut:

- (a) Tahap pengalaman konkret dimana Guru/Dosen memberikan stimulus kepada siswa untuk melakukan pengamatan secara langsung yang ada di lingkungan mengenai cahaya dan sifat-sifatnya, contoh: mengamati cahaya yang masuk dari pintu, dan melihat bayangan, bercermin, mengamati gelas yang berisi air, dan mengamati air yang disemprotkan ke tempat yang terkena cahaya dan tidak terkena cahaya;
- (b) Tahap observasi refleksi dimana siswa merefleksi hasil pengamatan yang telah dilakukan berdasarkan pengetahuan yang siswa miliki;
- (c) Tahap konseptualisasi abstrak yaitu dimana siswa mengonseptualisasikan apa yang telah diamati dari yang konkret menjadi abstrak dan tahap ini sebagai tahap penyimpulan sementara siswa;
- (d) Tahap percobaan aktif yaitu dimana siswa secara berkelompok melakukan percobaan untuk membuktikan bahwa sifat-sifat cahaya yaitu merambat lurus, menembus benda bening, dapat dipantulkan, dapat dibiaskan, dan dapat diuraikan dengan penggunaan media sederhana. Tahap ini siswa menyimpulkan hasil percobaan tersebut sehingga dapat mengaplikasikannya pula ke kehidupan sehari-hari. Guru/Dosen mendorong siswa untuk mengumpulkan informasi yang sesuai dan mendapatkan penjelasan tentang fenomena yang telah dikonsepsikan.

e. Gaya belajar model pembelajaran experiential

Kolb (dalam Abdul), mengenalkan gaya belajar yang sesuai dengan tahapan dalam Model Pembelajaran *Experiential*, yaitu:⁵¹

⁵¹ Abdul. *Strategi Pembelajaran*. hlm: 96

1) Assimilator, (AC/RO), Kombinasi dari berfikir dan mengamati (thinking and watching)

Anak pada tipe *assimilator* memiliki kelebihan dalam memahami berbagai sajian informasi serta merangkumnya ke dalam suatu format yang logis, singkat, dan jelas. Biasanya anak tipe ini kurang perhatian kepada orang lain dan lebih menyukai ide serta konsep yang abstrak.

2) Converger, (AC/AE). Kombinasi dari berpikir dan berbuat (thinking and doing)

Anak dengan tipe *converger* unggul dalam menemukan fungsi praktis dari berbagai ide dan teori. Biasanya mereka punya kemampuan yang lebih baik dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Mereka juga cenderung lebih menyukai tugas-tugas teknis (aplikatif) dari pada masalah sosial atau hubungan antar pribadi.

3) Accommodator, (CE/AE). Kombinasi dari perasaan dan tindakan (feeling and doing)

Anak dengan tipe *accommodator* memiliki kemampuan belajar yang baik dari hasil pengalaman nyata yang dilakukan sendiri. Mereka suka membuat rencana dan melibatkan dirinya dalam berbagai pengalaman baru dan menantang. Mereka cenderung bertindak berdasarkan analisis logis. Dalam usaha memecahkan masalah, mereka biasanya mempertimbangkan faktor manusia (untuk mendapatkan masukan/informasi) dibanding dengan analisis teknis.

4) Diverger, (CE/RO). Kombinasi dari perasaan dan pengamatan (feeling and watching)

Anak dengan tipe *diverger* unggul dalam melihat situasi konkret dari banyak sudut pandang yang berbeda. Pendekatannya pada setiap situasi adalah “mengamati” dan bukan “bertindak”. Anak seperti ini menyukai tugas belajar yang menuntunnya untuk menghasilkan ide-ide, biasanya juga menyukai isu budaya serta suka sekali mengumpulkan berbagai informasi.

f. Kelebihan dan kekurangan model pembelajaran experiential

Model pembelajaran *experiential* adalah suatu kerangka konseptual sudah barang tentu tidak terlepas dari kekurangan dan kelebihan. Untuk hal itu, Muhammad, mengemukakan bahwa kelebihan model pembelajaran *experiential* secara individual dan kelompok. Kelebihan model pembelajaran *experiential* secara individual yaitu:⁵²

- 1) meningkatkan kesadaran akan rasa percaya diri;
 - 2) meningkatkan kemampuan berkomunikasi, perencanaan, dan pemecahan masalah;
 - 3) menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan untuk menghadapi situasi yang buruk;
 - 4) menumbuhkan dan meningkatkan rasa percaya antarsesama anggota kelompok;
 - 5) menumbuhkan dan meningkatkan semangat kerja sama dan kemampuan untuk berkompromi;
 - 6) menumbuhkan dan meningkatkan komitmen dan tanggung jawab.
- Kelebihan model pembelajaran *experiential* secara kelompok yaitu mengembangkan dan meningkatkan rasa saling ketergantungan antarsesama kelompok dan melibatkan keterlibatan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Adapun, kekurangan model pembelajaran *experiential* adalah membutuhkan waktu yang cukup lama dalam melakukan percobaan untuk memperoleh kesimpulan atau suatu konsep yang utuh.

3. Aktualisasi pendidikan Mutu berkarakter karakter melalui model servis learning

Pendidikan berbasis karakter merupakan salah satu upaya dalam pembaharuan di dunia pendidikan, besar pengaruhnya penanaman karakter pada anak dianggap sebagai hal pokok. Hal ini mengisyaratkan

⁵² Muhammad *Model-Model Pembelajaran*, hlm. 138

bahwa mutu pendidikan peserta didik sangat penting untuk ditingkatkan. Karakter merupakan nilai-nilai perilaku manusia yang berhubungan dengan Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata krama, budaya, dan adat istiadat.⁵³

Pendidikan tidak cukup hanya menjadikan seseorang menjadi pintar dan menguasai ilmu dan teknologi, akan tetapi juga menjadikan peserta didik memiliki kepribadian yang baik. Dengan kata lain bahwa pendidikan mengarah pada dua aspek yaitu, *It,s matter of having* dan *It,s matter of being*. Aspek yang pertama berkenaan dengan pengetahuan dan pengalaman akademis, ketrampilan profesional, ketajaman dan kedalaman intelektual, serta kepatuhan pada nilai-nilai atau kaidah keilmuan. Sedangkan aspek yang kedua berkenaan dengan pembentukan kepribadian peserta didik.⁵⁴

UU. No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem pendidikan nasional pada pasal 3, yang menyebutkan bahwa:

“ Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk karakter serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab sedangkan salah satu untuk mendapatkan pendidikan dengan nilai-nilai mulia, berakhlak, kreatif, dan memiliki karakter sesuai budaya bangsa dapat diperoleh melalui penggunaan bahasa yang baik. Seperti yang

⁵³ Vina Merina Br Sianipar. *Aktualisasi Pendidikan Karakter Melalui Model Servis Learning Dalam Pembelajaran Bahasa Indonesia Di Sd Parulian 5 Medan*. (Prosiding: Seminar Nasional Pendidikan Dasar Universitas Negeri Medan 2017), hlm.3

⁵⁴ Siswomihardjo, Koento Wibisono, “Revitalisasi Pancasila sebagai Nilai Dasar Universitas Gadjah Mada”, dalam MGB UGM, ed., *Revitalisasi Nilai-Nilai Luhur Universitas Gadjah Mada* (Prosiding Seminar diselenggarakan oleh MGB UGM, 29 November 2004, di Balai Senat UGM, Yogyakarta), hlm. 17.

ditekankan pada pernyataan di atas, bahasa ternyata memiliki peranan dalam pengelolaan dan menciptakan generasi penerus yang memiliki nilai lebih. Dengan alasan itulah, perlunya menganalisa lebih jauh bagaimana pendidikan karakter dalam pembelajaran bahasa”.⁵⁵

Servis learning menjadi pilihan yang tepat karena di dalamnya terdapat unsur yang bersifat melayani dan menolong orang melalui pemahaman dan pengamatan siswa dari hasil karyanya atau karya siswa lainnya dalam bentuk tulisan. melalui model *Servis learning* maka pendidikan karakter yang telah menurun akibat perkembangan zaman dan teknologi akan meningkat kearah positif. Hal ini juga harus menjadi pusat perhatian Guru/Dosen bukan hanya dalam pembelajaran tetapi memperhatikan lingkungan tempat siswa bermain seperti diluar sekolah.

a. Konsep model Pembelajaran Servis Learning

Servis learning (SL) yaitu model pembelajaran yang memfasilitasi siswa untuk memberdayakan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan nilai-nilai. *Servis learning* merupakan proses pembelajaran yang mengkolaborasi antara tindakan positif dan bermakna di masyarakat dengan pembelajaran akademik, perkembangan pribadi dan tanggungjawab.⁵⁶

Service learning merupakan salah satu bentuk implementasi dari *experiential learning* yang dikemukakan oleh John Dewey. Dia menyatakan, “*give the pupils something to do, not something to learn; and the doing is of such nature as to demand thinking; learning naturally result*”,⁵⁷ Ini bermakna bahwa pembelajaran sebenarnya terjadi jika peserta didik secara aktif mengkonstruksi makna melalui pengalaman nyata yang terbimbing sehingga memungkinkan mereka mengembangkan

⁵⁵ Vina Merina Br Sianipar. *Aktualisasi Pendidikan* ., hlm.4

⁵⁶ Maurice. *Servis Learning Handbook*. (North Carolina: Guilford County Schools. 2010), hlm. 115..

⁵⁷ Jenkins, Amelia, Sheehey, Patricia, “Implementing Service Learning in Special Education Coursework” *J. What We Learned. Education*, 129: 4 (April 2009), p. 257

kompetensi berpikir kritis melalui refleksi, dan pada saat yang sama mereka dapat berkontribusi kepada masyarakat sebagai perwujudan tugas kemasyarakatan mereka. Menurut Deeley, (dalam Sianipar), Inilah yang membedakan model pembelajaran *service learning* dengan pembelajaran tradisional yang mengandalkan kegiatan belajar pasif dan pemindahan fakta melalui metode ceramah yang tidak menghasilkan pembelajaran yang bermakna dan membuat peserta didik tidak dapat menghubungkan antara dunia sekolah dan pengalaman lapangan di masyarakat.⁵⁸

John Dewey (dalam Frazier (2014), berargumentasi bahwa pembelajaran yang efektif dapat terjadi melalui interaksi antara pengetahuan dan keterampilan dengan pengalaman. Oleh karena itu, dia menekankan aplikasi kecerdasan manusia melalui inkuiri dan penyelesaian masalah nyata. Pemikiran ini didasarkan pada dua prinsip teori pengalaman (*theory of experience*), yaitu bahwa manusia dipengaruhi oleh pegalamannya dan manusia lebih dapat beradaptasi melalui belajar dari pengalaman. Ini disebut sebagai prinsip kontinuitas (*continuity*). Akumulasi pengalaman belajar ini kemudian akan mempengaruhi potensi pengalaman masa depannya. Kontinuitas menggambarkan aspek pengalaman yang berkaitan dengan individu. Sebuah pengalaman yang sesuai akan memodifikasi orang yang memiliki pengalaman, dan kualitas pengalaman berikutnya.⁵⁹

Kontinuitas yang diharapkan; pertama adalah yang mendorong pertumbuhan, membangkitkan rasa ingin tahu, dan membawa seseorang ke tempat baru dan lebih kuat di masa depan. Prinsip kedua yaitu

⁵⁸ Vina Merina Br Sianipar. *Aktualisasi Pendidikan* ., hlm. 5

⁵⁹ Lucas, D & Frazier B. (2014). The Effects of A Service-Learning Introductory Diversity Course on Pre-Service Teacher's Attitudes Toward Teaching Diverse Students Population. *Academy of Educational Leadership Journal*, 18:2 (February 2014), hlm. 511.

interaksi, dimana interaksi dibangun berdasarkan gagasan kontinuitas dan menjelaskan bagaimana pengalaman masa lalu berinteraksi dengan situasi sekarang dan menciptakan pengalaman individu saat ini.

b. Karakteristik Model Pembelajaran Servis Learning

Berdasarkan definisi service learning yang dikemukakan sebelumnya, maka terdapat beberapa komponen penting dari service learning dan hubungan antara komponen tersebut menunjukkan karakteristik dari model pembelajaran ini. Adapun komponen-komponen tersebut adalah materi akademik, pengabdian masyarakat yang relevan, dan refleksi kritis. Selanjutnya hubungan ketiga komponen tersebut dapat dijelaskan pada gambar 12. 5, sebagai berikut:



Gambar 12.5 Komponen model pembelajaran Service Learning (Center for Excellence in Learning Through Service (2004))

Gambar 12.5, menunjukkan adanya keterkaitan komponen model pembelajaran yaitu:⁶⁰

- 1) *Service-learning* merupakan kombinasi antara materi akademik dan pengabdian masyarakat. Kedua komponen ini harus saling berkaitan sehingga peserta didik dapat memberikan pelayanan yang berarti pada masyarakat yang memfasilitasi mereka dengan pengalaman yang berhubungan dengan materi akademik.

⁶⁰ Vina Merina Br Sianipar. *Aktualisasi Pendidikan* ., hlm. 51
Bab 12 Peningkatan Mutu Pembelajaran

- 2) Refleksi dalam *service learning* menghubungkan antara materi akademik dan pengalaman pengabdian masyarakat atau menghubungkan antara teori dan praktek. Oleh karena itu, melalui desain pembelajaran yang meliputi refleksi kritis, siswa meneliti pengalaman mereka secara kritis dan mengartikulasikan hasil belajar yang spesifik, sehingga meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengabdian mereka.
- 3) *Service learning* adalah strategi pembelajaran kolaboratif. Sehingga mempersyaratkan adanya kerja sama (kemitraan) antara universitas dan masyarakat. Kemitraan (*partnership*) ini bersifat mutual dan resiprokal sehingga mempromosikan peningkatan akademik, perkembangan personal dan keterlibatan dalam masyarakat bagi peserta didik dan juga pemenuhan kebutuhan masyarakat.

c. Model Aplikasi Pembelajaran Servis Learning

Ada empat model yang dapat digunakan dalam pembelajaran dengan *service learning* (dikutip dari *Sturzl Center for Community Service & Learning*), yaitu sebagai berikut:⁶¹

- 1) *Placement Model*, yaitu kegiatan *service learning* dimana mahasiswa ditempatkan atau memilih sendiri masyarakat dan bekerja sama dengan klien selama satu semester. Pelayanan yang diberikan oleh mahasiswa akan menjadi alat atau media pembelajaran. Mahasiswa mendapat akses dari populasi atau isu yang berkaitan dengan mata kuliah mereka yang selanjutnya memberikan bantuan yang diperlukan masyarakat. Mahasiswa dapat ditempatkan pada satu lokasi yang sama atau lokasi yang berbeda bergantung kepada struktur mata kuliah.
- 2) *Presentation Model*, yaitu kegiatan *service learning* dimana mahasiswa bekerja dalam kelompok kecil dan membuat materi presentasi dari

⁶¹ Vina Merina Br Sianipar. *Aktualisasi Pendidikan* ., hlm. 53

materi kuliah dan mempresentasikannya kepada masyarakat atau kelompok yang membutuhkan informasi tersebut. Sebelum ke lapangan, pembimbing mata kuliah meminta mahasiswa untuk mempresentasikannya terlebih dahulu di kelas untuk mendapatkan umpan balik. Contoh topik presentasi dapat berupa peningkatan kesadaran terkait nutrisi, lingkungan, keberagaman, dan lain-lain.

- 3) *Product Model*, yaitu kegiatan *service learning* dalam bentuk aplikasi pengetahuan mahasiswa yang didapatkan di kelas untuk membuat produk (seperti video, brosur, website, dll.). Produk ini kemudian diberikan kepada masyarakat dengan tujuan tertentu. Mahasiswa dapat bekerja dalam kelompok kecil untuk mengembangkan produk atau dalam bentuk produk kelas untuk masyarakat yang dipilih.
- 4) *Project Model*, yaitu kegiatan *service learning* berupa kolaborasi mahasiswa dengan masyarakat untuk mengimplementasikan sebuah proyek yang terintegrasi dengan materi perkuliahan tertentu dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang teridentifikasi.

Kegiatan dalam *Servis learning* membantu siswa ikut berperan dalam kegiatan masyarakat. Kegiatan ini dapat ditungkan siswa dalam bentuk tulisan berupa karangan baik cerpen maupun puisi. Hal ini juga akan terlihat dari segi sikap dan perbuatan siswa dalam melaksanakan tugas. Guru/Dosen akan melatih siswa untuk memecahkan masalah dari hasil pengamatan sekitar yang ditungkan ke dalam tulisan sehingga siswa lain yang mendengar atau membaca hasil temannya mengetahui makna dari pesan tersiratnya.

d. Aplikasi model Pembelajaran Servis Learning dalam Pembelajaran

Proses pembelajaran, dilakukan melalui berbagai cara, baik melalui contoh nasehat maupun tugas:⁶²

⁶² Vina Merina Br Sianipar. *Aktualisasi Pendidikan* ., hlm. 53

1) Sikap kritis

Aktualisasi sikap kritis dilakukan Guru/Dosen terhadap siswa dengan cara memberikan kesempatan untuk: mengajukan pertanyaan, penguatan dan tugas, diskusi, menerima kritik, ketika berpen- dapat didukung referensi, memberi umpan balik, mau menerima pendapat berbeda, berpikir logis dan divergen.

2) Sikap jujur

Aktualisasi sikap jujur yang dilakukan Guru/Dosen terhadap siswa adalah menjadi contoh, bukan memberi contoh, mengatakan sesuatu yang didengar, dilihat dan dirasakan sebagai sebuah kenyataan, terbuka, objektif, memberitahu dengan jelas kepada siswa yang tidak jujur, Guru/Dosen menunjukkan aturan main, tidak semena-mena terhadap segala bentuk kekurangan siswa, mengingatkan siswa untuk tidak berbuat tidak terpuji, jawaban siswa harus jujur, menyamakan antara pikiran, ucapan dan perbuatan, minta maaf bila salah, atau tidak bisa menjawab, sesuai dengan hati nurani, tidak berpura-pura.

3) Sikap tanggung jawab

Aktualisasi sikap tanggungjawab yang dilakukan Guru/Dosen terhadap siswa berupa: minta laporan tugas, masuk tepat waktu, peduli lingkungan, memberikan umpan balik, menjadi pertimbangan dalam memberikan penilaian, melakukan koreksi tugas siswa, menyediakan buku paket dan pendukung, melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, memberikan motivasi, menanamkan etika, menyadari kesalahan, memberikan latihan atau tugas-tugas sebagai pembiasaan.

4) Sikap Disiplin

Aktualisasi sikap disiplin Guru/Dosen terhadap siswa berupa: siswa tepat waktu dalam berbagai hal (tugas, hadir), mengabsen siswa, mengawali dan mengakhiri dengan berdoa, keluar kelas harus ijin

petugas, Guru/Dosen hadir tepat waktu, mengikuti aturan permainan, pemberian sanksi, siswa yang salah ditegur, tugas yang sudah dikoreksi dikembalikan siswa, memenuhi janji, disiplin menjadi pertimbangan dalam memberikan penilaian.

5) Sikap kasih sayang

Aktualisasi sikap kasih sayang Guru/Dosen terhadap siswa berupa: Sabar, memberi semangat, memberi hiburan, komunikasi yang harmonis, empaty, pemahaman latar belakang sosio- psikologis siswa, mengingatkan dengan bahasa yang santun, jika ditanya tidak dapat menjawab tidak malu, siswa boleh menyampaikan keluh kesahnya, memberikan nasihat, dan pujian, memberi contoh perilaku yang baik, membantu menyelesaikan masalah, menganggap siswa sebagai teman, tidak pilih kasih, tidak membedakan, tidak rendah diri., siswa dianggap anaknya sendiri, membuat kondisi nyaman

6) Sikap ikhlas

Aktualisasi sikap ikhlas Guru/Dosen terhadap siswa berupa: tidak mengeluh, menerima siswa sebagaimana adanya, bekerja hanya mengharap ridho Yang Maha Kuasa, tanpa pamrih, kerja sebaik-baiknya, cerah, semangat tidak kelihatan lelah, memberikan layanan yang baik, menerima persoalan siswa, kerja tanpa beban, dan kerja sebagai ibadah.

Daftar Pustaka bab 12

- Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan. Fahrurrozi (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), hlm. 87
- Slamet, Margono, *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: IPB Bogor 1999),
- Oliva, Peter F.. *Developing the Curriculum: Third Edition*. (New York USA : HarperCollins Publishers, 1992)..
- Hanafiah. et al. *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi*, Suatu Buku. Pedoman bagi Pengelola Perguruan Tinggi Untuk Meningkatkan Mutu. (Jakarta: BKS. PTN Wil Indonesia Bagan Barat., 1994).
- Abin Syamsuddin, Tb. *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*. Pedoman dan Intisari Perkuliahan. (Bandung, PPs. IKIP. Bandung., 1996).
- Darling-Hammond, L. dan Bransford, J. (Eds). *Preparing Teacher for AChanging World: What Teacher Should Learn and Be Able To Do* . (San Francisco: Jossey-Bass., 2005).
- Tampubolon. *Perguruan Tinggi Bermutu*. (Jakarta: Gramedia Pustaka. Utama., 2001).
- Castetter, B. William, *The Personnel Function in Education. Administration*. (New York: MacMillan Publishing Co., 1996)..
- Goleman, Daniel, *Kecerdasan Emosional*, terj. Hermaya, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005).
- Kreitner dan Kinicki. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat., 2003)
- Basri. dan Veithzal Rivai. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat. Untuk Menilai Kinerja Karyawan & Meningkatkan Daya Saing. Perusahaan*. (Jakarta: Raja Grafindo, 2005).
- Citra Apriovilita Hariri, Erna Yayuk. "Penerapan Model *Experiential Learning* untuk Meningkatkan Pemahaman Materi Cahaya dan SifatSifatnya Siswa Kelas 5 SD". *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 8 No. 1, (Januari 2018), .
- Suyatmini "Implementasi Kurikulum 2013 Pada Pelaksanaan Pembelajaran Akuntansi Di Sekolah Menengah Kejuruan" *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 27:1, (Juni , 2017),
- Sakti, H., Yusmilarso, & Sofwan, Arifin, M., *Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran dengan Interactive Skill Station*. (Malang: Pustaka Media, 2008).
- Mahendra, Agus. dan Ma'mun, A. *Teori Belajar dan PembelajaranMotorik*. (Bandung: CV Andira., 1998).
- Derville, L. *Penggunaan Psikologi dalam Pengajaran*. (Petaling Jaya: Longmans Malaysia Sdn. Bhd., 1979)
- Abdul Munir, dkk., *Pedoman Pelaksanaan Pembelajaran Tematik*. (Jakarta: Depag RI, hlm. 2005),
- Johnson, L and Lamb, A.,. *Critical and Creative Thinking - Bloom's. Taxonomy*. (New York: Longman, 2000)..
- Aizikovits, E. & Udi. The Extent of Critical and Creativity Thinking Displayed During Problem Solving Among Students Attending The Mathematically Talented Youth Program. *Jurnal, Eight Congress ofEuropean Research in*

- Mathematics Education (CERME 8)*, Antalya, Turkey. 2013)..
- Suryaningtyas, Derita. *Model Komputasi Peramalan Pasang Surut dengan Metode Least Square*. (Surabaya: Jurusan Teknik Kelautan, ITS Surabaya., 2008)..
- Duwi Priyatno. *SPSS Untuk Analisis Korelasi, Regresi, dan Multivariate*, (Yogyakarta Penerbit Gava Media, 2009).,
- Siahaan, Sudirman. "Studi Penjajagan tentang Kemungkinan Pemanfaatan Internet untuk Pembelajaran di SLTA di Wilayah Jakarta dan Sekitarnya". *Jurnal Dikbud*, 8:039, (November 2002). ;
- Wrightsman, L.S. & Deaux, K. *Social Psychology in The 80's*. (Illinois: Scott, Foresmen and Co., 1981).
- Muhammad. *Model-Model Pembelajaran Inovatif*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015),
- Abdul. *Strategi Pembelajaran*. (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2015),
- Syamsudduha, dkk. "Penerapan Model Service Learning Dalam Pembelajaran Matakuliah Pedagogik Pada Kurikulum Pendidikan Calon Guru" *Jurnal Lentera Pendidikan*, 20: 1 (Juni 2017),
- Agus. 2013. *Panduan Aplikasi Teori-Teori Belajar Mengajar Teraktual dan Terpopuler*. (Yogyakarta: DIVA Press, 2012),
- Vina Merina Br Sianipar. *Aktualisasi Pendidikan Karakter Melalui Model Servis Learning Dalam Pembelajaran Bahasa Indonesia Di Sd Parulian 5 Medan*. (Proseding: Seminar Nasional Pendidikan Dasar Universitas Negeri Medan 2017),
- Siswomihardjo, Koento Wibisono, "Revitalisasi Pancasila sebagai Nilai Dasar Universitas Gadjah Mada", dalam MGB UGM, ed., *Revitalisasi Nilai-Nilai Luhur Universitas Gadjah Mada* (Prosiding Seminar diselenggarakan oleh MGB UGM, 29 November 2004, di Balai Senat UGM, Yogyakarta),
- Maurice. *Servis Learning Handbook*. (North Carolina: Guilford County Schools. 2010),
- Jenkins, Amelia, Sheehey, Patricia, "Implementing Service Learning in Special Education Coursework" *J. What We Learned. Education*, 129:. 4 (April 2009),
- Lucas, D & Frazier B. (2014). The Effects of A Service-Learning Introductory Diversity Course on Pre-Service Teacher's Attitudes Toward Teaching Diverse Students Population. *Academy of Educational Leadership Journal*, 18:2 (February 2014),

Bab 13

PENINGKATAN MUTU LAYANAN AKADEMIK

Keunggulan suatu bangsa tidak lagi bertumpu pada kekayaan alam, melainkan pada keunggulan sumber daya manusia (SDM), yaitu tenaga terdidik yang mampu menjawab tantangan-tantangan yang sangat cepat. Setiap dikeluarkannya laporan Human Development Index, posisi kualitas SDM kita selalu berada di bawah. Sejumlah pembicara dalam berbagai seminar, diskusi atau tulisan di media masa mengisyaratkan bahwa, secara keseluruhan, mutu SDM Indonesia saat ini masih juga ketinggalan dan berada di belakang SDM negara-negara maju dan negara-negara tetangga, seperti Malaysia dan Thailand.

Salah satu penyebabnya adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai upaya telah dilakukan, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, penyediaan dan perbaikan sarana/prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang merata. Sebagaimana sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu yang cukup menggembirakan, namun Sebagian lainnya masih memprihatinkan.

Negeri ini sedang berjuang keras untuk meningkatkan kualitas pendidikan, namun hasilnya belum memuaskan. Kini upaya meningkatkan kualitas pendidikan ditempuh dengan membuka sekolah-sekolah

unggulan yang lebih mengutamakan mutu layanan akademik bagi setiap elemen yang terlibat dalam proses pendidikan tersebut. Sekolah unggulan dipandang sebagai salah satu alternatif yang efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan sekaligus kualitas SDM. Sekolah unggulan diharapkan melahirkan manusia-manusia unggul yang amat berguna untuk membangun negeri yang kacau balau ini. Tak dapat dipungkiri setiap orang tua menginginkan anaknya menjadi manusia unggul. Hal ini dapat dilihat dari animo masyarakat untuk mendaftarkan anaknya ke sekolah-sekolah unggulan. Setiap tahun ajaran baru sekolah-sekolah unggulan dibanjiri calon siswa, karena adanya keyakinan bisa melahirkan manusia-manusia unggul.

Sesungguhnya sekolah unggulan tidak hanya mengukur sebagian kemampuan akademis sebagai parameternya. Dalam konsep yang sesungguhnya, sekolah unggul adalah sekolah yang secara terus menerus meningkatkan kinerjanya dan menggunakan sumberdaya yang dimilikinya secara optimal untuk menumbuh-kembangkan prestasi siswa secara menyeluruh. Berarti bukan hanya prestasi akademis saja yang ditumbuh-kembangkan, melainkan potensi psikis, fisik, etik, moral, religi, emosi, spirit, adversity dan intelegensi.

A. Konsep Dasar Layanan Akademik

1. Esensi Layanan Mutu Akademik

Lembaga Pendidikan tumbuh dan berkembang sebagaimana layaknya industri jasa, dan setiap saat berubah seiring dengan proses globalisasi, oleh karenanya perlu dipasarkan dan berorientasi kepada siswa sebagai salah satu pelanggan lembaga, dan hal itu konsisten dengan kepentingan pemasaran dunia industri sektor pendidikan. Perhatian pada mutu layanan pendidikan yang menekankan pada

kepuasan siswa muncul dalam rangka menarik para calon siswa, melayani dan mempertahankan mereka. Menurut Sugiarto (2002), pelaksanaan pelayanan, harus komprehensif dan mengutamakan akuntabilitas layanan.¹

Sri Purwatmi menuturkan tindak lanjut pelayanan bentuknya pemberian penguatan dan penugasan kecil yang berguna baginya pemberian layanan kembali dengan topik/materi yang sama atau berbeda, serta mengikutsertakan dalam jenis layanan tertentu.²

Kartono (2007), secara faktual tujuan pendidikan Indonesia sering dibiasakan seturut dengan pandangan umum, demi mutu keberhasilan akademik seperti persentase lulusan, tingginya nilai atau kelanjutan pendidikan.³

Peningkatan mutu pendidikan termasuk di dalamnya mutu layanan akademik dan mutu pengajaran, merupakan upaya-upaya yang harus dilakukan agar kepuasan siswa sebagai pelanggan lembaga pendidikan dapat diberikan secara optimal.

Berkaitan dengan itu, sistem penjaminan untuk memuaskan pelanggan dengan *Quality Assurance* (QA), menurut Harman dan Meek (Dahlgren, P. dkk, 2001), QA, adalah manajemen yang sistematis dan prosedur penilaian yang diadopsi oleh insitusi atau sistem untuk memonitor kinerja dan meyakinkan pencapaian ouput yang berkualitas atau peningkatan kualitas. QA adalah suatu proses yang bertujuan menyatukan semua *stakeholder* dalam mencapai satu tujuan yaitu peningkatan kualitas pendidikan. Aktivitas ini memberikan penghargaan pada pelaksanaan kegiatan program yang baik, *bukan menghakimi*

¹ Sugiarto, 2002, *Psikologi Pelayanan Dalam Industri Jasa*, PT Gramedia Pustaka., hlm. 23.

² Sri Purwatmi 2003. *Manajem Pelayanan Pendidikan*. Yogyakarta: UNY,

³ Kartono, Kartini. 2007. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,

pelaksanaan kegiatan yang kurang baik. QA dimaksudkan untuk meyakinkan *stakeholders* bahwa institusi memberikan layanan yang bisa diterima.⁴

Dengan adanya penjaminan mutu di bidang akademik, karyawan, layanan, keuangan, dan kesesuaian antara produk akademik yang dihasilkan oleh lembaga *stakeholder*, akan menumbuhkembangkan rasa saling percaya dan membangun *image* yang baik di masyarakat.

Apabila masyarakat merasa puas, maka akan terjalin keterikatan secara emosional dan secara bertahap akan mengembangkan loyalitas pada pendidikan secara keseluruhan. Untuk hal itu, Purwanto (1992) menegaskan, bahwa pengelolaan pendidikan merupakan suatu perubahan terjadi untuk suatu hasil.⁵

2. Permasalahan dalam Layanan Akademik

Rendahnya kualitas pada jenjang sekolah dasar sangat penting untuk segera diatasi karena sangat berpengaruh terhadap pendidikan selanjutnya, ada beberapa masalah internal pendidikan yang dihadapi, antara lain sebagai berikut:⁶

a. Rendahnya pemerataan kesempatan belajar

Rendahnya pemerataan kesempatan belajar (*equity*) disertai banyaknya peserta didik yang putus sekolah, serta banyaknya lulusan yang tidak melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Hal ini identik dengan ciri-ciri kemiskinan.

⁴ Tate, K. W., R. A. Dahlgren, M. J. Singer, B. Allen-Diaz, dan E. R. Atwill. 1999. *Timing and frequency of sampling affect accuracy of water quality monitoring*. California: Agriculture, hlm. 44-48.

⁵ Purwanto Ngalm. M. 1992. *Psikologi Pendidikan*, Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya., hlm. 54.

⁶ Eti Rochaety, dkk. 2006. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara, hlm. 64-65

b. Rendahnya mutu akademik

Rendahnya mutu akademik terutama penguasaan ilmu pengetahuan alam (IPA), matematika, serta bahasa terutama bahasa Inggris padahal penguasaan materi tersebut merupakan kunci dalam menguasai dan mengembangkan iptek.

c. Rendahnya efisiensi internal dan eksternal

Rendahnya efisiensi internal karena lamanya masa studi melampaui waktu standar yang sudah ditentukan. Adapun rendahnya efisiensi eksternal sistem pendidikan yang disebut dengan relevansi pendidikan, yang menyebabkan terjadinya pengangguran tenaga terdidik yang cenderung terus meningkat. Secara empiris kecenderungan meningkatnya pengangguran tenaga terdidik disebabkan oleh perkembangan dunia usaha yang masih didominasi oleh pengusaha besar yang jumlahnya terbatas dan sangat mengutamakan efisiensi (padat modal dan padat teknologi). Dengan demikian penambahan kebutuhan akan tenaga kerja jauh lebih kecil dibandingkan penambahan jumlah lulusan lembaga pendidikan.

d. Terjadi kecenderungan menurunnya akhlak dan moral

Terjadi kecenderungan menurunnya akhlak dan moral yang menyebabkan lunturnya tanggung jawab dan kesetiakawanan sosial, seperti terjadinya tawuran pelajar dan kenakalan remaja.

Dengan demikian, rendahnya mutu kinerja sistem pendidikan tidak hanya disebabkan oleh adanya kelemahan manajemen pendidikan tingkat mikro lembaga pendidikan, tetapi karena juga manajemen pendidikan pada tingkat makro seperti rendahnya efisiensi dan efektivitas pengolahan sistem pendidikan. Sistem dan tata kehidupan masyarakat tidak kondusif yang turut menentukan rendahnya mutu sistem pendidikan di sekolah yang ada. gilirannya menyebabkan rendahnya mutu peserta didik dan lulusannya. Kebijakan dan program yang ditujukan

untuk mengatasi berbagai permasalahan di atas, harus di rumuskan secara spesifik karena fenomena dan penyebab timbulnya masalah juga berbeda-beda di seluruh wilayah Indonesia.

Sistem pendidikan menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan sosial budaya dan masyarakat sebagai supra sistem. Pembanguana sistem pendidikan tidak mempunyai arti apa-apa jika tidak sinkron dengan pembanguanan nasional. Kaitan yang erat antara bidang pendidikan sebagai sistem dengan sistem sosial budaya sebagai supra sistem tersebut, dimana sistem pendidikan menjadi bagiannya, menciptakan kondisi sedemikian rupa sehingga permasalahan intern sistem pendidikan itu menjadi sangat kompleks. Artinya suatu permasalahan intern dalam sistem pendidikan selalu ada kaitan dengan masalah-masalah di luar sistem pendidikan itu sendiri. Misalnya masalah mutu hasil belajar suatu sekolah tidak dapat dilepaskan dari kondisi sosial budaya dan ekonomi masyarakat disekitarnya, dari mana murid-murid sekolah tersebut berasal, serta masih banyak lagi faktor-faktor lainnya diluar sistem persekolahan yang berkaitan dengan mutu hasil belajar tersebut.

Berdasarkan kenyataan tersebut maka penanggulangan masalah pendidikan juga sangat kompleks, menyangkut banyak komponen dan melibatkan banyak pihak. Pada dasarnya ada dua masalah pokok yang dihadapi oleh dunia pendidikan di tanah air kita dewasa ini, yaitu:⁷

- 1) Bagaimana semua warga Negara dapat menikmati kesempatan pendidikan.
- 2) Bagaimana pendidikan dapat membekali peserta didik dengan keterampilan kerja yang mantap untuk dapat terjun kedalam kancah kehidupan bermasyarakat.

⁷ Loc. Cit. Umar Tirtarahardja dan La Sulo. 2005. Pengantar....., hlm. 226.

Intinya yang pertama mengenai masalah pemerataan, dan yang kedua adalah masalah mutu, relevansi, dan juga efisiensi pendidikan.

3. Faktor-faktor Mutu Akademik tidak meningkat

Menurut Eman Suparman (2001), ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata;

- a. Kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan educational production function yang tidak dilaksanakan secara konsekuen;
- b. Penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik, sehingga sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi, yang kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat.;
- c. Peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat pada umumnya selama ini lebih banyak bersifat dukungan dana, bukan pada proses pendidikan.

B. Menata Manajemen Sekolah untuk peningkatan Mutu akademik

Menurut Kadarman (1992), yang dimaksud dengan manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (planning), mengorganisasi (organizing), memimpin (leading), dan mengendalikan (controlling). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan.⁸

Secara khusus dalam konteks pendidikan, Djam'an Satori (1980),

⁸ Kadarman, AM., dan Yusuf Udaya, 1992. *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, hlm. 144.

memberikan pengertian manajemen pendidikan adalah “keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien”.⁹

Dari pengertian pengertian manajemen yang beragam, baik yang bersifat umum maupun khusus tentang kependidikan, secara esensial dapat ditarik benang merah tentang pengertian manajemen pendidikan, bahwa: (1) manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan; (2) manajemen pendidikan memanfaatkan berbagai sumber daya; dan (3) manajemen pendidikan berupaya untuk mencapai tujuan tertentu.

1. Fungsi Manajemen Sekolah dan Kegiatan Pendidikan

Dikemukakan di atas bahwa manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan. Kegiatan yang dimaksud tak lain adalah tindakan-tindakan yang mengacu kepada fungsi-fungsi manajemen. Berkenaan dengan fungsi-fungsi manajemen ini, menurut G.R. Terry (1980), ada empat fungsi manajemen, yaitu: (1) planning (perencanaan); (2) organizing (pengorganisasian); (3) actuating (pelaksanaan); dan (4) controlling (pengawasan).¹⁰

Adapun mengenai kegiatan pendidikan, Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdiknas (1999), telah menerbitkan buku Panduan Manajemen Sekolah, yang didalamnya mengetengahkan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan, meliputi:¹¹

a. Manajemen kurikulum

⁹ Satori, Djam'an. 1980. *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Publikasi FIP- IKIP Bandung, hlm. 4.

¹⁰ George R. Terry , 2000. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. (edisi bahasa Indonesia). Jakarta: PT. Bumi Aksara, hlm. 31.

¹¹ Depdikbud, 1999, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Direktorat Pendidikan. Menengah Umum.

Manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen yang utama di sekolah. Prinsip dasar manajemen kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya.

Dalam konteks Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), siklus manajemen kurikulum menurut penulis terdiri dari empat tahap:

- 1) Tahap perencanaan; meliputi langkah-langkah sebagai berikut: (a) analisis kebutuhan; (b) merumuskan dan menjawab pertanyaan filosofis; (c) menentukan disain kurikulum; dan (d) membuat rencana induk (master plan): pengembangan, pelaksanaan, dan penilaian.
- 2) Tahap pengembangan; meliputi langkah-langkah: (a) perumusan rasional atau dasar pemikiran; (b) perumusan visi, misi, dan tujuan; (c) penentuan struktur dan isi program; (d) pemilihan dan pengorganisasian materi; (e) pengorganisasian kegiatan pembelajaran; (f) pemilihan sumber, alat, dan sarana belajar; dan g) penentuan cara mengukur hasil belajar.
- 3) Tahap implementasi atau pelaksanaan; meliputi langkah-langkah: (a) penyusunan rencana dan program pembelajaran (Silabus, RPP: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (b) penjabaran materi; (c) penentuan strategi dan metode pembelajaran; (d) penyediaan sumber, alat, dan sarana pembelajaran; (e) penentuan cara dan alat penilaian proses dan hasil belajar; dan (f) setting lingkungan pembelajaran
- 4) Tahap penilaian; terutama dilakukan untuk melihat sejauhmana kekuatan dan kelemahan dari kurikulum yang dikembangkan, baik bentuk penilaian formatif maupun sumatif. Penilaian kurikulum dapat mencakup Konteks, input, proses, produk .

b. Manajemen Kesiswaan

Dalam manajemen kesiswaan terdapat empat prinsip dasar, yaitu:

- 1) Siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan obyek, sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka;
- 2) Kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat dan seterusnya. Oleh karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam, sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal;
- 3) Siswa hanya termotivasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan; dan
- 4) Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif, dan psikomotor.

c. Manajemen personalia

Terdapat empat prinsip dasar manajemen personalia yaitu:

- 1) Dalam mengembangkan sekolah, sumber daya manusia adalah komponen paling berharga;
- 2) Sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik, sehingga mendukung tujuan institusional;
- 3) Kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial sekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah; dan
- 4) Manajemen personalia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.

Disamping faktor ketersediaan sumber daya manusia, hal yang amat penting dalam manajemen personalia adalah berkenaan penguasaan kompetensi dari para personil di sekolah. Oleh karena itu, upaya pengembangan kompetensi dari setiap personil sekolah menjadi

mutlak diperlukan.

d. Manajemen keuangan

Manajemen keuangan di sekolah terutama berkenaan dengan kiat sekolah dalam menggali dana, kiat sekolah dalam mengelola dana, pengelolaan keuangan dikaitkan dengan program tahunan sekolah, cara mengadministrasikan dana sekolah, dan cara melakukan pengawasan, pengendalian serta pemeriksaan.

Inti dari manajemen keuangan adalah pencapaian efisiensi dan efektivitas. Oleh karena itu, disamping mengupayakan ketersediaan dana yang memadai untuk kebutuhan pembangunan maupun kegiatan rutin operasional di sekolah menurut penulis, juga perlu diperhatikan faktor akuntabilitas dan transparansi setiap penggunaan keuangan baik yang bersumber dari pemerintah, masyarakat dan sumber-sumber lainnya.

e. Manajemen perawatan preventif sarana dan prasana sekolah

Manajemen perawatan preventif sarana dan prasana sekolah merupakan tindakan yang dilakukan secara periodik dan terencana untuk merawat fasilitas fisik, seperti gedung, mebel, dan peralatan sekolah lainnya, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja, memperpanjang usia pakai, menurunkan biaya perbaikan dan menetapkan biaya efektif perawatan sarana dan pra sarana sekolah.

Dalam manajemen ada kegiatan membuat program perawatan preventif di sekolah dengan cara pembentukan tim pelaksana, membuat daftar sarana dan pra saran, menyiapkan jadwal kegiatan perawatan, menyiapkan lembar evaluasi untuk menilai hasil kerja perawatan pada masing-masing bagian dan memberikan penghargaan bagi mereka yang berhasil meningkatkan kinerja peralatan sekolah dalam rangka meningkatkan kesadaran merawat sarana dan prasarana sekolah.

Adapun dalam pelaksanaannya dilakukan: pengarahan kepada tim pelaksana, mengupayakan pemantauan bulanan ke lokasi tempat sarana dan prasarana, menyebarluaskan informasi tentang program perawatan preventif untuk seluruh warga sekolah, dan membuat program lomba perawatan terhadap sarana dan fasilitas sekolah untuk memotivasi warga sekolah.

2. Kerangka kerja dalam manajemen peningkatan mutu akademik berbasis Sekolah

Dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini diharapkan sekolah dapat bekerja dalam koridor - koridor tertentu antara lain sebagai berikut:

- a. Sumber daya; sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk: (1) memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, (2) pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya, dan (3) pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.
- b. Pertanggung-jawaban (accountability); sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggung-jawaban (accountability) ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. Untuk itu setiap sekolah harus memberikan laporan

pertanggung-jawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah, dan melaksanakan kaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program prioritas sekolah dalam proses peningkatan mutu.

- c. Kurikulum; berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (content) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada manfaat dan relevansinya terhadap siswa, sekolah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional. Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini yaitu;

- 1) pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa.
- 2) bagaimana mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
- 3) pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di sekolah.

Untuk melihat progres pencapaian kurikulum, siswa harus dinilai melalui proses test yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, affektif dan psikomotor maupun aspek psikologi lainnya. Proses ini akan memberikan masukan ulang secara obyektif kepada orang tua mengenai anak mereka (siswa) dan kepada sekolah yang bersangkutan maupun sekolah lainnya mengenai

performan sekolah sehubungan dengan proses peningkatan mutu pendidikan.

- b. Personil sekolah; sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah. Untuk itu birokrasi di luar sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas, atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat.

Konsekwensi logis dari itu, sekolah harus diperkenankan untuk:

- 1) mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya didalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah.
- 2) Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai kebutuhan untuk peningkatan mutu.
- 3) Menyajikan laporan terhadap hasil dan performannya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggung jawaban kepada stake-holders).

Uraian tersebut di atas memberikan wawasan pemahaman, bahwa

tanggung jawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi pusat ke unit pengelola yang lebih dasar yaitu sekolah. Dengan kata lain, didalam masyarakat yang kompleks seperti sekarang dimana berbagai perubahan yang telah membawa kepada perubahan tata nilai yang bervariasi dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan terjadi begitu cepat, maka diyakini akan disadari bahwa kewenangan pusat tidak lagi secara tepat dan cepat dapat merespon perubahan keinginan masyarakat tersebut.

Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya sekolah yang dikelola secara efektiflah (dengan manajemen yang berbasis sekolah) yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan.

Secara singkat dapat ditegaskan bahwa akhir dari itu semua bermuara kepada mutu pendidikan. Oleh karena itu sekolah-sekolah harus berjuang untuk menjadi pusat mutu (center for excellence) dan ini mendorong masing-masing sekolah agar dapat menentukan visi dan misinya untuk mempersiapkan dan memenuhi kebutuhan masa depan siswanya.

3. Strategi peningkatan mutu akademik di Tingkat Sekolah

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis sekolah ini, maka melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan sekolah harus melakukan tahapan kegiatan sebagai berikut:¹²

- a. Penyusunan basis data dan profil sekolah lebih presentatif, akurat, valid dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis,

¹²Ibrahim Bafadal, 2012. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm, 27-28.

administratif (siswa, guru, staf), dan keuangan.

- b. Melakukan evaluasi diri (self assesment) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah, personil sekolah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, maupun aspek lainnya.
- c. Berdasarkan analisis tersebut sekolah harus mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, penyediaan sumber daya dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu tersebut.
- d. Berangkat dari visi, misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut sekolah bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan termasuk anggarannya). Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan kunci pokok dari strategi perencanaan tahun itu dan tahun-tahun yang akan datang. Perencanaan program sekolah ini harus mencakup indikator atau target mutu apa yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan mutu pendidikan (misalnya kenaikan NEM rata-rata dalam prosentase tertentu, perolehan prestasi dalam bidang keterampilan, olah raga, dsb). Program sekolah yang disusun bersama-sama antara sekolah, orang tua dan masyarakat ini sifatnya unik dan dimungkinkan berbeda antara satu sekolah dan sekolah lainnya sesuai dengan pelayanan mereka untuk memenuhi kebutuhan

masyarakat setempat. Karena fokus kita dalam mengimplementasikan konsep manajemen ini adalah mutu siswa, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum dengan memperhatikan kurikulum nasional yang telah ditetapkan, langkah untuk menyampaikannya di dalam proses pembelajaran dan siapa yang akan menyampaikannya.

- e. Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini adalah kondisi alamiah total sumber daya yang tersedia dan prioritas untuk melaksanakan program. Oleh karena itu, sehubungan dengan keterbatasan sumber daya dimungkinkan bahwa program tertentu lebih penting dari program lainnya dalam memenuhi kebutuhan siswa untuk belajar. Kondisi ini mendorong sekolah untuk menentukan skala prioritas dalam melaksanakan program tersebut. Seringkali prioritas ini dikaitkan dengan pengadaan preralatan bukan kepada output pembelajaran. Oleh karena itu dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen tersebut sekolah harus membuat skala prioritas yang mengacu kepada program-program pembelajaran bagi siswa. Sementara persetujuan dari proses pendanaan harus bukan semata-mata berdasarkan pertimbangan keuangan melainkan harus merefleksikan kebijakan dan prioritas tersebut. Anggaran harus jelas terkait dengan program yang mendukung pencapaian target mutu. Hal ini memungkinkan terjadinya perubahan pada perencanaan sebelum sejumlah program dan pendanaan disetujui atau ditetapkan.
- f. Prioritas seringkali tidak dapat dicapai dalam rangka waktu satu tahun program sekolah, oleh karena itu sekolah harus membuat strategi perencanaan dan pengembangan jangka panjang melalui identifikasi kunci kebijakan dan prioritas. Perencanaan jangka panjang ini dapat dinyatakan sebagai strategi pelaksanaan perencanaan yang harus memenuhi tujuan esensial, yaitu: (1) mampu mengidentifikasi

perubahan pokok di sekolah sebagai hasil dari kontribusi berbagai program sekolah dalam periode satu tahun, dan (2) keberadaan dan kondisi natural dari strategi perencanaan tersebut harus menyakinkan guru dan staf lain yang berkepentingan (yang seringkali merasakan tertekan karena perubahan tersebut dirasakan harus melaksanakan total dan segera) bahwa walaupun perubahan besar diperlukan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran siswa, tetapi mereka disediakan waktu yang representatif untuk melaksanakannya, sementara urutan dan logika pengembangan telah juga disesuaikan. Aspek penting dari strategi perencanaan ini adalah program dapat dikaji ulang untuk setiap periode tertentu dan perubahan mungkin saja dilakukan untuk penyesuaian program di dalam kerangka acuan perencanaan dan waktunya.

- g. Melakukan monitoring dan evaluasi untuk menyakinkan apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, apakah tujuan telah tercapai, dan sejauh mana pencapaiannya. Karena fokus kita adalah mutu siswa, maka kegiatan monitoring dan evaluasi harus memenuhi kebutuhan untuk mengetahui proses dan hasil belajar siswa. Secara keseluruhan tujuan dan kegiatan monitoring dan evaluasi ini adalah untuk meneliti efektifitas dan efisiensi dari program sekolah dan kebijakan yang terkait dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Seringkali evaluasi tidak selalu bermanfaat dalam kasus-kasus tertentu, oleh karenanya selain hasil evaluasi juga diperlukan informasi lain yang akan dipergunakan untuk pembuatan keputusan selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan program di masa mendatang. Demikian aktifitas tersebut terus menerus dilakukan sehingga merupakan suatu proses peningkatan mutu yang berkelanjutan.

C. Model Sekolah Unggul: untuk peningkatan Mutu akademik

1. Esensi sekolah unggul Sekolah Unggul

Sekolah unggul yang sebenarnya adalah sekolah yang dibangun secara bersama-sama oleh seluruh warga sekolah, bukan hanya oleh pemegang otoritas pendidikan. Dalam konsep sekolah unggul yang saat ini diterapkan oleh banyak sekolah hanya berorientasi pada prestasi siswa. Untuk menciptakan prestasi siswa yang tinggi maka harus dirancang kurikulum yang baik yang diajarkan oleh guru-guru yang berkualitas tinggi. Padahal esensi sekolah unggul menurut tidaklah sesederhana itu, keunggulan akan dapat dicapai apabila seluruh sumber daya sekolah dimanfaatkan secara optimal. Artinya tenaga administrasi, pengembang kurikulum di sekolah, kepala sekolah, dan penjaga sekolah pun harus terlibat secara aktif. Karena semua sumber daya tersebut akan menciptakan iklim sekolah yang mampu membentuk keunggulan sekolah. Keunggulan sekolah terletak pada bagaimana cara sekolah merancang-bangun sekolah sebagai organisasi. Maksudnya adalah bagaimana struktur organisasi pada sekolah itu disusun, bagaimana warga sekolah berpartisipasi, bagaimana setiap orang memiliki peran dan tanggung jawab yang sesuai dan bagaimana terjadinya pelimpahan dan pendelegasian wewenang yang disertai tanggung jawab.

Sekolah unggulan adalah sekolah yang efektif menggunakan strategi peningkatan budaya mutu, strategi pengembangan kesempatan belajar, strategi memelihara kendali mutu (*quality control*), strategi penggunaan kekuasaan, pengetahuan dan informasi secara efisien¹³. Sekolah unggulan memerlukan usaha pemberdayaan sekolah dalam meningkatkan kegiatannya dalam menyampaikan pelayanan yang

¹³Nanang Fattah, 2012. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan, Bandung: Rosdakarya*, hlm.113.

bermutu kepada murid¹⁴. Dari konsep sekolah unggulan diatas dapat kita ketahui bahwa sekolah unggulan adalah sekolah yang mampu memberikan pelayanan kepada siswa dengan kualitas mutu yang terjamin baik serta efisien. Efisien disini merujuk kepada pelayanan yang mengena, tepat waktu, tepat sasaran dan tepat pengetahuan.

Menurut Suyanto dalam Nurkolis (2002), program sekolah unggulan di Indonesia secara pedagogis menyesatkan, bahkan ada yang telah memasuki wilayah malpraktik dan akan merugikan pendidikan kita dalam jangka panjang. Kelas-kelas unggulan diciptakan dengan cara mengelompokkan siswa menurut kemampuan akademisnya tanpa didasari filosofi yang benar. Pengelompokan siswa ke dalam kelas-kelas menurut kemampuan akademis tidak sesuai dengan hakikat kehidupan di masyarakat.

Dalam kesempatan yang lain Nurkolis (2003), mengatakan ada persepsi yang salah dalam mengartikan profil sekolah unggulan, dengan hanya melihat dari karakteristik prestasi yang tinggi berupa NEM, input siswa yang memiliki NEM tinggi, ketenagaan berkualitas, sarana prasarana yang lengkap, dana sekolah yang besar, kegiatan belajar mengajar dan pengelolaan sekolah yang unggul.¹⁵

Melihat persepsi diatas, tentunya wajar sekali bila bahan masukannya bagus, diproses di tempat yang baik dan dengan cara yang baik pula maka outputnya secara otomatis bagus. Seharusnya yang disebut unggul adalah apabila masukan biasa-biasa saja atau kurang baik tetapi diproses ditempat yang baik dengan cara yang baik pula sehingga lulusannya bagus. Oleh karena itu menggagas sekolah unggul harus segera direstrukturisasi agar benar-benar bisa melahirkan manusia unggul yang bermanfaat bagi negeri ini, melalui cara menata manajemen sekolah.

¹⁴ *Loc. Cit.* Nanang Fattah, 2002. *Konsep*, hlm. 110.

¹⁵ *Loc. Cit.* Nurkolis, 2003, *Manajemen Berbasis.....*, . hlm. 33.

2. Ciri-ciri sekolah unggul Sekolah Unggul

Moedjiarto (2002) mendefinisikan bahwa sekolah unggul di Indonesia adalah sekolah yang selain memiliki prestasi akademik tinggi, juga memiliki sebelas karakteristik keefektifan yang tinggi, yaitu:¹⁶

- a. iklim sekolah yang positif,
- b. proses perencanaan di sekolah yang melibatkan seluruh warga sekolah,
- c. harapan yang tinggi terhadap prestasi akademik,
- d. pemantauan yang efektif terhadap kemajuan siswa,
- e. keefektifan guru,
- f. kepemimpinan instruksional yang berorientasi pada prestasi akademik,
- g. pelibatan orang tua yang aktif dalam kegiatan sekolah,
- h. kesempatan, tanggung jawab, dan partisipasi siswa yang tinggi di sekolah,
- i. ganjaran dan insentif, yang didasarkan pada keberhasilan,
- j. tata tertib dan disiplin yang baik di sekolah, dan
- k. pelaksanaan kurikulum yang jelas.

Di dalam sekolah unggul peran para *stakeholders* yaitu kepemimpinan kepala sekolah, guru dan orang tua sangat menentukan dalam menciptakan iklim yang positif bagi terwujudnya sekolah efektif. Sekolah efektif adalah sekolah yang tidak hanya unggul dan mendapat pengakuan di tingkat nasional tetapi juga dapat bersaing di tingkat internasional.

Bagi sekolah menengah kejuruan (SMK) yang menjalankan pendidikan nya dengan menggunakan pola sistem ganda dimana

¹⁶ Moedjiarto, 2002, *Sekolah Unggul*. Jakarta: Duta Graha Pustaka, hlm, 12.

pembelajarannya berlangsung di sekolah dan di dunia usaha/dunia industri.

Departemen Pendidikan Nasional (2003)¹⁷ telah menetapkan bahwa untuk SMK yang berpotensi menjadi sekolah berstandar nasional harus memenuhi persyaratan diantaranya: (1) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional matematika e" 5,60 ; (2) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional bahasa Inggris e" 7,01 atau skor TOEIC nilai 405; (3) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional bahasa Indonesia e" 7,00; dan (4) minimal 50 % yang lulus Uji Kompetensi terserap oleh dunia usaha/dunia industri. Sedangkan untuk menjadi SMK berstandar Internasional harus memenuhi kriteria, yaitu : (1) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional matematika e" 6,00 ; (2) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional bahasa Inggris e" 7,51 atau skor TOEIC 505 ; (3) minimal 50 % tamatan memperoleh nilai ujian nasional bahasa Indonesia e" 7,00 ; dan (4) minimal 50 % yang lulus Uji Kompetensi terserap oleh dunia usaha/dunia industri.

Menurut Sudarwan (2008), mengemukakan bahwa karakteristik sekolah unggulan sama hal dengan sekolah efektif. Kriteria sekolah yang efektif menurut Sudarwan, adalah, sebagaiberikut¹⁸:

- a. Mempunyai standar kerja yang tinggi dan jelas mengenai untuk apa setiap siswa harus mengetahui dan dapat mengerjakan sesuatu.
- b. Mendorong aktivitas, pemahaman multi budaya, kesetaraan gender, dan mengembangkan secara tepat pembelajaran menurut standar potensi yang dimiliki para siswa.

¹⁷Departemen Pendidikan Nasional, 2003, *Program Pengembangan SMK Berstandar Nasional dan Internasional. Pedoman Penyelenggaraan*. Jakarta. Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan, hlm. 9.

¹⁸Danim, Sudarwan. 2008. *Visi baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 54-55.

- c. Mengharapkan siswa untuk mengambil peran dan tanggung jawab belajar dan perilaku dirinya.
- d. Mempunyai instrumen evaluasi dan penilaian prestasi belajar siswa yang terkait dengan standar pelajar, menentukan umpan balik yang bermakna untuk siswa, keluarga, staf, dan lingkungan tentang pembelajaran siswa.
- e. Menggunakan metode pembelajaran yang berakar pada penelitian pendidikan dan suara praktik profesional.
- f. Mengorganisasikan sekolah dan kelas untuk mengkreasikan lingkungan yang bersifat memberi dukungan bagi kegiatan pembelajaran.
- g. Pembuatan keputusan yang demokratis dan akuntabel untuk kesuksesan siswa dan kepuasan pengguna.
- h. Menciptakan rasa aman, sifat saling menghargai, dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif.
- i. Mempunyai harapan yang tinggi kepada semua staf untuk menumbuhkan kemampuan profesional dan meningkatkan keterampilan kerja.
- j. Secara aktif melibatkan keluarga di dalam membantu siswa untuk mencapai kesuksesan.
- k. Bekerja sama dengan masyarakat dan pihak lain untuk mendukung siswa dan keluarganya

Dari ciri-ciri sekolah unggulan diatas bisa ketahui bahwa titik tekan keberhasilan sekolah dalam mewujudkan predikat unggulan terletak pada manajemen kepemimpinan sekolah. Karakteristik diatas tidak akan bisa terwujud kalau pimpinan sekolah tidak mengetahui konsep manajemen yang pas yang akan diterapkan di sekolah.

Semua proses pendidikan mulai perencanaan hingga evaluasi membutuhkan manajemen yang komprehensif. Sehingga dapat dipastikan, kalau suatu lembaga pendidikan di pimpin oleh orang yang tidak lihai dalam mengatur ritme proses dan iklim pembelajaran niscaya lembaga itu cenderung diatur apa adanya dan stagnan. Untuk menciptakan sekolah unggulan diperlukan skill manajemen serta pengetahuan organisasi yang dalam dan luas.

Selain ciri-ciri diatas, penulis juga menengahkan ciri-ciri sekolah unggulan lain guna dijadikan perbandingan untuk menciptakan sekolah unggulan yang sebenarnya. Karena sudah banyak sekolah yang mengaku unggulan tetapi masih jauh dari budaya unggulan sebagaimana mestinya. Berikut ciri-ciri sekolah unggulan menurut Pam Sammons (Aan Komariah dan Cepi, 2006), disajikan dalam berikut¹⁹:

Tabel: 12.1. Karakteristik Sekolah Unggulan Menurut Pam Sammons

No	Aspek	Indikator
1	2	3
1	<i>Profesional Leadership</i>	<i>Firm and purposeful A participate approach The leading profesional</i>
2	<i>Shared vision and goal</i>	<i>Unity of purpose Consistency of practice Collegiality and collaboration</i>
1	2	3
3	<i>A learning environment</i>	<i>An orderly atmosphere An attractive working envirovement Maximalization of learning time</i>
4	<i>Learning</i>	<i>Academic emphasis Focus on achievement</i>
5	<i>Puposeful teaching</i>	<i>High expectation all round</i>

¹⁹Aan Komariah dan Cepi Triatna, 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm, 39-40.

		<i>Communicating expectation</i> <i>Providing intelectual challenge</i>
6	<i>Positive reinforcement</i>	<i>Clear and fair dicipline</i> <i>Feadback</i>
7	<i>Monoring progress</i>	<i>Monitoring pupil performance</i> <i>Evaluating school performance</i>
8	<i>Pupil right and responsibility</i>	<i>Raising pupil self esteem</i> <i>Position of responsibility</i> <i>Control work</i>
9	<i>Home/school partnership</i>	<i>Parential involvement in their children's learning</i>
10	<i>A learning organization</i>	<i>School base staff development</i>

Sumber: diadftasi dari (Aan Komariah dan Cepi, 2006: 40)

Pendapat Sam Sammons diatas dapat disimpulkan bahwa sekolah efektif merupakan sekolah yang mempunyai manajemen yang dalam menciptakan sekolah berkualitas unggul. Kepemimpinan sekolah harus mempunyai tujuan yang jelas dan dalam memimpin harus menggunakan pendekatan parsitipasi dari semua pihak dari sekolah tersebut.

Untuk menciptakan suasana belajar yang maksimal dan suasana yang mendukung diperlukan partisipasi semua pihak yang terkait dengan sekolah tersebut. Mulai dari pimpinan sekolah sampai pada masyarakat wajib diikutsertakan dalam pengambilan kebijakan pendidikan sekolah. Karena dengan pendekatan partisipasi itulah masyarakat mempunyai perasaan memiliki terhadap lembaga itu yang pada akhirnya akan berujung pada bentuk perhatian yang mendalam dan ikut mengontrol kualitas iklim pembelajaran di sekolah.

Suasana sekolah yang kondisi dengan iklim akademik dan prestasi yang tinggi tidak akan datang dengan sendirinya, karena suatu kondisi itu merupakan bentukan. Iklim sekolah unggulan wajib diciptakan. Melalui kepemimpinan yang visioner, iklim sekolah unggulan sangat

mudah diciptakan. Oleh karena itu berkualitas tidaknya suatu pendidikan tergantung kepada manajemen sekolah itu sendiri. Manajemen sekolah yang baik hanya bisa tercipta kalau pimpinan sekolah mempunyai keahlian memimpin dan visioner.

Dengan demikian maka perlu kita pelajari lebih lanjut tentang konsep manajemen sekolah yang bisa melahirkan sekolah yang unggul dalam akademik dan unggul dalam prestasi.

Dari pernyataan-pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa sekolah yang unggul adalah sekolah yang memiliki mutu total, artinya sekolah tidak hanya memiliki prestasi akademik yang tinggi tetapi juga tamatannya mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional, dan prestasi akademik tersebut sangat dipengaruhi oleh adanya iklim belajar yang positif.

3. Iklim Belajar

Moedjiarto (2002) mengklasifikasikan iklim belajar yang positif ke dalam tiga hal sebagai berikut: ²⁰

- a. Keyakinan tentang sekolahnya;
 - 1) Kepercayaan dan sikap guru bahwa siswa akan mampu mencapai prestasi akademik dengan standar yang tinggi
 - 2) Persepsi siswa terhadap iklim belajar di sekolah, bahwa mereka akan mampu mencapai prestasi akademik yang tinggi
- b. Struktur Organisasi di Sekolah
 - 1) Ekspektasi peran untuk perilaku yang sesuai merupakan peran yang diharapkan oleh pelaku-pelaku organisasi di sekolah, yaitu: (1) guru dapat mengajar siswa berprestasi tinggi, (2) siswa dapat

²⁰ *Loc. Cit.* Moedjiarto, 2002, *Sekolah.....*, hlm, 14

mencapai prestasi yang tinggi, dan (3) kepala sekolah dapat memimpin stafnya untuk mengantarkan siswa pada pencapaian prestasi yang tinggi

- 2) Sistem dan struktur penghargaan di sekolah unggul difokuskan pada keberhasilan
 - 3) Stratifikasi terhadap siswa dibuat minimal.
 - 4) Mekanisme pelibatan orangtua disusun oleh sekolah untuk mempermudah pencapaian tujuan sekolah
- c. Penyelenggaraan pengajaran di sekolah
- 5) Tujuan sekolah ditetapkan terutama ditekankan pada penguasaan seluruh siswa terhadap tujuan instruksional
 - 6) Program efektif yang terstruktur, pengajaran yang secara langsung dimasukkan dalam strategi belajar tuntas untuk mencapai tujuan instruksional oleh seluruh siswa
 - 7) Suasana tertib dan teratur, yang berorientasi pada kegiatan yang mencerminkan keefektifan sekolah dan disiplin kelas
 - 8) Penggunaan hasil-hasil program instruksional untuk meningkatkan prestasi akademik
 - 9) Pemanfaatan kompetisi akademis untuk meningkatkan motivasi dan belajar dari kelompok sebaya
 - 10) Penggunaan data penilaian berdasarkan pemantauan terhadap kemajuan siswa dan pencatatan penguasaan siswa terhadap tujuan instruksional.

Jadi dengan kata lain sekolah unggulan adalah sekolah yang mampu membawa setiap siswa mencapai kemampuannya secara terukur dan mampu ditunjukkan prestasinya tersebut.

Ada beberapa faktor yang harus dicapai bila sekolah tersebut bisa dikategorikan sekolah unggul: ²¹

- a. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Profesional; Kepala Sekolah seharusnya memiliki kemampuan pemahaman dan pemahaman yang menonjol. Dari beberapa penelitian, tidak didapati sekolah yang maju namun dengan kepala sekolah yang bermutu rendah. Penelitian Standfield, dkk (1987) selama 20 bulan di Sekolah Dasar, Garvin Missouri dan Gibbon (1986) di sekolah-sekolah negeri di Ohio selama tahun ajaran 1982/1983, keduanya menemukan bahwa peran kepala sekolah yang efektif dan profesional mampu mengangkat nama sekolah mereka sehingga mampu memperbaiki prestasi akademik mereka.
- b. Guru-guru yang tangguh dan profesional, Guru merupakan ujung tombak kegiatan sekolah karena berhadapan langsung dengan siswa. Guru yang profesional mampu mewujudkan harapan-harapan orang tua dan kepala sekolah dalam kegiatan sehari-hari di dalam kelas.
- c. Memiliki tujuan pencapaian filosofis yang jelas, Tujuan filosofis diwujudkan dalam bentuk Visi dan Misi seluruh kegiatan sekolah. Tidak hanya itu, visi dan misi dapat di cerna dan dilaksanakan secara bersama oleh setiap elemen sekolah.

4. Manajemen Sekolah Unggulan

Sekolah unggulan merupakan sekolah yang mampu melahirkan generasi yang unggul dalam akademik dan kreativitas. Dalam menciptakan generasi emas tersebut diperlukan perencanaan yang

²¹ *Loc. Cit. Moedjiarto, 2002, Sekolah....., hlm, 17*

matang dan sungguh-sungguh. Untuk menghasilkan perencanaan yang matang dan eksekusi yang efektif dan efisien, diperlukan manajemen komprehensif yang harus dijalankan oleh orang yang lihai dalam menjalankan amanat manajemen tersebut. Mengingat konsep manajemen begitu banyak, kemudian konsep manajemen yang mana yang bisa diterapkan untuk menciptakan sekolah unggul?

Manajemen sekolah efektif adalah perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan sekolah dapat memuaskan *stakeholder* sekolah²². Kategori *stakeholder* terdiri dari dua yaitu internal yang meliputi: Guru, Staff, Murid dan Tenaga Kependidikan lainnya serta *stakeholder* eksternal meliputi wali murid dan masyarakat secara umum. Sekolah efektif harus berorientasi pada kepuasan pelanggan. Pelanggan disini tidak hanya pengguna langsung seperti murid dan orang tuanya tetapi pelanggan pendidikan disini sampai pada masyarakat secara umum.

Untuk itu perlu manajemen mampu menciptakan sekolah unggulan itu. Sekolah telah diberikan keleluasaan untuk mengatur sekolahnya sendiri oleh pemerintah. Melalui kebijakan otonomi daerah yang kemudian melahirkan manajemen berbasis sekolah dalam dunia pendidikan, sekolah telah diberikan kewenangan seluas-luasnya untuk mengelolah sebaik mungkin. Hal itu di Indonesia telah dipolakan pada Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Manajemen berbasis sekolah adalah pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada sekolah serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa dan masyarakat²³. Pemeberian

²²Husaini Usman, 2007. *Manajemen sekolah yang efektif*, Jurnal Pendidikan Inovatif, (Volume 3, Nomor 1, September 2007), hlm1.

²³*Loc. Cit* Danim, Sudarwan. 2008. *Visi baru ...*, hlm. 26.

kewenangan itulah yang harus disambut secara antusias oleh pimpinan sekolah untuk menciptakan sekolah yang unggul dan mampu bersaing ditingkat lokal, nasional dan bahkan internasional.

Karakteristik manajemen berbasis sekolah meliputi:²⁴

- a. Adanya kekuasaan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan mengenai peningkatan mutu pendidikan yang disentralisasikan kepada para *stakeholder* sekolah.
- b. Dominan manajemen peningkatan mutu pendidikan yang didesentralisasikan mencakup keseluruhan aspek peningkatan mutu peningkatan, keuangan, kepegawaian, sarana dan prasarana, penerimaan siswa baru dan kurikulum.
- c. Sekolah membutuhkan regulasi yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab sekolah.

Dari karakteristik MBS diatas, sekolah dituntut untuk melakukan pengelolaan sekolah yang mengacu pada empat pilar berikut²⁵:

- a. Peningkatan Mutu Pendidikan; Peningkatan mutu pendidikan merupakan pendekatan manajemen yang menempatkan mutu sekolah sebagai kiblat aktivitas manajemen. Kepala sekolah sebagai top manajer harus mampu menciptakan iklim sekolah yang berorientasi kepada pencapaian mutu pendidikan yang berkualitas.
- b. Peningkatan Kemandirian Sekolah; Sekolah unggul merupakan sekolah yang mempunyai kemandirian yang tinggi. Kemandirian ini meliputi seluruh kemandirian personel tenaga pendidikan bahkan sampai kepada kemandirian peserta didik dalam menjalankan aktifitas pembelajaran. Kemandirian siswa ditunjukkan dalam gairah belajar yang tinggi dan tidak melulu harus menunggu instruksi guru dan orang

²⁴ *Op. Cit.* Bafadal, Ibrahim. 2012, *Manajemen*, hlm, 86.

²⁵ *Op. Cit.*, hlm. 92-94

tua untuk belajar. Tentunya untuk menciptakan hal demikian, diperlukan kepala sekolah yang mampu menciptakan iklim manajemen diri dari semua *stakeholder* pendidikan.

- c. Penerapan Manajemen Partisipasi; Dalam menciptakan sekolah yang bermutu tinggi, diperlukan partisipasi dari seluruh *stakeholder* untuk memberikan arahan bagi terbentuk sekolah unggul tersebut. Sebagaimana telah dijelaskan diatas bahwa sekolah unggul adalah sekolah yang mampu memberikan kepuasan kepada seluruh *stakeholder* pendidikan. Untuk mencapai kepuasan itu, maka sekolah harus menerapkan manajemen partisipasi dari seluruh *stakeholder*. Dari sumbangan pemikiran yang muncul dari keinginan *stakeholder* kemudian dikelola oleh manajemen sekolah dengan baik dan diberikan kebebasan pengawasan dari seluruh *stakeholder* akan pelaksanaan pendidikan tersebut maka pada akhirnya output yang dihasilkan akan mencapai puncak prestasi baik akademik ataupun non akademik.
- d. Transparansi; Dalam menerapkan manajemen partisipasi, transparansi merupakan kunci untuk menjaga kepercayaan seluruh *stakeholder*. Ketransparanan yang dilakukan oleh pihak sekolah merupakan bukti bahwa sekolah tersebut benar-benar ingin menciptakan iklim sekolah yang partisipatif. Sehingga, kalau dalam perjalannya mengalami hambatan, semua *stakeholder* akan merasa bertanggung jawab yang pada akhirnya juga turut memberikan penyelesaian bagi permasalahan tersebut. Termasuk pada masalah keuangan, masyarakat pasti tidak akan merasa keberatan untuk menyumbang lebih ketikan pengelolaan keuangannya dilakukan secara transparan oleh pihak sekolah. Iklim seperti itulah yang dibutuhkan oleh sekolah unggulan.

Itu semua akan tercapai apabila pengelolaan sekolah telah mandiri di atas pundak sekolah sendiri bukan ditentukan oleh birokrasi

yang lebih tinggi. Saat ini amat tepat untuk mengembangkan sekolah unggulan karena adanya dua suprastruktur yang mendukung, yaitu:

- a. UU No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dimana pendidikan termasuk salah satu bidang yang didesentralisasikan. Dengan adanya kedekatan birokrasi antara sekolah dengan Kabupaten/Kota diharapkan perhatian pemerintah daerah terhadap pengembangan sekolah unggulan semakin serius.
 - b. UU No. 25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004 yang didalamnya memuat bahwa salah satu program pendidikan pra-sekolah, pendidikan dasar dan pendidikan menengah adalah terwujudnya pendidikan berbasis masyarakat/sekolah. Melalui pendidikan berbasis masyarakat/sekolah inilah warga sekolah akan memiliki kekuasaan penuh dalam mengelola sekolah. Setiap sekolah akan menjadi sekolah unggulan apabila diberi wewenang untuk mengelola dirinya sendiri dan diberi tanggung jawab penuh. Selama sekolah-sekolah hanya dijadikan alat oleh birokrasi di atasnya (baca: dinas pendidikan) maka sekolah tidak akan pernah menjadi sekolah unggulan. Bisa saja semua sekolah menjadi sekolah unggulan yang berbeda-beda berdasarkan potensi dan kebutuhan warganya. Apabila semua sekolah telah menjadi sekolah unggulan maka tidak sulit bagi negeri ini untuk bangkit dari keterpurukannya.
- Nurkolis, Dosen Akademi Pariwisata Nusantara Jaya di Jakarta.

D. Mutu Pelayanan Akademik Pengaruhnya terhadap Peningkatan Kepuasan dan Motivasi Belajar

1. Mutu Pelayanan Akademik

Goesth dan Davis (Tjiptono, 2005) mengemukakan bahwa mutu atau kualitas dapat diartikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi

dan melebihi harapan. Mutu berkaitan dengan pencapaian standar yang diharapkan, dimana harus benar-benar dapat memahami apa yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan.²⁶

Layanan adalah suatu kegiatan yang terjadi atas interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau benda secara fisik dan menghasilkan kepuasan pelanggan.

Menurut Keputusan Menpan No. 81 Tahun 1993, pelayanan umum adalah segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah pusat/daerah, BUMN/BUMD, dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat, dan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.²⁷

Mutu pelayanan adalah pencapaian standar harapan pelanggan untuk memenuhi hal yang berkaitan dengan keinginan mereka. Pelanggan dalam hal ini adalah pelajar, mahasiswa terhadap layanan sebuah lembaga pendidikan.

Menurut Tjiptono (2005) pendekatan mutu pelayanan/jasa yang banyak digunakan adalah model *ServQual* yang dikembangkan Parasuraman, Zeithaml dan Berry. *ServQual* dibangun dengan membandingkan dua faktor utama yaitu layanan yang diterima dibandingkan dengan harapan konsumen. Perbandingan dua faktor utama tersebut terdapat dalam lima dimensi kualitas layanan dari model *ServQual* yang telah dikembangkan, yaitu:²⁸

a. *Reliability* (Keandalan). Keandalan merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja yang ditampilkan harus sesuai dengan harapan pelanggan seperti ketepatan waktu,

²⁶ *Loc. Cit.* Fandy Tjiptono, 2005. *Pemasaran*.....hlm. 33.

²⁷ Keputusan Menpan No. 81 Tahun 1993, Tentang Pelayanan umum

²⁸ *Loc. Cit.* Fandy Tjiptono, 2005. *Pemasaran*....., hlm. 33.

pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik serta dengan tingkat akurasi yang tinggi.

- b. *Responsiveness* (Daya Tanggap). Daya tanggap merupakan kemauan untuk memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan serta cepat mengakomodasi keluhan pelanggan.
- c. *Assurance* (Jaminan). Jaminan yang ditampilkan bisa berupa pengetahuan yang dimiliki, sopan santun dan kemampuan pegawai menumbuhkan rasa percaya para pelanggannya terhadap perusahaan. Hal ini terlihat dalam komponen komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi dan sopan santun.
- d. *Empathy* (Empati). Empati merupakan perhatian yang tulus dan bersifat individual yang diberikan kepada pelanggan dalam upaya memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik.
- e. *Tangible* (bukti fisik). Bukti fisik merupakan kemampuan perusahaan/lembaga dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Hal ini ditunjukkan oleh penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan untuk memberikan pelayanan kepada konsumen. Penampilan dan kemampuan yang diberikan meliputi fasilitas fisik seperti gedung, perlengkapan dan peralatan yang digunakan serta penampilan pegawai.

Mutu pelayanan akademik yang baik didasarkan pada kinerja berbagai kalangan baik tenaga pengajar, tenaga administrasi bahkan hingga petugas kebersihan. Tenaga pengajar (guru/dosen) harus memberikan jasa pengajaran yang berkualitas kepada peserta didik. Tenaga administrasi harus mendukung dan melayani kebutuhan mahasiswa yang berkaitan dengan administrasi sebaik mungkin sehingga mahasiswa mampu melakukan aktivitas akademiknya. Demikian pula dengan petugas perlengkapan dan kebersihan, petugas perlengkapan harus mempersiapkan sarana penunjang proses belajar-mengajar yang

dibutuhkan guru/dosen dan peserta didik, petugas kebersihan harus senantiasa menjaga kebersihan fasilitas sehingga tidak mengganggu jalan proses belajar-mengajar di lingkungan kampus.

Setiap lembaga pendidikan sebaiknya memberikan pelayanan akademik yang memuaskan dan menunjang kelancaran proses belajar-mengajar. Pelayanan akademik yang baik akan menghasilkan output yang baik pula dan secara tidak langsung akan memberikan manfaat yang signifikan terhadap keberlangsungan lembaga pendidikan itu sendiri.

2. Konsep Kepuasan

Pelayanan selalu berhubungan dengan kepuasan bagi yang dilayaninya, untuk hal itu, Yamit (2004), menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah hasil yang dirasakan atas penggunaan produk atau jasa, yang dirasakan terhadap produk atau jasa tersebut sama atau melebihi harapan yang diinginkan oleh konsumen.²⁹ Dengan kata lain, kepuasan pelanggan tercapai apabila kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan terpenuhi. Perusahaan/lembaga harus berusaha mengetahui apa yang diharapkan pelanggan dari produk dan jasa yang dihasilkan. Harapan pelanggan dapat diidentifikasi secara tepat apabila perusahaan/lembaga mengerti persepsi pelanggan terhadap kepuasan. Mengetahui persepsi pelanggan terhadap kepuasan sangatlah penting, agar tidak terjadi kesenjangan (gap) persepsi antara perusahaan dengan pelanggan.

Penentuan tingkat kepuasan pelanggan, menurut Lupiyoadi (2001) terdapat lima faktor utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan yaitu: kualitas produk, kualitas pelayanan, emosional, harga, dan biaya.³⁰

²⁹ *Loc. Cit.* Yamit, Z. 2004. *Manajemen Kualitas:....*, hlm. 44.

³⁰ Lupiyoadi, Rambat, 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan*
Bab 13 Meningkatkan mutu Layanan Akademik | 483

Menurut Tjiptono, (2005), kualitas/mutu pelayanan mencerminkan perbandingan antara tingkat layanan yang diberikan perusahaan dibandingkan dengan ekspektasi/harapan pelanggan Untuk industri jasa, pelanggan akan merasa puas bila mendapatkan pelayanan yang baik/sesuai dengan yang apa yang diharapkan oleh pelanggan.³¹

Siswa dalam manajemen mutu terpadu perguruan tinggi merupakan pelanggan yang harus dipuaskan. Untuk member kepuasan kepada mahasiswa, perlu diketahui faktor apa yang dominan menentukan tingkat kepuasan. Fakultas harus peka dan terus mengevaluasi sistem pelayanannya, variabel/indikator apa yang harus dipertahankan dan apa yang harus ditingkatkan, sehingga kepuasan mahasiswa atas pelayanan yang diberikan terus meningkat.

3. Motivasi Belajar

Motivasi merupakan pendorong yang ada dalam diri individu yang memberikan daya penggerak untuk melakukan sesuatu sebaik mungkin. Apabila individu tersebut mempunyai motivasi yang tinggi maka dia akan berkinerja tinggi,³² Motivasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keefektifan kegiatan belajar mahasiswa.

Menurut Aunurrahman, (2010), motivasilah merupakan sesuatu hal yang mendorong siswa/mahasiswa ingin melakukan kegiatan belajar dan meningkatkan prestasi akademiknya. Adapun, belajar adalah suatu usaha sadar yang dilakukan oleh individu dalam perubahan tingkah laku baik melalui latihan dan pengalaman yang menyangkut aspek-aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik untuk memperoleh tujuan tertentu,³³

Praktek. Edisi Pertama. Depok: PT. Salemba Empat.

³¹ *Loc. Cit.* Tjiptono, 2005, *Pemasaran Jasa*,,,,, hlm. 35

³² Kurniawan AW, 2011. *Peran Kepemimpinan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar*. Proseding. Seminar Nasional & Call For Paper UMSIDA 2011, Sidoarjo., hlm. 4.

³³ Aunurrahman, 2010, *Belajar dan Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta, hlm. Bab 13 Meningkatkan mutu Layanan Akademik | 484

Belajar merupakan usaha yang dilakukan secara sadar untuk mendapat dari bahan yang dipelajari dan adanya perubahan dalam diri seseorang baik itu pengetahuan, keterampilan, maupun sikap dan tingkah lakunya.

Teori dua faktor yang menjadikan puas dan tidak puasnya menurut Herzberg, (Mangkunegara, 2009), yaitu:³⁴

- a. Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers, hygiene factors, job context, extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinat, upah, keamanan, kondisi kerja, dan status.
- b. Faktor pemotivasi disebut pula *satisfier, motivators, job content, intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (advancement), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

Menurut Herzberg (Mangkunegara, 2009)³⁵ bahwa faktor *hygienis/extrinsic* tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial. Adapun, faktor *motivation/intrinsic factor* merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk berforma tinggi dari pada pemuasan kebutuhan lebih rendah (hygienis).

55.

³⁴ *Loc. Cit.* Anwar Prabu. 2009. *Manajemen.....*, hlm. 21,

³⁵ *Op. Cit.* Anwar Prabu. 2009. *Manajemen.....*, hlm. 23,

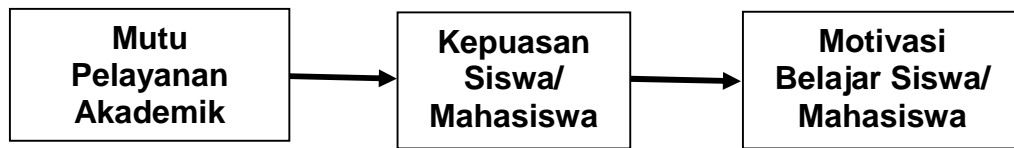
Motivasi belajar sedikit/banyak dipengaruhi oleh kepuasan terhadap lingkungan belajarnya. Lingkungan belajar tersebut termasuk pelayanan akademik/pendidikan yang terdiri dari pelayanan administrasi oleh pegawai administrasi, pelayanan dosen dalam pengajaran dan bimbingan, penyediaan sarana/peralatan penunjang pembelajaran, kebersihan dan kenyamanan lingkungan kampus, dan lain sebagainya.

4. Hubungan Mutu Pelayanan Akademik, Kepuasan Siswa, dan Motivasi Belajar Siswa

Interaksi yang terjalin antara pegawai administrasi, dosen, dan mahasiswa di perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh bagaimana persepsi mahasiswa terhadap lingkungan pendidikan tersebut. Lingkungan pendidikan tersebut meliputi sarana dan prasarana sebagai pendukung kegiatan proses belajar-mengajar, dosen sebagai pendidik, dan tenaga pendukung lain yang ada dalam lingkungan pendidikan tersebut.

Persepsi dipengaruhi oleh karakteristik pribadi, seperti sikap, motivasi, kepentingan atau minat, pengalaman dan pengharapan. Persepsi seseorang terhadap suatu obyek akan berbeda-beda, oleh karena itu persepsi mempunyai sifat yang subyektif. Demikian pula halnya, persepsi mahasiswa terhadap suatu mutu pelayanan pendidikan antara satu mahasiswa dengan mahasiswa lain akan berbeda-beda, sehingga hal ini akan menyebabkan perbedaan pula dalam dorongan/motivasi pada peserta didik tersebut untuk melakukan aktifitas belajar, hal itu, dideskripsikan oleh Sutisna, (2001), pada gambar 12.1., berikut:³⁶

³⁶Sutisna, 2001. *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cetakan I.



Gambar 12.1

**Model Hubungan Mutu Pelayanan Akademik,
Kepuasan Mahasiswa, dan Motivasi Belajar
Mahasiswa**

Sumber: diadaptasi dari (Sutisna, 2001).

Dengan demikian, mengelola suatu lembaga pendidikan diperlukan sistem pelayanan akademik yang bermutu, yang mampu memuaskan pengguna jasa (peserta didik). Kepuasan yang dirasakan oleh peserta didik atas pelayanan yang berkualitas tersebut diharapkan mampu meningkatkan motivasi belajar.

Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta harus terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan mutu layanan akademik, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. Pertama strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat input oriented. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan.

Daftar Pustaka

- A.V Feigenbaum, 2000. *Kendali Mutu Terpadu*, Edisi Ketiga Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Aan Komariah dan Cepi Triatna, 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Abin Syamsuddin, Tb. 1996. *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*. Pedoman dan Intisari Perkuliahan. Bandung, PPs. IKIP. Bandung.
- Abraham, B. dan Ledolter, J., 1983, *Statistical Methods for Forecasting*, New York: John Wiley and Sons.
- Ace, Suryadi dan H.A.R Tilaar. 1993. Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu. Pengantar. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Achmad Sanusi. 1990. *Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan*. FPS IKIP Bandung.
- Ali Imron dkk, 2003. *Manajemen Pendidikan* . Malang: Universitas Negeri Malang.
- Amstrong, Mischael, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Sofyan dan Haryanto*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Anonimus-Diknas. 1996. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustak.
- Anwar Prabu Mangkunegara, A. A. 2009. *Perilaku Konsumen*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arcaro, J.S. 2007. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerpan*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Ariani, Dorothea Wahyu, 2003. *Manajemen Kualitas*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Arief Armai, 2007, *Reformulasi Pendidikan Islam*. Ciputat: CRSD Press.
- Armai Arief, 2005, *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat.
- Aunurrahman, 2010, *Belajar dan Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Azwar, Azrul. 1996. *Menjaga Mutu Pelayanan Kesehatan*. Jakarta: Sinar Harapan.
- Bagir, Haidar. 1995. *Era Baru Manajemen Etis: Kumpulan Surat dari Harvard*. Bandung: Mizan.
- Barata A.A. 2003. *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Elex Media Komputindo,
- Barsky, Jonathan. 1992. *Customer Satisfaction in the Hotel Industry: easurement and Meaning*. New York: Pearson. Prentice Hall.
- Baswedan, Anies. 2009. *Berpikir Positif, Bersikap Optimis*. Jawa Pos. 5 Juli 2009.
- Basri. dan Veithzal Rivai. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat. Untuk Menilai Kinerja Karyawan & Meningkatkan Daya Saing. Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Bergman, Bo., & Klefsjö, Bengt. 1994. *Quality: from Customer Needs to Customer Satisfaction*, London: McGraw-Hill Book Company.

- Bhote, Keki R. 1996. *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty*. New York: American Management Association.
- Buchanan, R. & Gilles, C. 1990. *Value managed relationship: "The key to customer retention and profitability"*, *European Management Journal*, vol 8, no 4,
- Budi Suardi, 2003. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2000*, Jakarta: PPM.
- Burnham, John West, 1997, *Managing Quality in School (Effective Strategies for Quality-Based School Improvement)*, London: Prentice,
- Casterter, B. William, 1996. *The Personnel Function in Education. Administration*. New York: MacMillan Publishing Co.
- Campanella, J. 1999. *Principles of quality costs: principles, implementation, and use (Ed.3)*. Milwaukee: ASQ Quality Press,
- Cartin, Thomas J. 1999. *Principles and Practices of Organizational Performance. Excellence*. Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Chandra., et al. 1991. *Gugus Kendali Mutu*. Jakarta: PT Pustaka Binama Pressindo.
- Cristhoper H Lovelock dan Lauren K. Wright, 2007, *Manajemen Pemasaran Jasa*, (Alih bahasa Agus Widyantoro), Cetakan Kedua, Jakarta; PT. Indeks Indonesia.
- Crocker, Olga L., et al. 2004. *Gugus Kendali Mutu Pedoman, Partisipasi, dan Produktivitas (Terjemahan)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Crosby, Philip B. 1997. *Quality Free*. New York: Mc.Grew Hill.
- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi ke Peningkatan Kualitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darling-Hammond, L. dan Bransford, J. (Eds). 2005. *Preparing Teacher for AChanging World: What Teacher Should Learn and Be Able To Do*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia*. Jilid 2. Jakarta: Prenhallindo.
- Derville, L. 1979. *Penggunaan Psikologi dalam Pengajaran*. Petaling Jaya: Longmans Malaysia Sdn. Bhd.
- Duwi Priyatno. 2009. *SPSS Untuk Analisis Korelasi, Regresi, dan Multivariate*, Yogyakarta Penerbit Gava Media.
- Engel, J.F., R.D, Blackwell., and P.W, Miniard, 1994. *Perilaku Konsumen*. (eds. Trj). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Eti Rochaety, dkk. 2006. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Fakry Gaffar, 1987, *Perencanaan Pendidikan*, Jakarta: Depdikbud.
- Fandy Tjiptono, 1997, *Strategi Pemasaran*, Edisi 1, Yogyakarta: Andi,
- _____, 2004. *Manajemen Jasa*, Yogyakarta: Andi.
- _____, 2005. *Pemasaran Jasa*. Malang: Bayumedia.
- _____, 2008. *Service Management Mewujudkan Layanan Prima (edisi II)*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- _____ dan Anastasia Diana 2000, *Total Quality Management*, Edisi IV, Yogyakarta, Andi.

- Fattah, Nanang. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- _____, 2012. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya.
- Feigenbaum, A. V. 1986. *Total Quality Control*. 3 nd. Ed. Singapore: McGraw-Hill. Singapore,
- Gaspersz, Vienecen 1997. *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- _____. 2001. *Penerapan Total Quality Management in Education (TQME) Pada Perguruan Tinggi di Indonesia*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan. 29 (7).
- George and Arnorld Weimerskirch, 1994. *Total. Quality Management, Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies*,. New York: John. Wiley and Sons.
- George R. Terry , 2000. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. (edisi bahasa Indonesia). Jakrta: PT. Bumi Aksara.
- Go, Piet O. Carm. 2000. *Etika Profesi dan Pastoral Profesi*, Cetakan IV, Malang: Penerbit Dioma.
- Goleman, Daniel, 2005. *Kecerdasan Emosional*, terj. Hermaya, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Guiltnan, Joseph, P, Paul, Gordon W and Madden, Thomas J. 1997. *Marketing Management*. 6th edition. McGraw-Hill Companies.
- Gunawan, 2000. *MBS, Pendekatan dalam Manajemen Pendidikan Sekolah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Hadari Nawawi. 2005. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada Pers.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Hanna, N, & Wozniak, R. 2001. *Consumer behavior: An applied approach*. New Jersey: Addison Wesley Publishing Company,
- Hanafiah. et al. 1994. *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi*, Suatu Buku. Pedoman bagi Pengelola Perguruan Tinggi Untuk Meningkatkan Mutu. Jakarta: BKS. PTN Wil Indonesia Bagan Barat.
- Hansen, K. E., and Elliot, M. E., 2005. *Osteoarthritis, Pharmacotherapy, A Pathophysiological Approach*. New New York:Mc Graw Hill.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. 1997. *Dasar-dasar Total Quality Management*. Yogyakarta: ANDI Offset.
- Hashimi 2004. *Pengantar Implementasi Total Quality Management* . Yogyakarta: Andi.
- Hermawan Kertajaya, 2004, *On Marketing Mix*, Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Ho, S.K., dan Wearn, K. 1995. *TQM an Integrated Approach* London: Taylor & Francis.
- Husaini Usman, 2001. *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara,
- Husein, Umar, 2000. *Kepuasan Konsumen*, Surabaya: Usaha Nasional.

- Ibrahim Bafadal, 2012. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Imai, Masaaki 1994. *Kaizen, Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*. Seri Manajemen no 138. Alih bahasa Mariani Gandamihardja. Lembaga PPM, PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010; tentang Prioritas Pendidikan.
- Irawan D., Handi. 2002. *Sepuluh Prinsip Keputusan Pelanggan*. Cetakan pertama. Jakarta: Elexmedia Komputindo.
- Irawan, Ade, dkk. 2004. *Mendagangkan Sekolah: Studi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah Di DKI Jakarta*. Jakarta: Indonesia
- Ishikawa, Kauro dan David J Lu. 1987. *Pengendalian Mutu Terpadu*. Alih bahasa Budi Santoso (ed. 1). Bandung: Remaja Karya.
- J. Paul Peter and Jerry C. Olson. 2005. *Consumer Behaviour*, (Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran) Trij. Edisi 4 Jilid 2. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Jam'an Satori, dkk. 2001. *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Alva Beta.
- James A.F. Stoner. 1986. *Manajemen* (alih bahasa Agus Maulana, Hendar, Khristina,) Ed. 2. Jakarta: Erlangga,
- Johnson, L and Lamb, A., 2000. *Critical and Creative Thinking - Bloom's Taxonomy*. New York: Longman.
- Joseph Juran. M. 1994. *Merancang Mutu*. (terj) Jakarta: PT. Binaman Persindo.
- _____. 1995. *Meranjang Mutu*, Seri Manajemen no. 164. (alih bahasa Bambang Hartono). Jakarta: Lembaga PPM. Pustaka Binaman Pressindo.
- Kadarman, AM., dan Yusuf Udaya, 1992. *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kaoru Ishikawa. David J. Lu. 1985. *What Is Total Quality Control?* Prentice Hall. Eko Henryanto. BN Marbun. 1987. *Pengendalian Mutu Terpadu*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Kartini Kartono, 1997, *Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Pradnya Paramita.
- _____. 2007. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- _____, Gulo, Dali. 1987. *Kamus Psikologi*. Bandung: Pionir Jaya.
- Katz, Jacqueline M., RN., MS., dan Green, Eleanor, RN., BSN, 1998. *Managing Quality, A Guide to System-Wide Performance Management in Health Care*. Mosby: Year Book.
- Kesit, B. 2009. *Quality Plan Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2000*. Yogyakarta: Puataka Pelajar.
- Kreitner dan Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kolarik, William J. 1995. *Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies, and Tools*. Singapore: McGrawhill.

- Kotler Philip. 1994. *Marketing Manajemen, Analysis, Planing, Implementation and Control*. Dialih Bahasakan oleh Hendra Teguh, Ronny A., Rusli. Jakarta: Prenhallindo.
- _____. 2003. *Manajemen Pemasaran*. edisi kesebelas, Jakarta: Indeks kelompok. Gramedia,
- Kotler Philip dan Amstrong, 2001, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jilid 1 Edisi Kedelapan, Alih Bahasa Oleh Damos Sihombing, MBA., Jakarta: Perlindo.
- Kurniawan AW, 2011. *Peran Kepemimpinan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar*. Proseding. Seminar Nasional & Call. Sidoarjo: UMSIDA.
- Kusmanto. 2004. *Menyoal Manajemen Berbasis Sekolah*. Republika, Sabtu, 20 Maret 2004.
- Lawrence J. & Carl Mc Daniel, 2000. *Business World*, New York: John Wiley.
- Lea, E., & Worsley, T. 2005. *Australians' organic food beliefs, demographics and values*. British Food Journal, 107.
- Lovelock, Christopher. H dan Wright, Lauren. K. 2005. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Indeks,
- Lupiyoadi, Rambat, 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktek*. Edisi Pertama. Depok: PT. Salemba Empat.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Mahendra, Agus. dan Ma'mun, A. 1998. *Teori Belajar dan Pembelajaran Motorik*. Bandung: CV Andira.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, Ida. 2008. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Jasa Penerbangan PT.Garuda Indonesia Airlines di Bandara Polonia Medan*. Tesis. Mendan: SPS. USU.
- Martinich, Joseph S. 1997. *Production and Operation Management*. New York: John Wiley & Sons,
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat,
- McKenna & Beech, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Terjemahan Toto Budi Santoso). Edisi Pertama, Yogyakarta: Andi Offcet.
- Miller, Lawrence M., 1984, *American Sprit: Visions of A New Corporate Culture*, (Terjemahan), Jakarta: Erlangga.
- Mizuno, Shigeru., 1994, *Pengendalian Mutu Perusahaan*, (Terjemahan oleh T. Hermaya), Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Moedjiarto, 2002, *Sekolah Unggul*. Jakarta: Duta Graha Pustaka.
- Moehertonono. 2009, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Ghalia. Indonesia.
- Mohammad Ali, 2007. *Penjaminan Mutu Pendidikan*, Bandung: Pedagogiana.

- Montgomery, Douglas C., 1991, *Design and Analysis of Experiments*, . New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Mujiono, D. 1994. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud.
- Mukti, A.M, 2007. *Strategi Terkini Peningkatan Mutu Pelayanan Kesehatan*, Yogyakarta: PT. Karya Husada Mukti.
- Muliawan, Jasa, Ungguh. 2009. *Manajemen Play group dan Taman Kanak-kanak*. Jogjakarta: Diva Press.
- Mulyasa E., 2002, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2009. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Murphy, G.B. Traveler, JW & R.C. Hill. 1996. *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*. Journal of Business Research. Vol. 36.^[1]
- Nana Syaodih Sukmadinata, dkk. 2006. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung: Refika Aditama,
- Nasution M. N. 2005, *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management* , Edisi Kedua, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurbaitiekasari. 2011. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Nurkolis, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit LepKhair.
- Oliva, Peter F. 1992. *Developing the Curriculum: Third Edition*. New York USA : HarperCollins Publishers.
- Parasuraman, A, V.A. Zeithami and L.L Berry, 1988, “ *A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Consumer Perceptions of Service Quality*,” Journal of Retailing, vol.64.
- Pawitra, T. 1993. *Manajemen di Indonesia Beberapa Isu Kontemporer*. Jakarta: FE-Ull.
- Pike dan Barnes, 1996. *TQM In Action*, London: Champman dan Hall.
- Pohan.I.S., 2007. *Jaminan Mutu Layanan Kesehatan Dasar-Dasar Pengertian dan Penerapan*, Jakarta: EGC.
- Prasetyo Utomo. 2006. *Analisis Pengaruh Pemberdayaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Patra Semarang Convention Hotel* .Semarang: Fakultas Ekonomi UNDIP.
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- _____. 2002. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pulungan, Ismail. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional,
- Purwanto Ngalm. M. 1992. *Psikologi Pendidikan*, Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.

- Pyzdek, Thomas. 2002. *The Six Sigma Handbook* (Alih Bahasa Lusy Wijaya). Jakarta: Salemba Empat,
- Raharjo, Budi. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah* (MBS), Jakarta: Balai Pustaka.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ratminto dan Winarsih, Atik Septi. 2005. *Manajemen Pelayanan* (Cetakan.I). Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Rivai, Vethzal & Basri. 2005. *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Indeks, Kelompok Gramedia.
- Rogers, Everett M. 1983. *Diffusion of Innovations* (third edition). New York: Free Press.
- Rusdiana. A. 2014. *Asas-asas Manajemen berwawasan Global*. Bandung: Pustaka Setia.
- Russell, Roberta S dan Bernard W. Taylor. 2011. *Operations Managements* (ed. 7). Asia: John Wiley & Sons.
- Sabarguna, B.S. 2008. *Aplikasi Customer Relationship Management Untuk Rumah Sakit*. Jakarta: CV,Sagung Seto.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: PT Alvabeta., hlm. 23.
- Saifuddin Azwar, 1996. *Tes Prestasi: Fungsi dan Pengembangan Pengukuran Prestasi Belajar* (Edisi II), Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Sakti, H., Yusmilarso, & Sofwan, Arifin, M., 2008. *Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran dengan Interactive Skill Station*. Malang: Pustaka Media.
- Sallis, Edward. 2006. *Total quality Management in Education* (Manajemen Mutu terpadu Pendidikan). Penerjemah: Riyadi, hmad Ali. Yogyakarta: Ircisod,
- Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik*. Jakarta: Gramedia Press.
- Saputra, H. 2009. *Perbedaan tingkat kepuasan pasien pengguna Askes dan non Askes terhadap pelayanan keperawatan di bangsal inap BPRSUD Dr Setijono Kota Blora*. Semarang: Semarang: Universitas Muhammadiyah.
- Sartika, Ike. D. 2002. *Quality Service In Education*. Edisi Khusus untuk Kalangan Mahasiswa, Bandung: Kantor Yayasan Potensia.
- Satori, Djam'an. 1980. *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Publikasi FIP-IKIP Bandung.
- Schiffman, Leon. G and Kanuk, Leslie Lazar. 2004. *Consumer Behavior* 8th edition. New York: Pearson. Prentice Hall,
- Schlechty, P.C., 2001. *Inventing Better Schools: an action plan for educational reform*. New York: John Wiley and Sons.

- Schuler, Randall.S dan Susan E.Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Menghadapi Abad Ke-21). Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Short, JR. 2009. *Sinopsispis Pedarti*. Tangerang: Bina Rupa Aksara Publisher.
- Siahaan, Sudirman. 2002. Studi Penjajagan tentang Kemungkinan Pemanfaatan Internet untuk Pembelajaran di SLTA di Wilayah Jakarta dan Sekitarnya. *Jurnal Dikbud*, Tahun Ke-8, No. 039, November 2002. Jakarta: Balitbang Diknas.
- Slamet, Margono, 1999. *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu*, Bogor: IPB Bogor.
- Soebagio Admodiwirio, 2000, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizyajaya.
- Sonhadji A. K. Hasan.1999. *Penerapan Total Quality Management dan ISO 9000 dalam Pendidikan Teknik* (*Jurnal Ilmu Pendidikan*. Jilid I No.6 ISSN 0215-9643) Malang: IKIP.
- Sri Minarti, 2011. *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*,. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Sri Purwatmi 2003. *Manajem Pelayanan Pendidikan*. Yogyakarta: UNY,
- Sugiarto, 2002, *Psikologi Pelayanan Dalam Industri Jasa*, PT Gramedia Pustaka.
- Suparno Paul, dkk, 2002, *Reformasi Pendidikan Sebuah Rekomendasi*, Yogyakarta: Kanisius.
- Suranto, 2009. *Manajemen Mutu dalam Pendidikan (QM in Education)*, Semarang: Ghyyas. Putra.
- Suryaningtyas, Derita. 2008. *Model Komputasi Peramalan Pasang Surut dengan Metode Least Square*. Surabaya: Jurusan Teknik Kelautan, ITS Surabaya.
- Suryosubroto. B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka. Cipta.Suryosubroto,
- Sutisna, 2001. *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, Cetakan I. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,
- Sutomo dkk. 2011. *Manajemen Sekolah*. Semarang: UNNES Press.
- Sutopo dan Suryanto Adi. 2006. *Pelayanan Prima*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Suyadi Prawirosentono. 2004. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21: Kiat Membangun Bisnis Kompetitif* (Edisi 2). Jakarta: PT Bumi Aksara,
- Suyadi. 2011. *Manajemen PAUD TPA-KB-TK/RA*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan: Konsep, Stra-tegi dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press.
- Syahu Sugian O., 2006: *Kamus Manajemen (Mutu)*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Syaifuddin, Mohammad, dkk. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Bahan Ajar Cetak-Unit 2). Jakarta: Depdiknas.
- Tampubolon. 2001. *Perguruan Tinggi Bermutu*. Jakarta: Gramedia Pustaka. Utama.
- Tate, K. W., R. A. Dahlgren, M. J. Singer, B. Allen-Diaz, dan E. R. Atwill. 1999. *Timing and frequency of sampling affect accuracy of water quality monitoring*. California: Agriculture.
- Tenner, A. R. dan I. J. DeToro. 1992. *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. Wesley: Publishing Company. Massachussetts.
- Tisnawati E. Sulle dan Saefullah Kurniawan, 2005, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Prenada Media.
- Tomey, Ann Marriner, RN., Ph.D, FAAN, 1996. *Guide To Nursing Management and Leadership*. Mosby: Year Book, Inc.
- Triguno, 1997. *Budaya Kerja Menciptakan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Golden Terayon Press.
- Tunggal. A.W. 1993, *Manajemen Mutu Terpadu: Suatu Pengantar*, Jakarta: Penerbit Rineka.
- Umaedi, Hadiyanto dan Siswantari. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Umar Tirtarahardja dan La Sula, 2005. *Pengantar Pendidikan*, Jakarta: Rineka. Cipta.
- Umiarso & Imam Gojali. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Ircisod.
- Wallach, Jacques. 2000. *Interpretation of Diagnostic Tests. 7th ed.* Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Wicaksono Kristian Widya, 2005, *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wilkie, L. William, 1990. *Consumer Behavior*, Edisi Ketiga. United States of America: John Wiley,
- Wiriadihardja, Moefti, 1987. *Dimensi Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Wrightsman, L.S. & Deaux, K. 1981. *Social Psychology in The 80's*. Illinois: Scott, Foresmen and Co.
- Yamit, Zulian. 2002. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, Yogyakarta: Penerbit Ekonesia,
- Yin Kimsean, et al. 2004. "Analisis Kinerja Pelayanan Publik Pada Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap Kota Yogyakarta". Tesis, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Yun, C. Z., Yong., Y.W., dan Loh, L. 1998, *The Quest For Global Quality*. Singapore: jTs Multilingual Pte.
- Zeithaml, V. Parasuraman, A. and L. Berry L. 1985. "Problems and Strategies in Services Marketing". *Jurnal of Marketing* Vol. 49. (Spring).

- Zeithaml, Valarie A. and Bitner, Mary Jo. 2003. *Service Marketing*. New York: McGraw Hill Inc, Int'l Edition,
- Peraturan dan Perundang-undangan:**
- Departemen Pendidikan Nasional, 2001, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2002, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Konsep Dasar*, Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah, Ditjen SLTP.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2003, *Program Pengembangan SMK Berstandar Nasional dan Internasional. Pedoman Penyelenggaraan*. Jakarta. Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan.
- Depdikbud, 1999, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Direktorat Pendidikan. Menengah Umum.
- Depdiknas, 2000. *Hand Out. Pelatihan Calon Kepala Sekolah*. Jakarta: Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama.
- Depdiknas, 2007. *Buku Panduan Persiapan Akreditasi SMP*. Jakarta: Ditjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Depdiknas.
- Depdiknas. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas. 2004. *Manajemen Mutu Berbasais Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Diknas, 2002, *Manajemen Mutu Pendidkan*, Jakarta: Ditjen Pendidikan Dasar.
- Keputusan Menpan No. 81 Tahun 1993, Tentang Pelayanan umum.
- Peraturan Pemerintah 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah 19 tahun 2006 Tentang Standar Nasional.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005. Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Undang Undang RI No. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.

PROFIL PENULIS



Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM. Lahir di Puhun Ciamis, tanggal 21 April 1961, merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm), dengan Ibu Junirah. Sejak kecil mengikuti orang tua di Dusun Puhun Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Tamat Sekolah Dasar di SD Cinyasag I, tahun 1975. Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis lulus tahun 1979, Madrasah Aliyah Bandung lulus 1982, S-1, Jurusan Dakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 1987, S-2 Magister Manajemen Institut Manajemen Indonesia Jakarta lulus tahun 2002. dan menyelesaikan S-3 Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung, lulus tahun 2012, dengan Disertasi “Implementasi Kebijakan WASDALBIN Menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi.

Sesuai dengan moto hidupnya “belajar dan mengabdikan”, Ia mengabdikan sebagai Dosen Manajemen Pendidikan pada Fak. Tarbiyah dan Keguruan dan Pascasarjana UIN Bandung. Pangkat Lektor Kepala Golongan IV/c. TMT April 2019.

Sampai saat ini, telah menulis buku ajar, Pengantar Manajemen (Tresna Bhakti, 2002), Manajemen SDM (Tresna Bhakti, 2007), Ilmu Sosisl dan Budaya Dasar (Tresna Bhakti, 2008), Pendidikan Kewarganegaraan (Tresna Bhakti, 2009), Sosiologi Pendidikan (BatiC 2010), Antropologi Pendidikan (BatiC 2011); Kebijakan Pendidikan (Lemlit UIN SGD, 20014); Organisasi Lembaga Pendidikan (PPs. UIN SGD, 2015); Manajemen Kantor (Lemlit UIN SGD, 2016). Manajemen Kewirausahaan (UHS, 2017). Filsafat Ilmu (Lemlit UIN SGD, 2018).

Buku teks: Dasar-Dasar Manajemen (Pustaka Tresna Bhakti Bandung, 2002); Manajemen Sumber Daya Manusia (Pustaka Tresna Bhakti, 2008); Manajemen Sumber Daya Manusia (Arsad Bandung, 2012); Manajemen Kewirausahaan Kontemporer (Arsad, 2012); Pendidikan Kewirausahaan (Insan Komunika Bandung, 2012); Membangun Desa Peradaban Berbasis Pendidikan (Insan Komunika Bandung, 2012); Manajemen Kurikulum (Arsad Bandung, 2013); Manajemen Keuangan Sekolah (Arsad Bandung, 2013); Konsep Inovasi Pendidikan (Bandung, 2014); Kewirausahaan (Pustaka Setia, 2014); Manajemen Perkantoran Modern (Insan Komunika, 2014); Asas-asas Manajemen berwawasan Global (Pustaka Setia, 2014); Sistem Informasi Manajemen (Pustaka Setia, 2014); Manajemen Operasi (Pustaka Setia, 2014); Pendidikan Nilai (Pustaka Setia, 2014); Kebijakan Pendidikan (Pustaka Setia, 2015); Pendidikan Multikultural (Pustaka Setia, 2015); Evaluasi Pembelajaran (Pustaka Setia, 2015); Manajemen Konflik (Pustaka Setia, 2015); Pengelolaan Pendidikan (Pustaka Setia, 2015); Pendidikan Profesi Keguruan (Pustaka Setia, 2015); [Manajemen Pendidikan dan Pelatihan](#) (Pustaka Setia, 2015). Manajemen Perubahan (Pustaka Setia, 2016); Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan (Pustaka Setia, 2016); [Sistem Pemikiran Manajemen Pendidikan](#) (Pustaka Setia, 2017); [Komunikasi Informasi Teknologi Pendidikan](#) (Pustaka Setia, 2017); [Manajemen Evaluasi Program Pendidikan](#) (Pustaka Setia, 2017); [Auditing Syari’ah](#) (Pustaka Setia, 2018). [Penilaian Autentik](#) (Pustaka Setia, 2018); [Filsafat Ilmu](#) (Lembaga Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2018), [Akuntabilitas Kinerja dan Pelaporan Penelitian](#) (Lembaga Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2018); [Manajemen Pembiayaan Pendidikan](#)

(Lembaga Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2018), *Pengantar Acara Mahkamah Konstitusi* (Pustaka Setia, 2018); *Manajemen Pendidikan Karakter* (Pustaka Setia, 2019); *Pengembangan Perencanaan Program Pendidikan* (Pustaka Setia, 2019). *Manajemen Pendidikan Karakter* (Pustaka Setia, 2019). *Etika Komunikasi Organisasi* (Lembaga Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2019), *Sistem Informasi Pendidikan*. (Lembaga Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2019)

Penelitian: *Strategi Pengembangan IAIN Bandung* (Tesis) (2002); *Profil Mahasiswa Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung*. (Studi Analisis tentang Latar belakang Fotensi, Model Motivasi Pengembangan Diri Mahasiswa). (2009); *Partisipasi Masyarakat Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M)* (Penelitian di MTs Al-Mishbah Cipadung Kec. Cibiru Kota Bandung) (2010); *Strategi Akselerasi peningkatan Mutu Jurusan/Program Studi di Lingkungan Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung*. (2011); *Implementasi Kebijakan WADALBIN menuju akuntabilitas PT*. (Disertasi) (2012); *Pemberdayaan Perempuan Melalui Pelatihan Keterampilan Wirausaha Produk Beras Ketan* (di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis). (2012); *Studi Evaluatif Pembelajaran MK Ke-Islaman di Fak. Sains dan Teknologi UIN SGD*.(2013); *Pemberdayaan Masyarakat Melalui Kelompok Belajar Usaha (KBU) Di Pusat Kediatan Belajar Masyarakat Tresna Bhakti Ds. Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis* (2013); *Penerapan Pendidikan Karakter melalui pendekatan Pembelajaran Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM) di MTs. Al-Mishbah Cipadung Bandung*. (2014); *Perubahan Perilaku Sosial Keagamaan di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis*, (2015); *Implementasi Kebijakan EMIS, menuju Akuntabilitas PTKIS Jabar-Banten* (2016); *Peran Pimpinan PTKIS dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum KKNI, menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi* (2017).; *Kesiapan PTKIS dalam Mendukung Implementasi Kebijakan SKPI* (2018). *Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten* (2019). Serta telah menulis Jurnal tidak kurang dari 25 Jurnal Nasional dan internasional.

Disamping itu, tak luput dari pengabdian kepada masyarakat. Ia, membina dan mengembangkan Yayasan Sosial Dana Pendidikan Al-Misbah Cipadung-Bandung yang menyelenggarakan pendidikan Diniyah, RA, MI, dan MTs, sejak tahun 1984-Sekarang, serta garapan khusus "Bina Desa" melalui Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Tresna Bhakti, yang didirikannya sejak tahun 1994 dan sekaligus sebagai Pembina Yayasan, kegiatannya pembinaan dan pengembangan asrama mahasiswa pada setiap tahunnya tidak kurang dari 50 mahasiswa di Asrama Tresna Bhakti Cibiru Bandung. Membina dan mengembangkan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat.

PROFIL PENULIS



Dr. H. Tatang Ibrahim, M. Pd, lahir 15 Desember 1959 di Sukabumi. Kini Dosen Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Pengawas Sekolah Madya Madrasah Aliyah di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Ciamis (2013–2016). Asesor MA/SMA (2013-20116). Pernah menjadi Tim Penilai Angka Kredit Kepangkatan Guru dari IVa-IVb di lingkungan Kemenag RI. Iapernah menjadi Kepala di beberapa Madrasah Aliyah Negeri (MAN), seperti MAN Pangandaran (2004-2005), MAN 2 Ciamis (2005–2010), MAN Darussalam Ciamis (2010-2012), MAN CijantungCiamis (2012 -

2013). Menamatkan Kuliah di Fak. Tarbiyah IAIN Jakarta (1984) Program Sarjana Muda (BA), dan S-1 Fak. Tarbiyah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung (1989). Selanjutnya melanjutkanke Program S-2 Universitas Siliwangi Program Pendidikan Kependudukan dan Lingkungan Hidup dengan beasiswa dari *Development Madrasah Aliyah Project* (1999). Menyelesaikan S3 (Dr.) Program Manajemen Pendidikan di Universitas Islam Nusantara, Bandung (2015) dengan Yudisium *Cum Laude*.

Selain itu pernah belajar di Universitas Sains Malaysia (USM) (2007) dan mengadakan Studi Banding ke beberapa negara tentang pendidikan seperti: China, Singapore, Malaysia, danThailand. Aktif sebagai Pengurus Pokjawas Madrasah Provinsi Jawa Barat Seksi Kurikulum (2013– sekarang). Ditengah-tengah kesibukannya sebagai Dosen, ia sempa tmenulis beberapa buku pelajaran MTs dan MA diterbitkanoleh CV. Armico, buku Madrasah Diniyah Takmiiyah (MDTA) diterbitkan CV. Rizqi Bandung. Ia juga pernah menulis di beberapa media masa seperti Harian Pelita, Pikiran Rakyat, Radar Tasikmalaya, Koran Priangan, Majalah MP Kementerian Agama Kanwil Provinsi Jawa Barat.