

Prof. Dr. H. A. Rusdiana, M.M.  
Drs. H. Yaya Suryana, M.M.Ag.

# MANAJEMEN MUTU TERPADU PENDIDIKAN

KONSEP, PRINSIP, DAN APLIKASI

Pengantar: Prof. Dr. H. Dedy Mulyasana, M.Pd.



# **MANAJEMEN MUTU TERPADU PENDIDIKAN**

**KONSEP, PRINSIP, DAN APLIKASI**

Prof. Dr. H. A. Rusdiana, M.M.  
Drs. H. Yaya Suryana, M.M.Ag.

# **MANAJEMEN MUTU TERPADU PENDIDIKAN**

**KONSEP, PRINSIP, DAN APLIKASI**

Pengantar: Prof. Dr. H. Dedy Mulyasana, M.Pd.



**Penerbit Pustaka Setia Bandung**

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA**  
**NO. 28 TAHUN 2014**  
**TENTANG HAK CIPTA**  
**Pasal 113**

- (1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

---

**MANAJEMEN MUTU TERPADU PENDIDIKAN**  
**Konsep, Prinsip, dan Aplikasi**

---

**ISBN: 978-979-076-814-7**

Cet. 1: Februari 2024, 16 cm × 24 cm; xii + 282 hlm.

**Penulis: Prof. Dr. H. A. Rusdiana, M.M.**

**Drs. H. Yaya Suryana, M.M.Ag.**

**Desain Sampul: Tim Desain Pustaka Setia**

**Setting, Montase, Layout: Tim Redaksi Pustaka Setia**

**Cetakan Ke-1: Februari 2024**

*Diterbitkan oleh:*

**CV PUSTAKA SETIA**

Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162-164

Telp.: (022) 5210588, Faks.: (022) 5224105

E-mail: [pustaka-seti@yahoo.com](mailto:pustaka-seti@yahoo.com)

Website: [www.pustakasetia.com](http://www.pustakasetia.com)

BANDUNG - 40253

**(Anggota IKAPI Cabang Jawa Barat)**

---

*Copy Right* © 2024 PUSTAKA SETIA, Bandung

Dilarang memperbanyak atau mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin penerbit.

Hak penulis dilindungi undang-undang.

*All right reserved*

# KATA PENGANTAR

Sebagaimana penulis buku ini menguraikan bahwa manajemen mutu merupakan perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan bagi pelanggan. Manajemen mutu terpadu merupakan sistem yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dalam menjalankan bisnis dengan memaksimalkan persaingan antarorganisasi melalui perbaikan yang kontinu atas mutu seluruh produk yang dihasilkan.

Manajemen mutu terpadu adalah manajemen fungsional yang difokuskan pada peningkatan kualitas agar produk yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum dan pembangunan masyarakat. Konsepnya bertolak dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen agar terwujud kegiatan yang produktif dan berkualitas.

Pelaksanaan manajemen mutu melalui tahapan perencanaan, persiapan, pelaksanaan teknis dengan metode kerja yang efektif dan efisien dalam sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Uraian tersebut dibentangkan dengan mendalam oleh kedua penulis dalam buku yang ada di hadapan para pembaca. Oleh karena itu, saya yakin buku ini bermanfaat untuk pengembangan keilmuan pendidikan yang berkaitan dengan pengembangan mutu pendidikan, bukan hanya untuk mahasiswa, melainkan untuk masyarakat profesional, pengelola lembaga pendidikan, tenaga pendidik, dan kependidikan.

**Dr. Beni Ahmad Saebani, M.Si.**

# PENGANTAR PENULIS

Sejalan dengan tuntunan perkembangan pendidikan saat ini, peningkatan mutu pendidikan menjadi perhatian khusus oleh semua lembaga pendidikan. Mutu atau kualitas pendidikan merupakan salah satu tantangan dalam bidang pendidikan karena menghasilkan sumber daya manusia yang dihasilkan dari lembaga pendidikan.

Mutu atau kualitas pendidikan perlu ditingkatkan dari waktu ke waktu dan berkesinambungan. Hal ini karena kualitas yang tinggi dalam bidang pendidikan dapat mencetak Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempunyai kualitas yang tinggi pula sehingga Sumber Daya Manusia tersebut dapat bermanfaat di segala sektor kehidupan untuk menghadapi era global.

Kualitas sumber daya manusia dipengaruhi oleh kualitas pendidikan. Hal ini mendorong pemerintah untuk meningkatkan dan menyempurnakan mutu pendidikan pada setiap jenjang pendidikan.

Untuk melakukan pembaruan pendidikan yang sesuai dengan kemajuan zaman, serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dibutuhkan cabang disiplin keilmuan yang relatif baru, yang semula dikenal sebagai Manajemen Mutu Terpadu. Manajemen mutu terpadu berkaitan dengan mutu pendidikan berikut. *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 dalam mendukung proses pembelajaran. *Kelima*, masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi), yaitu partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan.

Dalam konteks inilah, buku *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* ini kami susun. Tujuannya adalah membantu para mahasiswa, guru, dan kepala sekolah/madrasah beserta tenaga kependidikan lainnya untuk 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 mahasiswa, guru, dan kepala sekolah/madrasah beserta tenaga kependidikan lainnya yang terungkap dalam berbagai pertemuan diskusi, seminar, lokakarya di lingkungan Kementerian Pendidikan Kebudayaan (Kemendikbud), serta Kementerian Agama (Kemenag). Secara lebih khusus, buku ini ditujukan untuk para mahasiswa S1, S2, dan S3 program manajemen pendidikan.

Buku ini berupaya memformulasikan konsep dan cara praktis dalam mengelola manajemen mutu. Pemaparannya dimulai dengan pendahuluan, latar belakang, konsep dan pengertian manajemen mutu pendidikan (MMT); filosofi mutu/esensi mutu; konsep dasar MMT; memahami pelanggan dan kepuasannya; perkembangan mutu; pemikir mutu: Juran, Deming, Crosby, Ishikawa dan Feigenbaum; performansi mutu; jaminan mutu (*assurance quality*); manajemen mutu pendidikan; manajemen peningkatan mutu; gugus kendali mutu; mutu pendidikan: mutu jasa pelayanan; diakhiri manajemen mutu berbasis sekolah; dan peningkatan mutu akademik.

Kami berharap agar kehadiran buku ini dapat memberikan pengetahuan dan dapat menjadi referensi yang mencerdaskan dan bermanfaat bagi para pembaca.

Dr. H. A. Rusdiana, M. M.

Drs. Yaya Suryana, M. M.Ag.



# DAFTAR ISI

## **BAB 1 PENDAHULUAN — 1**

- A. Filosofi Baru dalam Menghasilkan Produk Bermutu — 2
- B. Esensi Dimensi Mutu Produk — 3
- C. Mutu Menurut Sudut Pandang Konsumen dan Produsen — 5
- D. Konsep Mutu — 10

## **BAB 2 KONSEP MANAJEMEN MUTU TERPADU — 15**

- A. Konsep Dasar Manajemen Mutu Terpadu — 15
- B. Pentingnya Program Perbaikan Mutu Produk (Barang dan Jasa) — 27
- C. Strategi Penerapan Manajemen Mutu Terpadu — 31
- D. Proses Manajemen Mutu Terpadu — 33

## **BAB 3 KEPUASAN PELANGGAN — 37**

- A. Konsep Dasar Pelanggan dan Konsumen — 37
- B. Perilaku dan Harapan Pelanggan — 43
- C. Kepuasan Pelanggan/Konsumen — 46
- D. Pengukuran Kepuasan Pelanggan/Konsumen — 51

- BAB 4 PERKEMBANGAN TEORI MUTU — 55**
- A. Latar Belakang Sistem Manajemen Mutu — 55
  - B. Sejarah Perkembangan Mutu/Kualitas — 56
  - C. Sejarah Perkembangan TQM — 59
  - D. Tokoh, Mutu, dan Pemikirnya — 64
- BAB 5 PERFORMANSI MUTU — 75**
- A. Konsep Dasar Performansi Mutu — 75
  - B. Performansi Mutu: *Nature of Quality* — 78
  - C. Produk Bermutu — 80
  - D. Pengukuran Kinerja Mutu — 83
- BAB 6 PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN — 87**
- A. Konsep Dasar Penjaminan Mutu  
(*Quality Assurance*) — 87
  - B. Dimensi Karakteristik Kualitas Pelayanan — 90
  - C. Konsep dan Prinsip Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan — 91
  - D. Aplikasi Konsep Penjaminan Mutu — 103
- BAB 7 MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN — 113**
- A. Konsep Dasar Manajemen Mutu Terpadu (TQM) — 114
  - B. Karakteristik Manajemen Mutu Terpadu (TQM) — 117
  - C. Model Dasar Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan — 119
  - D. Strategi Penerapan MMT di Organisasi Sekolah — 121
- BAB 8 MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN — 125**
- A. Konsep Dasar Manajemen Peningkatan Mutu — 126
  - B. Kondisi Ideal Peningkatan Mutu Pendidikan — 132
  - C. Program Peningkatan Mutu Pendidikan — 140
  - D. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia — 141

- BAB 9 GUGUS KENDALI MUTU PENDIDIKAN — 145**
- A. Konsep Dasar Gugus Kendali Mutu — 146
  - B. Manajemen Kendali Mutu Pendidikan — 151
  - C. Faktor Pendukung, Penghambat, dan Dampak Manajemen Kendali Mutu Pendidikan — 154
  - D. Aplikasi Manajemen Kendali Mutu Pendidikan — 158
- BAB 10 MUTU JASA PELAYANAN PENDIDIKAN — 165**
- A. Konsep Dasar Mutu Jasa Pelayanan — 166
  - B. Mutu Jasa Pendidikan — 170
  - C. Mutu Pelayanan Pendidikan — 178
  - D. Aplikasi Dimensi Kualitas Jasa Model Kloter di Lembaga Pendidikan — 188
- BAB 11 PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH — 191**
- A. Konsep Dasar Manajemen Sekolah — 192
  - B. Mutu Pendidikan dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah — 195
  - C. Kondisi Manajemen Berbasis Sekolah: Peningkatan Mutu Pendidikan — 199
  - D. Implentasi Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah (MPMBS) — 207
- BAB 12 PENINGKATAN MUTU PROSES PEMBELAJARAN — 227**
- A. Konsep Dasar Pembelajaran Berbasis Mutu — 228
  - B. Peran Guru dalam Pembelajaran Berbasis Mutu — 229
  - C. Evaluasi Pembelajaran Berbasis Mutu — 233
  - D. Model Peningkatan Aktualisasi dan Mutu Proses Pembelajaran dengan *Interactive Skill Station* Berbasis TI — 236
- BAB 13 PENINGKATAN MUTU LAYANAN AKADEMIK — 249**
- A. Konsep Dasar Layanan Akademik — 250
  - B. Menata Manajemen Sekolah untuk Peningkatan Mutu Akademik — 253

- C. Model Sekolah Unggul: untuk Peningkatan Mutu Akademik — 259
- D. Mutu Pelayanan Akademik: Pengaruhnya terhadap Peningkatan Kepuasan dan Motivasi Belajar — 264

**DAFTAR PUSTAKA — 267**

**PROFIL PENULIS — 279**

# BAB 1

## PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) semakin canggih dan terus mengglobal sehingga berdampak pada hampir semua kehidupan umat manusia. Untuk itu, manusia dituntut 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. Sebagian besar rahasia mutu berakar dari mendengar dan merespons secara simpatik terhadap kebutuhan dan keinginan para pelanggan dan klien.

Dalam konteks *Total Quality Management* (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* (JIT).

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

Mutu yang berkualitas mampu memberikan kepuasan kepada para pelanggan dan akan mendatangkan keuntungan. Pengembangan mutu ini memerlukan divisi tenaga kerja yang dikenal dengan *quality control* (kontrol mutu).

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

## **A. Filosofi Baru dalam Menghasilkan Produk Bermutu**

### **1. Kesesuaian Produk dengan Selera Konsumen**

Filosofi baru dalam menghasilkan produk bermutu berkaitan dengan selera konsumen. Ini artinya produsen harus membuat produk dengan mutu yang sesuai dengan kebutuhan konsumen.<sup>1</sup> Dengan demikian, produk tersebut akan laku di pasaran.

### **2. Tiga Alasan Memproduksi Produk Berkualitas**

Produk berkualitas prima dapat menarik minat konsumen sehingga dapat meningkatkan volume penjualan. Produk berkualitas mempunyai aspek penting lain, yakni sebagai berikut.

#### **a. Konsumen yang membeli produk berdasarkan mutu**

Konsumen yang membeli produk berdasarkan mutu mempunyai loyalitas produk yang besar dibandingkan dengan konsumen yang membeli berdasarkan orientasi harga. Hal ini karena konsumen berbasis mutu akan selalu membeli produk tersebut sampai ada produk lain yang lebih bermutu. Akan tetapi, selama produk semula selalu melakukan perbaikan mutu (*quality improvement*), ia akan setia dengan tetap membelinya. Berbeda dengan konsumen berbasis harga, ia akan mencari produk yang harganya lebih murah, apa pun mereknya.

---

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

### b. Bersifat kontradiktif dengan cara pikir bisnis tradisional

Banyak perusahaan menemukan bahwa memproduksi produk bermutu tidak harus berharga lebih mahal. 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. Sebagai contoh, ada pabrik General Motor (GM) yang telah melakukan perubahan proses kerja dalam merakit kolom pengarah (*steering columns*), ternyata mutunya lebih baik dengan pengeluaran biaya yang menurun. Hal ini menyebabkan harga jual produk tersebut pun menurun.

### c. Menjual barang tidak bermutu

Menjual barang tidak bermutu dapat memicu banyaknya keluhan dan pengembalian barang dari konsumen. Selain itu, biaya untuk memperbaikinya (*after sales services*) menjadi sangat besar.

Berdasarkan ketiga hal tersebut, memproduksi produk bermutu tinggi lebih banyak akan memberikan keuntungan bagi produsen dibandingkan dengan produsen yang menghasilkan produk bermutu rendah.

## B. Esensi Dimensi Mutu Produk

Sifat khas mutu suatu produk yang andal adalah mempunyai multidimensi karena memberikan kepuasan dan nilai manfaat yang besar bagi konsumen melalui berbagai cara. Secara umum, dimensi spesifikasi mutu produk, menurut Joseph dapat dibagi menjadi beberapa hal berikut.<sup>2</sup>

### 1. Kinerja (*performance*)

Kinerja suatu produk harus dicantumkan pada labelnya, misalnya isi, berat, kekentalan, komposisi, kekuatan dalam putaran (*RPM*), dan lamanya penggunaan. Hal ini merupakan dimensi suatu produk. Misalnya, pada produk bola lampu tercantum *volt*, *ampere*, dan waktu pemakaiannya. Sifat kinerja suatu produk sering pula disebut dengan karakteristik struktural.

<sup>2</sup> Joseph S. Martinich, *Production and Operation Management*, New York: John Wiley & Sons, 1997, hlm 331.

## 2. Keistimewaan (*types of features*)

Produk bermutu mempunyai keistimewaan khusus dibandingkan dengan produk lain. Misalnya, konsumen pembeli televisi sering mencari televisi yang mempunyai keistimewaan, seperti suara stereo, tingkat resolusi tinggi.

## 3. Kepercayaan dan waktu (*reliability and durability*)

Produk yang bermutu baik mempunyai kinerja yang konsisten dalam batas-batas perawatan normal. Misalnya, radio yang bermutu baik, secara konsisten dapat menangkap banyak gelombang siaran luar negeri dengan suara bening dalam waktu tiga sampai dengan lima tahun setelah dibeli (*durability*).

## 4. Mudah dirawat dan diperbaiki (*maintainability and service ability*)

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 tersedianya suku cadang di pasar bebas.

## 5. Sifat khas (*sensory characteristic*)

Beberapa jenis produk mudah dikenal dari wanginya, bentuk, rasa, atau suaranya. Dimensi ini memberikan citra tersendiri pada mutu produk tersebut. Misalnya, televisi Sony memiliki ciri khas dari penampilan dan daya tahannya.

## 6. Penampilan dan citra etis

Dimensi lain dari produk yang bermutu adalah persepsi konsumen atas suatu produk. Misalnya, keramahan dan kecepatan pelayanan suatu perusahaan terhadap para konsumen.



**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 valuta asing
Ketepatan dan waktu ( <i>reliability and durability</i> )	Waktu sampai rusak	Pelayanan mutakhir
1	2	3
Kemudahan dirawat/ diservis ( <i>maintainable</i> )	Tempat servis yang banyak	Telepon hubungan khusus
Kepekaan ( <i>sensory characteristic</i> )	Jelas dan mudah dibaca (pada layar monitor)	Fasilitas
Etika/citra ( <i>ethics and image</i> )	Jaminan purnajual	Iklan yang jujur

Sumber: Joseph S. Martinich (1997)

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

### C. Mutu Menurut Sudut Pandang Konsumen dan Produsen

Menurut Pyzdek, merupakan derajat atau tingkat keunggulan. *American Society for Quality (ASQ)* mendefinisikan mutu sebagai istilah subjektif yang setiap orang memiliki definisinya tersendiri. Secara teknis, mutu memiliki dua arti, yaitu:<sup>3</sup>

1. sifat produk (barang atau jasa) yang bergantung pada kemampuan untuk memuaskan;
2. kebebasan produk (jasa atau barang) dari kekurangan. Mutu dapat pula dilihat dari dua sisi, yaitu dari konsumen dan produsen.

<sup>3</sup> Thomas Pyzdek, *The Six Sigma Handbook*, Alih Bahasa Lusy Wijaya, Jakarta: Salemba Empat, 2002, hlm. 421.

Menurut Thomas dan Keller, kualitas bisa dilihat dari dua sisi berikut.<sup>4</sup>

## 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 melaksanakan peran/fungsi utamanya. *Quality of design* termasuk mendesain sifat-sifat mutu ke dalam produk (barang atau jasa). Jadi, penilaian mutu sebuah produk berkaitan 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 standar yang ada (*conformance*), seberapa lama produk tersebut bisa digunakan (*durability*), seberapa mudah produk (barang) tersebut mendapat pelayanan (*serois*) apabila rusak (*service ability*), keindahan (*aesthetics*), keamanan (*safety*), serta persepsi lain yang dimiliki konsumen.

Adapun dimensi mutu untuk produk (jasa), menurut konsumen terdiri atas: seberapa lama konsumen harus menunggu pelayanan jasa (*time and timeliness*); kelengkapan pelayanan yang diinginkan konsumen (*completeness*); cara karyawan melayani konsumen (*courtesy*); seberapa konsisten tingkat pelayanan yang diberikan (*consistency*); seberapa mudah konsumen mengakses jasa (*accessibility and convenience*); seberapa tepat kinerja pelayanan (*accurancy*); serta seberapa mampu perusahaan jasa tersebut menangani permasalahan yang tidak biasa (*responsiveness*).

Faktor-faktor yang memengaruhi mutu produk menurut konsumen pada dasarnya memandang mutu atas lima dimensi (ukuran) berikut.<sup>5</sup>

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

---

4 *Op. Cit.*, hlm. 423.

5 Roberta S. Russell dan Bernard W. Taylor, *Operations Managements*, Ed. 7, Asia: John Wiley & Sons, 2011, hlm. 117.

*Performance* bergantung pada fungsional *value* yang dijanjikan oleh perusahaan.

- b. *Features*; yaitu aspek performansi yang berguna untuk menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan produk dan pengembangannya.
- c. *Durability*; merupakan daya tahan produk yang menunjukkan suatu pengukuran terhadap siklus produk, baik secara teknis maupun waktu. Produk tersebut disebut awet jika sudah banyak digunakan atau sudah lama digunakan.
- d. *Conformance*; menunjukkan seberapa jauh suatu produk dapat memenuhi standar atau spesifikasi tertentu. Hal ini berkaitan dengan tingkat kesesuaian terhadap spesifikasi produk berdasarkan keinginan konsumen. Konfirmasi merefleksikan derajat ketepatan antara karakteristik desain produk dan karakteristik mutu baku (standar) 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 *conformance*, yaitu tingkat kesesuaian produk atau jasa yang dihasilkan dengan desain/rancangan produsen. Mutu bergantung pada beberapa hal berikut: merancang, memproduksi, mengirimkan atau menyerahkan barang kepada konsumen, pelayanan pada konsumen (penggunaan barang dan jasa oleh konsumen).

Dengan demikian, mutu dari sisi produsen dapat diartikan: "Mutu suatu produk adalah keadaan fisik, fungsi, dan sifat suatu produk yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen, memuaskan sesuai dengan 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 (TQM)*.

Mutu produk ditinjau dari sisi produsen dipengaruhi oleh berbagai hal, yaitu: (a) bentuk rancangan (desain) barang atau jasa; (b) bahan baku yang digunakan; (c) teknologi yang digunakan untuk membuat produk; (d) cara menjual dan/atau mengirim ke konsumen termasuk cara mengemasnya dan cara melayani konsumen.

### 3. Kualitas (Pandangan terhadap Mutu)

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

Aspek-aspek yang diliput, di antaranya kinerja (*performance*), wujud (*appearance*), ketersediaan (*availability*), pengiriman (*delivery*), keterandalan (*reliability*), keterpeliharaan (*maintainability*), efektivitas biaya (*cost effectiveness*), dan harga (*price*).

Peningkatan mutu dimulai oleh penelitian pasar, membangun persyaratan yang benar untuk produk dan pelayanan serta kebutuhan-kebutuhan yang benar dari pelanggan. Peningkatan mutu harus menjangkau semua fungsi, orang, departemen, dan aktivitas.

Ho mengidentifikasi beberapa definisi mutu yang populer, antara lain:<sup>6</sup>

- 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).

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

- a. mutu adalah suatu keunggulan yang dipikirkan, yang dirasakan, dan dialami oleh seseorang;
- b. mutu juga bisa diartikan sebagai "keunggulan", yang lebih baik dibandingkan dengan standar minimal.

Dalam bisnis, mutu diekspresikan sebagai standar spesifik yang kinerja (*performance*) dan kesesuaian (*conformance*) aktualnya dapat diukur.

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

# BAB 2

## KONSEP MANAJEMEN MUTU TERPADU

Suatu produk dibuat semaksimal atau seoptimal mungkin untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Ukuran bermutu tidaknya suatu produk adalah pada terpenuhi tidaknya harapan dan kebutuhan pelanggan. Semakin tinggi tuntutan pelanggan, semakin tinggi kualitas mutu tersebut.

Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu telah, sedang, dan terus dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan. Salah satu upaya yang sedang disosialisasikan dan dianggap tepat adalah melalui *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Esensi TQM adalah 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.

### A. Konsep Dasar Manajemen Mutu Terpadu

#### 1. Pengertian Manajemen Mutu Terpadu (MMT)

Menurut Slamet, Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah prosedur yang di dalamnya setiap orang berusaha keras secara terus-menerus memperbaiki jalan menuju sukses. MMT bukan seperangkat

peraturan dan ketentuan yang kaku, melainkan proses dan prosedur untuk memperbaiki kinerja. MMT menyelaraskan usaha-usaha orang banyak sebaik mungkin sehingga mereka menghadapi tugasnya dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan.<sup>1</sup>

Tjiptono dan Diana 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 pada kepuasan pelanggan dan melibatkan seluruh anggota organisasi.<sup>2</sup>

Nawari 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 penahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan produksi yang berkualitas.<sup>3</sup>

Dari definisi-definisi tersebut, MMT dapat didefinisikan sebagai sistem manajemen yang melibatkan semua unsur kepegawaian di lingkungan 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 pendekatan praktis dan 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.

---

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

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

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

## 2. Prinsip dan Unsur Pokok dalam TQM

*Total quality management* merupakan 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 sebagai berikut.<sup>4</sup>

### 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

Di perusahaan yang berkelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang unik. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberikan 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*), bukan sekadar pada perasaan (*feeling*).

### 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 atas langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

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

### 3. Elemen Pendukung dalam TQM

Elemen-elemen pendukung dalam TQM adalah sebagai berikut.<sup>5</sup>

#### a. Kepemimpinan

Manajer senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data, dan menggali seseorang 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.

MMT adalah suatu proses yang terdiri atas tiga prinsip dan elemen-elemen pendukung yang harus dikelola untuk mencapai perbaikan mutu yang berkesinambungan sebagai kunci keunggulan bersaing.

Beberapa hal yang harus perlu dimiliki oleh pimpinan dalam manajemen mutu terpadu, yaitu:<sup>6</sup>

- 1) mendasarkan keputusan pada data, bukan hanya pendapat;
- 2) merupakan pelatih dan fasilitator bagi setiap individu/bawahan;
- 3) secara aktif terlibat dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh bawahan;
- 4) bisa membangun komitmen, yang menjamin bahwa setiap orang memahami misi, visi, nilai, dan target perusahaan yang jelas;
- 5) membangun dan memelihara kepercayaan;
- 6) paham mengucapkan terima kasih kepada bawahan yang berhasil/berjasa;
- 7) aktif mengadakan kaderisasi melalui pendidikan dan pelatihan yang terprogram;
- 8) berorientasi pada pelanggan internal/eksternal;
- 9) dapat menilai situasi dan kemampuan orang lain secara tepat;
- 10) menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan;
- 11) mau mendengar dan menyadari kesalahan;

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

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



- 12) selalu berusaha memperbaiki sistem dan banyak berimprovisasi;
- 13) bersedia belajar kapan saja dan di mana saja.

b. Pendidikan dan pelatihan

Pelatihan 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 dapat diperoleh dari luar melalui konsultan, tetapi lebih baik jika diperoleh dari dalam organisasi sendiri.

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 di suatu lingkungan mutu dilakukan dengan cara berbeda-beda agar manajer dapat berkomunikasi kepada seluruh karyawan mengenai 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 dapat diberikan ganjaran. Karyawan yang berhasil mencapai mutu tertentu harus diakui dan diberikan ganjaran agar dapat menjadi panutan/contoh bagi karyawan lainnya.

#### f. Pengukuran

Penggunaan data hasil pengukuran menjadi sangat penting dalam menetapkan proses manajemen mutu. Dalam menentukan penggunaan data, kepuasan pelanggan eksternal harus diukur untuk menentukan seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka dipenuhi.

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

Di samping keenam elemen pendukung tersebut, ada pula unsur yang tidak bisa diabaikan, yaitu gaya kepemimpinan dalam organisasi/perusahaan bersangkutan. Cara/gaya seorang manajer sebagai seorang pimpinan melakukan sesuatu sangat berpengaruh pada pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh bawahan/karyawan.

### 4. Perbedaan Manajemen Mutu Terpadu dengan Manajemen Konvensional

Perbedaan mendasar antara MMT dengan manajemen konvensional adalah sebagai berikut. Dalam manajemen konvensional, yang dikelola cenderung hanya 3 M, yaitu *man, money, materials*, sementara dalam MMT, yang dikelola adalah 7 M, yaitu *man, money, materials, methods, machine, markets, minute*.<sup>7</sup>

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

Manajemen konvensional tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja; manajer mengalami 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 upaya untuk mencegah terjadinya kesalahan dalam melakukan proses produksi atau pelayanan.

<sup>7</sup> *Loc. Cit.* Edward Sallis, *Total Quality ...*, 2006, hlm. 39.

Untuk melakukan proses tersebut diperlukan sebuah komitmen dari keseluruhan orang-orang yang ada dalam organisasi. Proses tersebut kemudian dinyatakan dalam kebijakan dan sasaran-sasaran mutu.

a. **Perbedaan Pendekatan Manajemen TQM dan Manajemen Tradisional**

Pendekatan TQM (Sekarang)	Pendekatan Manajemen Tradisional (Dahulu)
1	2
1. TQM menekan terhadap pelanggan dibandingkan dengan elemen yang lain dalam perusahaan.	1. Pelanggan selalu benar; walaupun pendekatan manajemen menganggap pelanggan itu selalu benar, tidak mungkin dilihat dalam tindakan.
2. Tujuan usaha-usaha dalam TQM adalah memuaskan pelanggan tanpa memandang pelanggan internal dan eksternal.	2. Tujuan umum adalah pertumbuhan, seperti pertumbuhan dalam penjualan, keuntungan dalam pemasukan investasi.
3. TQM memandang bahwa mutu diciptakan bersifat multidimensional. Mutu didefinisikan dengan berbagai cara. Mutu adalah hal-hal yang dikatakan pelanggan. Walaupun pelanggan itu berbeda 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	3. Manajemen tradisional mengabaikan dimensi pelanggan yang berorientasi mutu, berfokus pada mutu sebagai satu dimensi, dan menyesuaikan dimensi dengan spesifikasinya ekonomi.

<p>dirasakan dengan berbagai dimensi. Menurut Garfin (1994), ada 8 dimensi pelanggan yang berorientasi mencirikan <i>output</i>, yaitu: kinerja, ciri khas, realibilitas, kesesuaian barang, jangka waktu, jasa estetika, dan mutu kualitas.</p> <p>Dalam TQM waktu ekonomi efisien dan menggunakan skop yang luas, cepat merespons keinginan pelanggan.</p>	
<p>4. Bertujuan menggunakan industri 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 jasa adalah tujuan dominan di tempat yang sama, biaya, efisiensi teknik, dan sebagian produktivitas.</p>	<p>4. Skala ekonomi dilihat sebagai tujuan yang diinginkan dan dikarakterisasikan lamanya produksi, menggunakan biaya yang rendah sehingga sulit mencapai efisiensi yang maksimal.</p>
<p>5. Menciptakan hubungan tujuan langsung antara pelanggan, TQM menekankan pada fleksibilitas keterampilan multi yang dapat pindah dengan mudah dari pekerjaan satu ke pekerjaan lain ketika kebutuhan itu muncul dan memahami pekerjaan.</p>	<p>5. Volume produk yang tinggi sangat diinginkan, biaya produk dan biaya diskoveri didasarkan pada berbagai pendekatan, produksi menggunakan biaya sedikit mungkin.</p>

<p>6. TQM adalah pendekatan yang berorientasi proses, pendekatan ini berkonsentrasi terhadap perbaikan proses mutu yang ada secara terus-menerus. Adapun hasil dari pendekatan orientasi tersebut berfokus untuk memperbaiki efisiensi dan produktivitas.</p>	<p>6. Dalam manajemen tradisional, manajemen pekerja harus bekerja, mengatur bawahan, dan bertanggung jawab terhadap bawahan. Mutu didelegasikan pada departemen kontrol mutu, keterlibatan pegawai sebagai basa basi saja.</p>
<p>7. TQM menciptakan budaya jaringan antarfungsi. Dengan demikian, tim dari disiplin yang berbeda dapat bersama-sama mencari solusi untuk setiap permasalahan.</p>	<p>7. Dicitrakan kuatnya divisi pekerja.</p>
<p>8. TQM lebih menuju struktur organisasi yang rata, yaitu atasan didorong sejauh mungkin untuk mendorong para pegawai untuk ikut berpartisipasi.</p>	<p>8. Menggunakan inovasi teknik untuk mencapai daya saing yang kecil.</p>
<p>9. TQM berpindah pandangan dari manajemen ke ekologi sosial dan menekankan keuntungan dari strategi kolektif pada situasi saat organisasi menghadapi sekumpulan permasalahan, seperti kompetisi dan bertahan di pangsa pasar.</p>	<p>9. Mengajukan organisasi yang bersifat hierarki dan struktur vertikal. 10. Memberikan banyak lapisan-lapisan penguasa.</p>

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

Ada tujuh belas perbedaan dimensi/symbol/karakteristik/kategori antara pendekatan TQM dan pendekatan tradisional, yaitu sebagai berikut.<sup>8</sup>

No.	Dimensi/Symbol/ Karakteristik/ kategori	Pendekatan TQM	Pendekatan Manajemen Tradisional
1	2.	3	4
1.	Sikap dan pemahaman manajemen	Pertimbangan manajemen berkualitas sebagai sistem yang penting sebagai bagian dari perusahaan.	Tidak (ada) ganti-rugi untuk mutu, cenderung menyalahkan departemen kualitas untuk permasalahan kualitas.
2.	Status organisasi berkualitas	Komitmen pemimpin yang kuat terhadap mutu.	Pertimbangkan mutu tersembunyi memproduksi. Mutu tidak diperlakukan sebagai bagian integral organisasi.
3.	Penyampaian masalah	Penekanan pemecahan masalah sebagai pencegahan. Pendekatan struktur sebagai cara mengidentifikasi dan memecahkan masalah.	Permasalahan diselesaikan ketika mendekati terjadinya perkelahian antar-bawahan.
4.	Cara peningkatan mutu	Peningkatan berkualitas aktivitas berkelanjutan.	Tidak ada aktivitas organisatoris.

<sup>8</sup> *Loc. Cit.*, Margono Slamet, *Filosofi ...*, 1999, hlm. 79.

5.	Prioritas	Mutu adalah prioritas paling atas.	Prioritas yang pertama adalah untuk beruntung.
6.	Fokus	Memusatkan pada kepuasan pelanggan.	Memusatkan pada kebutuhan manajemen.
7.	Organisasi	Jaringan ke seluruh sistem dan di antara setiap fungsi/ bagian.	Jaringan secara vertikal.
8.	Jenjang pengawasan	Jenjang pengawasan hampir sebagian besar dengan otoritas menekan pada 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.	Menjalankan 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.
12.	Persepsi tentang mutu	Mutu diper- timbangkan secara multi- dimensional dan dimensi pelanggan diorientasikan.	Mutu digambarkan dalam kaitan dengan dimensi tunggal.

13.	Karyawan	Pemberi kerja termotivasi dan diberikan peran penting dengan mengabaikan tingkatan untuk menemukan jalan lebih baik untuk bekerja.	Menekankan pada pola teladan pekerjaan monolitik. Peluang untuk keikutsertaan tidak ada.
14.	Motivasi kerja	Multi pekerjaan terampil dengan rotasi pekerjaan.	Penekanan pada pembagian kerja.
15.	Hubungan mutu-produktivitas	Mempertimbangkan korelasi tinggi antara kedua hubungan tersebut.	Kontribusi berkualitas meningkatkan produktivitas yang tidak dikenali.
16.	Cara meningkatkan 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: Diadaptasi dari Margono Slamet (1999)

### c. Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lainnya

Ada empat perbedaan pokok antara TQM dan metode manajemen lainnya, sebagai berikut.<sup>9</sup>

- 1) Asal intelektualnya karena sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial. Dasar teoretis dari TQM adalah statistika.

<sup>9</sup> *Loc. Cit.*, Fandy dan Anastasia, *TQM Total Quality ...*, hlm. 10.



# BAB 3

## KEPUASAN PELANGGAN

Memastikan kepuasan pelanggan merupakan standar minimum yang harus diupayakan setiap usaha (yang fokus kepada pelanggan) karena kepuasan pelanggan merupakan awal dari pelanggan yang loyal. Pelanggan yang puas belum tentu menjadi pelanggan yang loyal karena bisa jadi mereka juga mempunyai pengalaman memuaskan di tempat lain.

### 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 produk atau mendapatkan jasa dan memuaskan produk atau jasa tersebut.<sup>1</sup>

*Cambridge International Dictionaries* menyatakan bahwa pelanggan adalah seseorang yang membeli suatu barang atau jasa.<sup>2</sup>

*Webster's 1928 Dictionary* mendefinisikan pelanggan sebagai seseorang yang beberapa kali datang ke tempat yang sama untuk memenuhi sesuatu yang diinginkan.<sup>3</sup>

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

2 *Ibid.*

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

Menurut Nasution, pelanggan adalah semua orang yang menuntut organisasi untuk memenuhi standar kualitas tertentu sehingga memberikan pengaruh pada kinerja organisasi.<sup>4</sup>

Menurut Bean dan Maine, pelanggan adalah: (a) orang yang tidak bergantung pada perusahaan, tetapi sebaliknya; (b) orang yang membawa organisasi untuk mengikuti keinginannya; (c) orang penting yang harus dipuaskan.<sup>5</sup> Oleh karena itu, tidak ada seorang pun yang pernah menang beradu argumentasi dengan pelanggan.<sup>6</sup>

Menurut Tjiptono dan Diana, terdapat dua perspektif dalam mendefinisikan pelanggan, yaitu sebagai berikut.<sup>7</sup>

a. Perspektif tradisional

Perspektif tradisional mendefinisikan pelanggan sebagai orang yang membeli dan menggunakan produknya. Pelanggan tersebut merupakan orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk.

b. Perspektif TQM

Dari perspektif TQM, pelanggan berada di dalam dan di luar organisasi. Pelanggan eksternal adalah orang yang membeli dan menggunakan produk perusahaan. Adapun pelanggan internal adalah orang yang berada dalam organisasi dan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan.<sup>8</sup>

Secara terperinci Barata mengemukakan bahwa pelanggan internal adalah orang-orang yang terlibat dalam proses penyediaan jasa atau proses produksi barang, sejak 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.<sup>9</sup>

---

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

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

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

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

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

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

Dalam konteks pendidikan/sekolah, menurut Schlechty, ada dua jenis pelanggan, yaitu pelanggan langsung dan pelanggan tidak langsung. Pelanggan langsung berasal dari sekolah, yaitu siswa. Oleh karena itu, semua kegiatan sekolah harus fokus kepada siswa. Adapun pelanggan tidak langsung dari sekolah, yaitu orang tua, masyarakat bisnis, guru, dan masyarakat pada umumnya.<sup>10</sup>

## 2. Arti dan Identifikasi Konsumen

Konsumen adalah semua orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi standar kualitas tertentu sehingga akan memberikan pengaruh pada performansi perusahaan.

Untuk memberikan kepuasan konsumen, perlu diidentifikasi jenis-jenis konsumen. Gasperz mengidentifikasi tiga macam konsumen dalam sistem kualitas modern, yaitu sebagai berikut.<sup>11</sup>

- a. Konsumen internal adalah orang yang berada di perusahaan dan memiliki pengaruh pada performansi pekerjaan (atau perusahaan). Bagian-bagian pembelian, produksi, penjualan, pembayaran gaji, rekrutmen, dan karyawan merupakan contoh dari konsumen internal.
- b. Konsumen antara adalah orang yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk. Contoh konsumen, antara lain distributor yang mendistribusikan produk-produk, agen perjalanan yang memesan kamar hotel untuk pemakai akhir.
- c. 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.

## 3. Perbedaan antara Pelanggan dan Konsumen

Konsumen belum tentu pelanggan (*customer*), tetapi pelanggan sudah pasti seorang konsumen. Apabila seorang konsumen telah melakukan pembelian produk tertentu lebih dari satu kali, ia dapat

10 P.C. Schlechty, *Inventing Better Schools: an Action Plan for Educational Reform*, New York: John Wiley and Sons, 2001, hlm, 68.

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

dianggap sebagai pelanggan. Intinya, baik konsumen maupun pelanggan, menuntut kepuasan dari perusahaan/lembaga.

#### 4. Karakteristik Pelanggan

Ada tujuh karakteristik dari para pelanggan yang sebetulnya mereka itu tidak berbeda seperti individu-individu yang unik seperti diri kita juga. Ketujuh karakteristik itu adalah sebagai berikut.<sup>12</sup>

- a. *Common person*, yaitu bertindak mandiri, cenderung religius, melakukan segalanya dengan sempurna, tidak banyak komplain dalam melakukan aktivitasnya, menghadapi pelanggan seperti ini logika merupakan dasar pengambilan keputusan.
- b. *Continuous learner*, yaitu senang hal-hal terperinci, kesempurnaan, data dalam arti percaya pada data/bukti, dan dialog panjang. Untuk mengatasi pelanggan dengan tipe ini adalah pendekatan rasional dan dukungan fakta serta manfaat langsung yang ingin diperoleh.
- c. *Critiques*, yaitu banyak bicara, mudah mencuri ide orang lain, senang sebagai tokoh unggulan, gemar dipuji, dan berani memutarbalikkan fakta.
- d. *Camper*, yaitu resisten terhadap perubahan, tidak berani mengambil keputusan, cenderung berpakaian lusuh.
- e. *Climber*, yaitu selalu dinamis, mudah bergaul, banyak kawan, sumber keramaian, ekstrover, senang hal-hal pribadi, tetapi terkadang sering ingkar janji sehingga dalam bekerja jarang tuntas, berhadapan dengan pelanggan tipe ini harus selalu dipegang, komunikasi perlu intensif, pendekatan dengan cara merangsang emosinya adalah paling mujarab.
- f. *Crazy artist*, yaitu selalu berimajinasi, introver, berbicara datar, mudah tersinggung, tidak senang keramaian, menyendiri adalah sesuatu yang menyenangkan, dan berpakaianya pun terkadang cenderung ekstrem norak/rapi.
- g. *Cash registered*, yaitu segala orientasinya diukur dengan uang, kecenderungan pamrih, tutur kata baik dan terstruktur, seorang negosiator ulung.

---

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

## 5. Kelompok Pelanggan

### a. *Awesome* (pelanggan idaman)

Pelanggan dalam kelompok ini akan mengeluarkan uang lebih banyak dan tidak rewel. Mereka selalu mengorder tanpa perlu ditawarkan. Mereka sudah menjadi pelanggan tetap dan selalu meminta perusahaan menyediakan jasa/produk yang diinginkan.

### b. *Basic* (pelanggan biasa)

Pelanggan ini adalah pelanggan yang baik, mapan, dan biasanya menjadi tulang punggung untuk setiap bisnis. Mereka akan menerima apa pun yang ditawarkan. Walaupun biasanya menawar harga yang kita tawarkan, mereka tetap membeli.

### c. *Can't deal with* (pelanggan menyusahkan)

Pelanggan ini selalu menawar harga serendah-rendahnya dan sulit untuk menentukan pilihan.

### d. *Dead* (mimpi buruk)

Pelanggan ini adalah mimpi buruk setiap pemilik bisnis. Mereka selalu telat membayar tagihan, terus-menerus datang, dan gemar menghabiskan waktu.

## 6. Pelanggan Pendidikan

Institusi pendidikan sebagai pemberi jasa yang meliputi pemberian beasiswa, penilaian dan pembimbingan bagi para pelajar, para orang tua, dan sponsor mereka.

Bagi beberapa pendidik, istilah "pelanggan" memiliki nada komersial yang tidak dapat diaplikasikan dalam pendidikan. Mereka lebih suka menggunakan istilah "klien".

"Klien" biasanya diartikan sebagai pihak yang menerima jasa pendidikan seperti proses pembelajaran atau beasiswa, sedangkan istilah "pelanggan" sering diartikan sebagai pihak yang membayar untuk mendapatkan pendidikan. Hal ini dideskripsikan Sallis, sebagai berikut:<sup>13</sup>

---

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

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 Edward Sallis (2006)

Pelanggan pendidikan dapat dibagi atas beberapa jenis.

- a. Pelanggan utama, yaitu peserta didik yang secara langsung menerima jasa pendidikan.
- b. Pelanggan kedua, yaitu orang tua, kepala daerah, atau sponsor peserta didik yang memiliki kepentingan langsung secara individu ataupun institusi.
- c. Pelanggan ketiga, yaitu pihak yang memiliki peran penting, tetapi tidak 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 merespons mereka.

#### a. Pelanggan Internal dalam Pendidikan

Fokus utama dari sebuah lembaga pendidikan, baik sekolah maupun perguruan tinggi, adalah pelanggan eksternalnya (siswa, orang tua, dan lain-lain).

#### b. Mempertemukan Kebutuhan Para Pelanggan Pendidikan

Pandangan dan kebutuhan aneka kelompok pelanggan, baik internal maupun eksternal, tidak selalu serupa, terutama dalam institusi besar yang kompleks. 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 peserta didik memiliki pandangan yang harus didengar dan diperlakukan dengan adil.

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

## B. Perilaku dan Harapan Pelanggan

### 1. Pengertian Perilaku Pelanggan

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

Perilaku konsumen/pelanggan adalah aktivitas seseorang saat mendapatkan, mengonsumsi, dan membuang barang atau jasa.<sup>14</sup>

*The American Marketing Association* mendefinisikan perilaku pelanggan sebagai interaksi dinamis dari pengaruh dan kesadaran, perilaku, dan lingkungan tempat manusia melakukan pertukaran aspek hidupnya. Dalam kata lain, perilaku pelanggan mengikutkan pikiran dan perasaan yang dialami manusia dan aksi yang dilakukan saat proses konsumsi.<sup>15</sup>

Menurut Hanna dan Wozniak, perilaku konsumen menitikberatkan pada aktivitas yang berhubungan dengan konsumsi dari individu. Perilaku pelanggan berhubungan dengan alasan dan tekanan yang memengaruhi pemilihan, pembelian, penggunaan, dan pembuangan barang dan jasa yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pribadi.<sup>16</sup>

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

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

16 N. Hanna & R. Wozniak, *Consumer Behavior: An Applied Approach*, New Jersey: Addison Wesley Publishing Company, 2001, hlm. 173.

## 2. Tipe Perilaku Pembelian

Menurut Wilkie, perilaku konsumen dalam melakukan pembelian dikelompokkan menjadi empat berdasarkan tingkat keterlibatan pembeli dan tingkat keterlibatan diferensiasi merek, yang dijelaskan sebagai berikut.<sup>17</sup>

a. *Budget allocation* (pengalokasian *budget*)

Pilihan konsumen terhadap suatu barang dipengaruhi oleh cara ia 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.

c. *Store patronage* (pemilihan tempat untuk mendapatkan produk)

Perilaku pembelian berdasarkan pilihan konsumen, berdasarkan tempat ketika 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 yang sebenarnya ingin dibeli.

Adapun sifat dari perilaku konsumen/pelanggan, yaitu sebagai berikut.<sup>18</sup>

a. *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 dinamis menyebabkan pengembangan strategi pemasaran menjadi sangat menantang sekaligus sulit. Strategi dapat berhasil pada suatu saat dan tempat tertentu, tetapi gagal pada saat

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

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



# BAB 4

## PERKEMBANGAN TEORI MUTU

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, termasuk lembaga pendidikan.

Untuk keberhasilan penerapan manajemen mutu tidak mudah karena memerlukan komitmen dan kerja sama yang baik antarbagian dari sistem. Manajemen yang diterapkan sesuai dengan ketentuan yang ada dengan segala dinamika dan fleksibilitasnya. Hal ini menjadi perubahan yang cukup efektif bagi pengembangan dan peningkatan mutu.

### A. Latar Belakang Sistem Manajemen Mutu

Persaingan era global merupakan tantangan terbesar bagi suatu lembaga, baik lembaga swasta maupun lembaga pemerintahan. Untuk itu, lembaga dituntut untuk menjamin kepuasan pelanggan, baik dari segi jasa pelayanan maupun infrastruktur penunjangnya.

Suatu lembaga, baik pemerintahan maupun swasta dapat menyiapkan kerangka sistem mutu lembaganya ke arah 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 pelayanan maka diperlukan aturan pedoman dalam menetapkan standar tersebut. *International Organization for Standardization (ISO)* merupakan organisasi pembuat standar yang peran utamanya adalah menetapkan standar yang dapat dipergunakan oleh negara-negara anggota menjadi standar internasional.

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

## B. Sejarah Perkembangan Mutu/Kualitas

Triguno menyatakan bahwa kualitas adalah standar 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 berupa barang dan jasa.<sup>1</sup>

Goetsch dan Davis mendefinisikan kualitas sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.<sup>2</sup>

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa konsep kualitas memiliki arti memuaskan kepada yang dilayani, baik internal maupun eksternal, atau dalam arti optimal 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 revolusi industri, fungsi kualitas kemudian berkembang melalui beberapa tahap sebagai berikut.<sup>3</sup>

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

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

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

### 1. Inspeksi (*inspection*)

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

### 2. Pengendalian mutu (*quality control*)

Pada tahun 1924-an, kelompok inspeksi berkembang menjadi bagian pengendalian mutu. Perang Dunia II mengharuskan produk militer yang bebas cacat sehingga mutu produk militer dijadikan sebagai salah satu faktor yang menentukan kemenangan dalam peperangan. Hal ini harus dapat diantisipasi melalui pengendalian yang dilakukan selama proses produksi, sehingga tanggung jawab mengenai mutu dialihkan ke bagian *quality control* yang independen. Bagian ini 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 bernama Feigenbaum (1983) yang merupakan pelopor *Total Quality Control* pada tahun 1960. Pada tahun 1970 Feigenbaum 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*)

Rekomendasi yang dihasilkan dari teknik statistis sering tidak dapat dilayani oleh struktur pengambilan keputusan yang ada. Pengendalian mutu (*quality control*) kemudian berkembang menjadi pemastian mutu (*quality assurance*). Bagian pemastian mutu ini bertugas memastikan proses dan mutu produk melalui pelaksanaan audit operasi, pelatihan, analisis kinerja teknis, dan petunjuk operasi demi peningkatan mutu. Pemastian mutu bekerja sama dengan bagian

lain yang bertanggung jawab penuh terhadap mutu kinerja tiap-tiap bagian.

#### 4. Manajemen mutu (*quality management*)

Pemastian mutu bekerja berdasarkan keadaan sebagaimana adanya sehingga upaya yang dilakukan hanyalah memastikan pelaksanaan pengendalian mutu, tetapi sangat sedikit pengaruh untuk meningkatkannya. Untuk mengantisipasi persaingan, aspek mutu perlu dievaluasi dan direncanakan perbaikannya melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen mutu.

#### 5. Manajemen mutu terpadu (*total quality management*)

Dalam perkembangan manajemen mutu, tanggung jawab terhadap mutu tidak cukup hanya dibebankan pada 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.<sup>4</sup>

No.	Tahun Perkembangan	Manajemen Kualitas
1.	1920-1940	Kelompok kualitas yang utama adalah inspeksi. Para inspektor mengukur hasil produksi berdasarkan spesifikasi. Pada masa ini ditemukan 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.

<sup>4</sup> *Op. Cit.*, D. Wahyu Ariani, *Pengendalian ...*, 2003, hlm. 35.

2.	1940-1985	<p>Kelompok inspeksi berkembang menjadi pengendalian kualitas. Tanggung jawab kualitas dialihkan ke bagian <i>quality control</i> independen.</p> <p>Konsep <i>total quality control</i> diperkenalkan oleh Feigenbaum pada tahun 1960 yang kemudian dikembangkan menjadi <i>total quality control organizationwide</i> pada tahun 1970 dan menjadi konsep <i>total quality system</i> pada tahun 1983.</p> <p>Pengendalian kualitas berkembang menjadi penjaminan kualitas yang berfokus pada proses dan kualitas produk melalui pelaksanaan audit operasi, pelatihan analisis, kinerja teknis, dan petunjuk operasi untuk peningkatan kualitas.</p> <p>Aspek kualitas mulai dievaluasi melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen kualitas.</p>
3.	1985-1990	<p>Diperkenalkan konsep <i>total quality management</i> oleh Frederick Taylor pada tahun 1990-an, yang dikenal dengan sebutan <i>Father of Scientific Management</i> dan terkenal dengan teorinya <i>Time and Motion Studies</i>.</p> <p><i>Total Quality Management</i> berkembang menjadi <i>Learning organization</i> yang menggunakan filosofi <i>continous quality improvement</i> dan menggunakan konsep manajemen pengetahuan.</p>
4.	Abad 20- sekarang	<p>Berkembangnya teknologi informasi pada abad 20-an. Konsep manajemen kualitas dibarengi dengan konsep <i>e-learning</i> atau <i>electronics learning</i>.</p>

Sumber: Diadopsi dari Ariani D. Wahyu (2003)

## C. Sejarah Perkembangan TQM

### 1. Sejarah Perkembangan TQM

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

Setelah itu, Deming pergi ke Jepang. Ia mengajarkan pemimpin bisnis top pada *Statistical Quality Control* dan mengajarkan mereka untuk membangun negaranya jika mengikuti nasihatnya. TQM muncul sebagai respons pada kesulitan membaurkan pendekatan kualitas teknis dengan tenaga kerja yang berkembang pesat tidak terlatih atau semi terlatih saat dan setelah Perang Dunia II. Meskipun banyak dari ide tersebut berawal di Amerika Serikat, sebagian besar perusahaan Jepanglah yang mengimplementasikannya dan memperbaikinya dari 1950-an.

Seperti halnya pendekatan kualitas teknis, TQM juga menekankan pentingnya input, tetapi mengembangkannya dari kompetensi teknis ke kemampuannya bekerja dalam tim untuk 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.

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

## 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 dipengaruhi oleh perkembangan di Jepang, tidak dapat dinyatakan bahwa TQM merupakan buatan Jepang. Hal ini dikarenakan banyak aspek TQM yang bersumber dari Amerika, di antaranya:<sup>5</sup>

- a. manajemen ilmiah, yaitu berupaya menemukan satu cara terbaik dalam melakukan 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. sistem sosioteknikal, organisasi beroperasi sebagai sistem yang terbuka;
- g. pengembangan organisasi;
- h. budaya organisasi, yakni berkaitan dengan 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 strategi.

## 3. Era Gerakan TQM

Slamet membagi perkembangan TQM dalam enam era, yaitu sebagai berikut.<sup>6</sup>

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

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

a. Era tanpa mutu

Era ini dimulai sebelum abad ke-18, ketika produk yang dibuat tidak memperhatikan mutu. Kondisi ini terjadi jika perusahaan 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, ketika produsen mulai mendapatkan pesaing dan produksi yang digunakan adalah produksi massal.

Pemilihan terhadap produk akhir dilakukan dengan cara inspeksi. Perhatian produsen terhadap mutu sangat terbatas. Manajemen puncak tidak menaruh perhatian terhadap kualitas produk. 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 diperkenalkan oleh Walter A. Shewart. Jika pada zaman inspeksi terjadi penyimpangan atribut produk yang dihasilkan dari atribut standar (terjadi cacat) sehingga departemen tersebut tidak dapat mendeteksi penyimpangan tersebut disebabkan kesalahan pada produksi atau hanya karena kebetulan, pada *statistical quality control*, departemen inspeksi dilengkapi dengan alat dan metode statistik 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 sistem yang digunakan untuk mengolah produk. Pada era ini, deteksi penyimpangan signifikan secara statistik 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*

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

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

Pada zaman ini mulai diperkenalkan konsep mengenai biaya mutu, yaitu pengeluaran dapat dikurangi jika manajemen meningkatkan aktivitas 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*

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 perusahaan Jepang yang cukup pesat di bidang kualitas menjadi perhatian perusahaan di negara maju lainnya. Perusahaan kelas dunia mempelajari hal-hal yang pernah diraih oleh perusahaan Jepang dalam mengembangkan konsep kualitas. Hasil studi perusahaan industri kelas dunia ini menunjukkan keberhasilan perusahaan Jepang dalam menerapkan sistem yang dikenal dengan *Total Quality Management* (TQM).

f. Era gugus kendali mutu/*quality control circle*

Tahun 1961 sampai sekarang dikatakan sebagai periode pe-mantapan 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 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 bergantung pada kondisi organisasi tempat ia bekerja.

Sehubungan dengan itu, George dan Weimerskirch menyatakan bahwa ada beberapa fase implementasi *Total Quality Management (TQM)*, yaitu:<sup>7</sup>

- 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 pengukuran.

## D. Tokoh, Mutu, dan Pemikirnya

Pokok pembahasan bab ini adalah konsep mutu menurut W. Edwards Deming, Joseph Juran Philip Crosby, Ishikawa, dan Feigenbaum.<sup>8</sup>

### 1. W. Edwards Deming

#### a. Biografi Singkat Deming

William Edwards Deming (14 Oktober 1900-20 Desember 1993) adalah seorang statistik Amerika, profesor, penulis, dosen, dan konsultan. Deming secara luas dikaitkan dengan upaya meningkatkan produksi di Amerika Serikat selama Perang Dingin, meskipun ia pun dikenal untuk karyanya di Jepang. Sejak tahun 1950 dan seterusnya, ia mengajar manajemen puncak 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 reputasi Jepang dalam inovasi produk berkualitas tinggi dan kekuatan ekonomi. Ia dianggap telah memiliki dampak yang lebih pada manufaktur dan bisnis Jepang daripada individu lain, bukan dari warisan Jepang. Meskipun dianggap pahlawan di Jepang, ia baru mulai mendapat pengakuan luas di Amerika Serikat pada saat kematiannya.

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

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

# BAB 5

## PERFORMANSI MUTU

Kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sangat dipengaruhi oleh tingkat mutu yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan, meliputi kualitas produk, harga, serta ketepatan waktu pengiriman.

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

### A. Konsep Dasar Performansi Mutu

#### 1. Pengertian Performansi

*Performance* atau kinerja didefinisikan sebagai pencapaian oleh individu, tim, organisasi, atau proses.<sup>1</sup> Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau

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

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.

Menurut Nurlaila, *performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.<sup>2</sup>

Luthans mendefinisikan kinerja menurut pendekatan perilaku dalam manajemen. Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.<sup>3</sup>

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 ditentukan telah disepakati bersama.<sup>4</sup>

## 2. Fungsi Performansi

Moeheriono 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  $P = f(M \times A \times O)$ .<sup>5</sup>

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

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

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

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

5 Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009, hlm. 61.

### 3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Prawirosentono, ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut.<sup>6</sup>

a. Efektivitas dan efisiensi

Suatu kegiatan yang mampu mencapai tujuan tertentu dapat dikatakan efektif dan efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut berkaitan dengan hal-hal yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan dalam organisasi.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi tempat ia bekerja.

d. Inisiatif

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

### 4. Karakteristik Kinerja Karyawan

Orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:<sup>7</sup>

- a. memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi;
- b. berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi;
- c. memiliki tujuan yang realistis;
- d. memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya;

---

6 Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE, 1999, hlm. 27.

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

- e. memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkret 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 terdiri atas enam indikator berikut.<sup>8</sup>

- a. Kualitas, 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.
- e. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang akan menjalankan fungsi kerjanya.
- f. Komitmen kerja, merupakan suatu tingkat yang menggambarkan 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 produk bermutu, baik berupa barang maupun jasa. Berkaitan dengan produk bermutu dari suatu barang, dalam konsep *Nature of Quality* dikatakan bahwa, "The

---

<sup>8</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Indeks 2006, hlm. 260.

quality product is ability to satisfy the needs and expectation of the construct.” Bergman mengilustrasikan pada Gambar 5.1 berikut.<sup>9</sup>



**Gambar 5.1 Konsep Nature of Quality**

Sumber: Diadaptasi dari Bo Bergman & Bengt Klefsjö (1994)

## 2. Karakteristik Performansi Mutu

Performansi mutu dapat dilihat dari 14 karakteristik 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;
- e. *esthetic*: 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 dengan spesifikasi;
- k. *consistency*: ketetapan antara durasi dan pemakaian;

<sup>9</sup> Bo Bergman & Bengt Klefsjö, *Quality: from Customer Needs to Customer Satisfaction*, London: McGraw-Hill Book Company, 1994, hlm. 431.

- l. *uniformity*: keseragaman;
- m. *service ability*: pergantian suku cadang dalam servis;
- n. *accuration*: tepat.

## C. Produk Bermutu

### 1. Pengertian Mutu Produk

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 yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan sesuai dengan nilai uang yang dikeluarkan.

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

### 2. Ciri-Ciri Produk Bermutu

Juran dalam Nasution (2005) dan Schroeder (1994: 169) menyebutkan 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 (keandalan dan kemampuan peralatan);
- d. kontraktual (adanya jaminan apabila produk yang diterima oleh konsumen mengalami kerusakan);
- e. etika (kesopansantunan pelanggan dan kejujuran).

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



### 3. Dimensi Produk Bermutu

Mutu bisa diukur dengan beberapa dimensi. Dengan dimensi ini bisa dianalisis suatu produk itu bermutu atau tidak. Ada delapan dimensi mutu, seperti yang dinyatakan oleh Nasution, yaitu sebagai berikut.<sup>10</sup>

- 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.
- 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 subjektif, berkaitan dengan perasaan pelanggan dalam mengonsumsi produk, seperti meningkatkan harga diri.

Untuk menghasilkan produk bermutu dimulai 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".

---

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

## 4. Kinerja Mutu

### a. Definisi Kinerja Mutu

Kinerja mutu dapat didefinisikan sebagai prestasi dari mutu atau kualitas produk dan manajemen yang dapat dicapai oleh perusahaan selama 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 pengukuran kinerja mutu adalah untuk menentukan beban kerja dalam operasi dan jumlah pekerja yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efisien.

### b. Standar Mutu ISO 9000

*International Standard Organizations* (ISO) merupakan organisasi yang anggotanya terdiri atas badan standar nasional dari *European Community* (EC) dan *European Free Trade Association* (EFTA) yang berpusat di Geneva, Swiss. ISO 9000 merupakan standar jaminan mutu yang dikeluarkan oleh *The International*.

ISO 9000 dalam pemikiran aslinya adalah 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 bentuk mutu yang dapat dipastikan, yang pada akhirnya diaktualisasikan dalam bentuk tindakan.

ISO 9000 juga merupakan sistem yang secara keseluruhan bermanfaat untuk menjamin berlangsungnya operasi terus-menerus dari seluruh proses, mulai dari pembelian material sampai dengan pengiriman akhir produk jadi, yang secara keseluruhan dipandu dalam standar manajemen mutu.

ISO 9000 adalah rangkaian dari lima standar mutu internasional yang dikembangkan oleh *The International Organization for Standardization*, yaitu sebagai berikut.<sup>11</sup>

- 1) ISO 9000 merupakan standar manajemen dan jaminan mutu-pemandu untuk pemilihan dan penggunaan standar.

---

11 Lawrence J. & Carl Mc Daniel, *Business World*, New York: John Wiley, 2000, hlm. 342.

# BAB 6

## PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN

Globalisasi mempertinggi arus kompetisi dalam segala bidang, termasuk bidang pendidikan. Untuk itu, lembaga pendidikan harus berupaya meningkatkan mutu pelayanannya secara terus-menerus.

Penjaminan mutu pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan dan program pendidikan, pemerintah daerah, pemerintah, dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan (Permendiknas No. 63 Tahun 2009).

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) bertujuan meningkatkan kecerdasan kehidupan manusia, membangun budaya mutu pendidikan, baik formal, nonformal, maupun informal.

### A. Konsep Dasar Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*)

#### 1. Definisi Penjaminan Mutu

Penjaminan mutu (*quality assurance*) adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga *stakeholders* memperoleh kepuasan.

Menurut Hansen dan Elliot, penjaminan kualitas adalah seluruh rencana dan tindakan sistematis yang penting untuk menyediakan

kepercayaan yang digunakan dalam memuaskan kebutuhan tertentu.<sup>1</sup> Penjaminan kualitas membutuhkan evaluasi secara terus-menerus dan biasanya digunakan sebagai alat bagi manajemen.<sup>2</sup>

Menurut Pike dan Barnes, penjaminan mutu merupakan kegiatan untuk memberikan bukti-bukti untuk membangun kepercayaan bahwa kualitas dapat berfungsi secara efektif.<sup>3</sup>

Secara umum 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 terhadap kualitas produk yang ditawarkan.

## 2. Prinsip-Prinsip Penjaminan Mutu

Mutu tidak akan pernah dicapai dalam jangka waktu yang singkat, bergantung pada standar mutu yang diinginkan. Program jaminan mutu melibatkan setiap orang yang berada dalam organisasi untuk peningkatan pelayanan yang terus-menerus dan memenuhi kebutuhan standar dan harapan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Hal ini adalah suatu metode yang mengombinasikan 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; dalam hal ini jaminan mutu didasarkan pada prinsip sebagai berikut.

- a. Setiap orang dalam organisasi harus dilibatkan dalam penentuan, pengertian, dan peningkatan proses yang berkelanjutan dengan mengontrol dan bertanggung jawab dalam setiap mutu yang dihasilkan oleh setiap orang.
- b. Setiap orang harus sepakat untuk memuaskan pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal.
- c. Peningkatan mutu dilaksanakan dengan menggunakan metode ilmiah, yaitu dengan menggunakan data untuk pengambilan

---

1 K. E. Hansen and M. E. Elliot, *Osteoarthritis, Pharmacotherapy, A Pathophysiological Approach*, New York: Mc Graw Hill, 2005, hlm. 302.

2 *Ibid.*

3 Pike dan Barnes, *TQM In Action*, London: Chapman dan Hall, 1996, hlm. 8.

keputusan, penggunaan alat-alat statistik, dan keterlibatan setiap orang yang terkait.

### 3. Maksud dan Tujuan Penjaminan Mutu

Secara umum jaminan mutu adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu secara konsisten dan berkelanjutan sehingga konsumen, produsen, dan pihak lainnya yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan sehingga *stakeholders* memperoleh kepuasan.

Dalam konteks perguruan tinggi, tujuan utama penjaminan mutu adalah memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, yang dijalankan oleh perguruan tinggi secara internal untuk mewujudkan visi dan misinya, serta 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, objektivitas penilaian terhadap pemeliharaan dan peningkatan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan di perguruan tinggi dapat diwujudkan.

### 4. Manfaat Penjaminan Mutu

Apabila program menjaga mutu dapat dilaksanakan, banyak manfaat yang akan diperoleh. Secara umum beberapa manfaat yang dimaksudkan adalah:

- a. meningkatkan efektivitas pelayanan pendidikan;
- b. menyelesaikan masalah yang tepat dengan cara penyelesaian yang benar; program menjaga mutu dapat mendorong pemilihan masalah dilakukan secara tepat;
- c. dapat lebih meningkatkan efisiensi pelayanan. Peningkatan efisiensi berkaitan dengan dapat dicegahnya penyelenggaraan pelayanan yang berlebihan atau di bawah standar;

- d. meningkatkan penerimaan masyarakat terhadap pelayanan pendidikan;
- e. melindungi pelaksana pelayanan dari kemungkinan munculnya gugatan hukum.

## B. Dimensi Karakteristik Kualitas Pelayanan

Dalam menilai kualitas pelayanan, Yamit mengidentifikasi lima dimensi karakteristik yang digunakan oleh pelanggan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan. Kelima dimensi karakteristik kualitas pelayanan tersebut adalah sebagai berikut.<sup>4</sup>

### 1. Reliabilitas/keandalan (*reliability*)

Salah satu landasan kepuasan pelanggan adalah mengenai sikap, tindakan, dan latihan untuk para petugas. Tenner dan De Toro, menyebutkan bahwa nilai mutu yang paling mudah dipahami dari barang atau jasa pelayanan adalah cepat (*faster*), artinya sarana atau jasa pelayanan dapat diperoleh secara cepat, mudah, atau menyenangkan.<sup>5</sup>

Dalam konteks pendidikan, hal itu berkaitan dengan kemampuan lembaga pendidikan untuk menyampaikan layanan yang dijanjikan secara akurat sejak pertama kali.<sup>6</sup>

### 2. Bukti fisik (*tangibles*)

*Tangible* yang baik akan memengaruhi persepsi pelanggan. Pada saat yang bersamaan, aspek *tangible* merupakan salah satu sumber yang memengaruhi harapan pelanggan. Karena *tangible* yang baik, harapan responden menjadi lebih tinggi.

### 3. Empati (*empathy*)

Sikap empati dalam konteks ini berarti lembaga pendidikan memahami masalah orang tua, masyarakat, dan lingkungan serta bertindak demi kepentingan mereka.

---

4 Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, Yogyakarta: Ekonesia, 2002, hlm. 9.

5 Tenner A.R. dan I.J. De toro, *Total Quality Management*, Wesley: Addison-Publishing Company, 1992, hlm. 522.

6 Fandy Tjiptono, *Service Management Mewujudkan Layanan Prima*, Edisi II, Yogyakarta: Andi Offset, 2008, hlm. 95.

#### 4. Daya tangkap (*responsiveness*)

Penjaminan mutu pendidikan adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan secara konsisten berkelanjutan, dan sistematis sehingga *stakeholders* memperoleh kepuasan.

### C. Konsep dan Prinsip Sistem Penjaminan Mutu Pendidikar

#### 1. Konsep dan Prinsip Sistem Penjaminan Mutu Pendidikar

Mutu adalah kesesuaian fungsi dengan tujuan, kesesuaian dengan spesifikasi dan standar yang ditentukan/berlaku, sesuai dengan kegunaannya, produk yang memuaskan pelanggan, sifat, dan karakteristik produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan/harapan pelanggan (ISO 9000).

Dalam Permendiknas No. 63 Tahun 2009 BAB I disebutkan bahwa mutu pendidikan adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan sistem Pendidikan Nasional. Adapun penjaminan mutu pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan program pendidikan, penyelenggaraan satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, pemerintah, dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan

Dalam PP No. 19/2005 disebutkan bahwa lembaga penjamin mutu pendidikan yang selanjutnya disebut LPNP adalah Unit Pelaksana teknis Departemen yang berkedudukan di provinsi dan bertugas untuk membantu pemerintah Daerah dalam bentuk supervisi bimbingan, arahan, saran, dan bantuan teknis kepada satuan pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan nonformal dalam berbagai upaya penjaminan mutu satuan pendidikan untuk mencapai standar nasional pendidikan.

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.

Satuan Pendidikan wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan untuk memenuhi atau melampaui SNP (PP No.19/2005 Pasal 91).

## 2. Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP)

Implementasi SPMP, menurut Short, terdiri atas rangkaian proses/ tahapan yang secara siklik dimulai dari:<sup>7</sup>

- a. pengumpulan data;
- b. penganalisisan data;
- c. pelaporan/pemetaan;
- d. penyusunan rekomendasi;
- e. upaya pelaksanaan rekomendasi dalam bentuk program peningkatan mutu pendidikan.

Tahapan-tahapan proses SPMP merupakan siklus yang saling berkaitan dan berlangsung secara *sustainable* (berkelanjutan).

Kelima tahapan tersebut perlu dilaksanakan secara kolaboratif oleh berbagai *stakeholders* sekolah sesuai dengan amanat MBS (PP No. 19 Tahun 2005).<sup>8</sup>

Sekolah perlu membentuk Tim Pengembang Sekolah (TPS) yang terdiri atas berbagai unsur *stakeholders*, yaitu kepala sekolah, pengawas sekolah, perwakilan guru, komite sekolah, orang tua, dan perwakilan lain dari kelompok masyarakat yang 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.

SPMP tidak akan dapat terlaksana dengan baik tanpa pelibatan dan pemberdayaan berbagai *stakeholders* sekolah, termasuk wakil pemerintah. Melalui SPMP, sekolah dapat melaksanakan program manajemen yang berbasis data. Pola manajemen ini belum banyak dilakukan oleh sekolah sebagai suatu budaya kerja. Data yang valid, secara empirik dan akurat, akan selalu menjadi landasan utama

7 J.R. Short, *Sinopsis Pendiarti*, Tangerang: Birta Rupa Aksara Publisher, 2009, hlm. 113.

8 Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2006 Tentang Standar Nasional.



dalam pengambilan keputusan dan penyusunan berbagai rencana peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.

Rangkaian tahapan SPMP yang berbasis data ini menjadi bagian vital dan utama dalam proses Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Implementasi tahapan SPMP ini 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),

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.<sup>9</sup>

### 3. Mekanisme dan Tujuan Penjaminan Mutu Pendidikan

Substansi utama sistem penjaminan mutu pendidikan (SPM), menurut Suranto, dilaksanakan dengan pendekatan siklus PDCA. Komponen siklus pada proses penyelenggaraan pendidikan, yaitu sebagai berikut.<sup>10</sup>

a. Perencanaan mutu (*plan*)

Perencanaan berkaitan dengan perencanaan mutu, meliputi penetapan kebijakan mutu, penetapan tujuan mutu beserta indikator pencapaiannya, serta penetapan prosedur untuk pencapaian tujuan mutu.

b. Pelaksanaan (*do*)

*Do*, adanya pelaksanaan program yang sudah direncanakan. Oleh karena itu, 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.

9 Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 tentang Prioritas Pendidikan.

10 Suranto, *Manajemen Mutu dalam Pendidikan (QM in Education)*, Semarang: Ghyyas Putra, 2009, hlm. 63.

d. *Action*

Adanya tindak lanjut dan perbaikan dari hasil evaluasi, menyusun rencana perbaikan, dan menyusun laporan pelaksanaan program pendidikan.

Dalam konteks perguruan tinggi, tujuan utama dari penjaminan mutu adalah 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, objektivitas 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; jika disederhanakan dapat diuraikan sebagai berikut.<sup>11</sup>

- a. Tujuan antara yang ingin dicapai oleh program menjaga mutu ialah memahami mutu pelayanan pendidikan. 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 meningkatnya mutu pelayanan pendidikan. Jika dikaitkan dengan kegiatan program menjaga mutu, tujuan ini dapat dicapai apabila masalah dan penyebab masalah mutu pendidikan berhasil diatasi.

Penjaminan mutu dibutuhkan oleh pendidikan yang bertujuan untuk:<sup>12</sup>

- a. memeriksa dan mengendalikan mutu pendidikar
- b. meningkatkan mutu pendidikan;
- c. memberikan jaminan pada *stakeholders* pendidika

11 *Op. Cit.*, Ariani, *Manajemen Kualitas ...*, 2003, hlm. 57.

12 *Op. Cit.*, Ariani, *Manajemen Kualitas ...*, 2003, hlm. 59.

# BAB 7

## MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

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. Oleh karena itu, masa depan suatu bangsa terletak pada mutu dan kualitas pendidikan yang dilaksanakan.

Untuk menjamin mutu dan kualitas pendidikan, diperlukan perhatian yang serius, baik oleh penyelenggara pendidikan, pemerintah, maupun masyarakat. Hal ini karena dalam sistem pendidikan nasional sekarang ini, konsentrasi terhadap mutu dan kualitas bukan hanya tanggung jawab sekolah dan pemerintah, melainkan juga 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 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

Menurut Wiriadihardja, manajemen adalah mengarahkan/memimpin suatu daya usaha melalui perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengendalian sumber daya manusia dan bahan ditujukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>1</sup>

Adapun Syafaruddin mendefinisikan manajemen sebagai proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerja sama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.<sup>2</sup>

Dari dua pengertian ini, dapat dipahami bahwa manajemen merupakan tindakan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Mutu secara esensial, menurut Komariah dan Triatna digunakan untuk menunjukkan ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan pada barang (*product*) dan/atau jasa (*service*) tertentu berdasarkan pertimbangan objektif atas bobot dan/atau kinerjanya.<sup>3</sup>

Arief mendefinisikan mutu sebagai 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.<sup>4</sup>

Kata mutu yang digabungkan dengan kata pendidikan menunjuk pada kualitas produk yang dihasilkan lembaga pendidikan atau sekolah. Hal ini dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun yang lain, serta lulusannya relevan dengan tujuan.<sup>5</sup>

Pembahasan manajemen mutu untuk dilaksanakan secara menyeluruh di kalangan perguruan tinggi di Indonesia secara khusus baru

1 Moefli Wiriadihardja, *Dimensi Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Balai Pustaka, 1987, hlm. 30.

2 Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005, hlm. 42.

3 Aan Komariah dan Cepi Tiratna, *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, hlm. 8.

4 Armai Arief, *Reformulasi Pendidikan Islam*, Ciputat: CRSD Press, 2007, hlm. 21.

5 *Op. Cit.*, hlm. 9.

dilakukan tahun 1993 (Depdikbud, Ditjen Dikti 1994). Konsep MMT masih merupakan hal yang baru untuk diterapkan pada organisasi kependidikan.<sup>6</sup>

Persoalan terkait bagi para penyelenggara dan pelaksana sistem ataupun satuan pendidikan ialah penentuan strategi yang sesuai untuk menerapkan konsep MMT di lingkungan masing-masing. Penerapan MMT 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, dan staf sekolah lainnya, bahkan masyarakat.

Isu mutu pendidikan selalu menjadi pembicaraan yang aktual. Apalagi kini orientasi pembangunan nasional jangka panjang tahap kedua (PJP II) juga ditekankan pada pengembangan sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa masalah penanganan mutu dalam sistem pendidikan memiliki arti strategis. Dalam arti bahwa mutu pendidikan yang ditangani secara benar atau profesional pada dasarnya tertuju bagi keberhasilan pengembangan sumber daya manusia.

Mutu pendidikan ini semakin penting karena kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) pada abad global berjalan dengan cepat. Pemikiran dan penerapan berbagai konsep mutakhir atau kontemporer mengenai mutu pun menjadi semakin urgen. Apalagi mengingat ihwal mutu pendidikan sudah sejak lama menjadi masalah pokok dalam sistem pendidikan nasional kita.

Bagi para pengawas dan kepala sekoah, mungkin persoalan yang lebih teknis lagi ialah mengembangkan strategi penerapan MMT yang padu dengan perubahan yang sedang dihadapi. Misalnya, strategi bermisi perwujudan kurikulum muatan lokal dan penuntasan wajar dikdas 9 tahun.

## 2. Batasan Manajemen Mutu Pendidikan

Pengertian mengenai manajemen mutu pendidikan mengandung makna yang berbeda. Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*; "Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf, atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya)."

---

6 D. Mujiono, *Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud, 1994, hlm. 33.

Beberapa definisi mengenai Manajemen Mutu Terpadu (TQM) pendidikan menurut para ahli, yaitu sebagai berikut.<sup>7</sup>

- a. Manajemen Mutu Terpadu (TQM) pendidikan menurut Edward Sallis adalah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap lembaga pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.
- b. Manajemen mutu terpadu menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1995) adalah 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 adalah semua fungsi dari organisasi sekolah ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, produktivitas, dan prestasi serta kepuasan pelanggan.

Mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan sekolah memberikan layanan kependidikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan mencakup input, proses, dan *output* pendidikan.

Korelasi antara mutu dan pendidikan mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan tersebut. Proses pendidikan mencakup berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, saran sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana kondusif. Adapun mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu.<sup>8</sup>

### 3. Fungsi Manajemen Mutu Pendidikan

Bagi peserta didik, sekolah adalah sarana untuk belajar yang di dalamnya terdapat sistem yang terdiri atas input -> proses -> *output*. Sekolah memiliki peran penting untuk mewujudkan suasana

7 *Loc. Cit.*, Edward Sallis, *Total Quality ...*, 2006, hlm. 79.

8 Suryosubroto, *Manajemen ...*, 2004, hlm. 210-211.

belajar dan proses pembelajaran baik supaya siswa dapat dengan aktif mengembangkan segala potensi yang ada pada dirinya.

Menurut Cheng (1996), keefektifan sekolah dapat dilihat dari kemampuan sekolah dalam menjalankan fungsinya secara maksimal. Berikut 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. harapan yang tinggi terhadap personel sekolah, di antaranya kepala sekolah, guru, staf, dan siswa untuk berprestasi;
- e. 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 mengungkapkan sepuluh unsur utama (karakteristik) *total quality management*, yaitu sebagai berikut.<sup>9</sup>

### **1. Fokus pada pelanggan**

Dalam TQM, pelanggan internal dan pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas SDM, 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 batasan kualitas yang ditentukan.

---

<sup>9</sup> M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*, Edisi Kedua, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005, hlm. 133.

3. Pendekatan ilmiah  
Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan, proses pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain.
4. Komitmen jangka panjang  
Komitmen jangka panjang sangat penting dalam perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan baik.
5. Kerja sama tim (*teamwork*)  
Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan antarkaryawan perusahaan ataupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya harus dibina dengan baik.
6. Perbaiki sistem secara berkesinambungan  
Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan dan sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus-menerus untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa.
7. Pendidikan dan pelatihan  
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  
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 keputusan yang diambil karena pihak yang terlibat lebih banyak. Kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.



# BAB 8

## MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Globalisasi sangat berpengaruh dalam mewujudkan pasar dan persaingan bebas terbuka. Untuk itu, semua lembaga khususnya pendidikan dituntut untuk mampu menciptakan efisiensi, mengutamakan mutu, kepuasan konsumen, orang tua, masyarakat, dan lingkungan, dan memanfaatkan peluang dengan cepat agar dapat bersaing dan bertahan.

Lembaga pendidikan dapat meningkatkan dan mempertahankan kualitas dengan cara membangun suatu sistem peningkatan kualitas dan menentukan standar *Total Quality Management* atau disebut dengan manajemen peningkatan mutu.

Manajemen peningkatan mutu dalam bidang pendidikan dapat didefinisikan sebagai sekumpulan prinsip dan teknik yang menckankan pada peningkatan mutu dengan bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus-menerus meningkatkan kapasitas dan kemampuan lembaga tersebut untuk memenuhi tuntutan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Selain itu, lembaga pendidikan mampu bersaing di tengah-tengah kemajuan globalisasi serta mampu bertahan dengan menghasilkan lulusan berkualitas dan terpenuhinya kepuasan *user* atau *stakeholder* yang didasarkan pada pilar mutu untuk mentransformasikan mutu.

Pengertian kualitas atau mutu dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relatif berikut.<sup>6</sup>

- a. Dalam konsep *absolut*, sesuatu (barang) disebut berkualitas apabila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Jika diterapkan di dunia pendidikan, konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang mampu menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang mampu membayarnya.
- b. Dalam konsep relatif, kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Oleh karena itu, kualitas bukan merupakan tujuan akhir, melainkan sebagai alat ukur atas produk akhir dari standar yang ditentukan.

Menurut Nurkolis, dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan memiliki dua aspek, yaitu sebagai berikut.<sup>7</sup>

- a. Pelanggan internal; yaitu kepala sekolah, guru, dan staf kependidikan lainnya.
- b. Pelanggan eksternal; memiliki tiga kelompok, yaitu:
  - 1) pelanggan eksternal primer, yaitu peserta didik;
  - 2) pelanggan eksternal sekunder, yaitu orang tua dan para pemimpin pemerintahan;
  - 3) pelanggan eksternal tersier, yaitu pasar kerja dan masyarakat luas.

Berdasarkan konsep relatif tentang kualitas, pendidikan disebut berkualitas apabila memenuhi hal-hal berikut.<sup>8</sup>

- a. Pelanggan *internal* berkembang, baik fisik maupun psikis. Secara fisik, pelanggan mendapatkan imbalan finansial. Secara psikis, mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat, dan kreativitasnya.

---

6 Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003, hlm. 67.

7 *Op. Cit.*, hlm. 70.

8 *Op. Cit.*, Nurkolis, *Manajemen ...*, 2003, hlm. 69.

d. Pelanggan *eksternal*, terdiri atas sebagai berikut.

- 1) Eksternal primer (para siswa), menurut Phillip Hallinger,<sup>9</sup> merupakan pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional dan internasional, mempunyai 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 Kartono, para siswa menjadi manusia dewasa yang bertanggung jawab akan hidupnya.<sup>10</sup>
- 2) Eksternal sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan); mendapatkan kontribusi dan sumbangan yang positif. Misalnya, para lulusan dapat memenuhi harapan orang tua, 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 di dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga memengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat, dan keadilan sosial.

Pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam arti 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. Adapun berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik, tenaga kerja yang terlatih. Dalam arti deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan hasil tes prestasi belajar.

### 3. Prinsip Manajemen Peningkatan Mutu

Manajemen peningkatan mutu memiliki prinsip berikut:<sup>11</sup>

- a. peningkatan mutu harus dilaksanakan di sekolah;

9 *Op. Cit.*, hlm. 91.

10 Kartini Kartono, *Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Pradnya Paramita, 1997, hlm. 11.

11 *Loc. Cit.*, Suryosubroto, *Manajemen ....*, 2004, hlm. 21.

- 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 dibutuhkan perencanaan program pendidikan yang baik. Untuk mencapai pendidikan yang berkualitas, sekolah harus memperhatikan kondisi-kondisi yang memengaruhi, strategi-strategi yang tepat, langkah-langkah perencanaan, dan memiliki kriteria penilaian.

#### 4. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Peningkatan Mutu Pendidikan

Pendidikan yang selama ini dikelola secara terpusat (sentralisasi) kurang memberikan kebebasan pada sekolah dalam mengembangkan lembaganya sehingga berdampak pada rendahnya mutu pendidikan.

Menurut Usman, ada tiga faktor yang menjadi penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia, yaitu:<sup>12</sup>

- 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 bergantung pada keputusan birokrasi,
- c. peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim.

Untuk itu, pemerintah mengeluarkan kebijakan di bidang pendidikan berupa desentralisasi penyelenggaraan pendidikan ke tingkat sekolah, yaitu dengan memberlakukan manajemen peningkatan mutu, dengan tujuan, adanya perbaikan mutu di sekolah.

<sup>12</sup> Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001, hlm. 35.

Berdasarkan penyebab tersebut dan dengan adanya era otonomi daerah yang sedang berjalan, kebijakan strategis yang diambil Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (2002) dalam meningkatkan mutu pendidikan untuk mengembangkan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:<sup>13</sup>

- a. manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based management*), memberikan kewenangan kepada sekolah untuk merencanakan sendiri upaya peningkatan mutu secara keseluruhan;
- b. pendidikan yang berbasiskan partisipasi komunitas (*community based education*), terjadinya interaksi yang positif antara sekolah dan masyarakat (sekolah sebagai *community learning center*);
- c. dengan menggunakan paradigma belajar (*learning paradigm*), peserta didik dapat menjadi manusia yang diberdayakan.

Untuk merealisasikan kebijakan tersebut, sekolah dapat menerapkan manajemen peningkatan mutu. Manajemen peningkatan mutu dalam dunia pendidikan 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 metode peningkatan mutu yang bertumpu pada sekolah tersebut dalam mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, serta berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

Dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan terkandung aspek-aspek berikut:<sup>14</sup>

- a. mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah, baik kurikuler maupun administrasi;
- b. melibatkan proses diagnosis dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnosis;
- c. memerlukan partisipasi semua pihak (kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua, dan pakar).

13 Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Konsep Dasar*, Jakarta: Ditjen Pendidikan Dasar dan Menengah, Ditjen SLTP, 2002, hlm. 22.

14 *Op. Cit.*, Diknas, *Manajemen ...*, 2002, hlm. 31.

Tentu sekolah perlu melakukan upaya-upaya perbaikan, salah satunya reorientasi penyelenggaraan pendidikan, yaitu dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

## **B. Kondisi Ideal Peningkatan Mutu Pendidikan**

### **1. Kebutuhan Kondisi Peningkatan Mutu Pendidikan**

Suksesnya perencanaan pendidikan memerlukan beberapa kondisi bagi lembaga pendidikan, yaitu: (a) adanya komitmen politik; (b) perencana pendidikan harus mengetahui secara benar yang menjadi hak, tugas, dan tanggung jawabnya; (c) 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 alternatif teknis sebagai sarana untuk mencapai tujuan politik pendidikan; (g) mengurangi politisasi pengetahuan; (h) berusaha lebih besar untuk mengetahui opini publik terhadap perkembangan masa depan dan arah pendidikan; (i) administrator pendidikan harus lebih aktif mendorong perubahan-perubahan dalam perencanaan pendidikan; dan (j) ketika pemerintah tidak menguasai lagi semua aspek pendidikan, harus lebih diupayakan kerja sama yang saling menguntungkan antara pemerintah-swasta-universitas yang memegang otoritas pendidikan.

Dalam perencanaan pendidikan ada dua strategi penting, yaitu penetapan target dan penetapan prioritas. Strategi penetapan prioritas terdapat enam area kritis yang harus dipertimbangkan, yaitu (a) pilihan antara tingkat pendidikan; (b) pilihan antara kuantitas dan kualitas; (c) pilihan antara ilmu pengetahuan dan teknologi dengan pengetahuan budaya; (d) pilihan antara pendidikan formal dan pelatihan nonformal; (e) pilihan tentang insentif; (f) 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,

# BAB 9

## GUGUS KENDALI MUTU PENDIDIKAN

Jepang merupakan salah satu negara yang menerapkan GKM dan mencapai hasil yang sangat baik. Keberhasilan ini bermula pada tahun 1950 ketika *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE) mengundang Demming, ahli *Statistical Quality Control* (SQC) dari Amerika Serikat, untuk berbicara di muka para ahli industri yang saat itu sedang mencari jalan keluar dalam menghadapi krisis ekonomi dan sosial Jepang akibat perang. Selanjutnya, tiga dekade, yaitu tahun 1950, 1960, dan 1970 menjadi periode pengembangan *Total Quality Control* (TQC), khususnya di Jepang, yang menghasilkan kualitas barang produksi Jepang hingga mencapai tingkat keunggulannya dan mampu bersaing dalam perdagangan dunia.

Gugus Kendali Mutu (GKM) merupakan suatu pendekatan pengendalian mutu melalui penumbuhan partisipasi karyawan yang bertujuan mencari pemecahan persoalan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreativitas 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 dihadapi.

Gugus kendali mutu (GKM) dalam instansi pemerintah ataupun swasta berupaya untuk memikirkan, menganalisis, dan mencari

solusi untuk memperbaiki proses pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan secara sukarela dan terus-menerus. Gugus kendali mutu pada prinsipnya bekerja secara terarah, berkesinambungan, dan bersifat sukarela. Artinya partisipasi para anggotanya didasari oleh keinginan untuk memperbaiki kinerja yang ada dan telah dievaluasi. Anggotanya bekerja secara terus-menerus untuk memperbaiki kinerja yang ada dan atas dasar motivasi yang timbul dari dalam dirinya sendiri (intrinsik) sehingga mampu menghasilkan produk yang berkualitas tinggi yang diharapkan oleh *stakeholder*.

Di dunia pendidikan, gugus kendali mutu adalah personel lembaga pendidikan, yaitu guru, dosen, dan pegawai yang secara berkala dan sukarela mengadakan pertemuan untuk melakukan pengendalian mutu di lembaga pendidikan, tempat mereka bekerja.

## A. Konsep Dasar Gugus Kendali Mutu

### 1. Pengertian Gugus Kendali Mutu

Gugus kendali mutu (GKM) merupakan usaha pemecahan masalah untuk meningkatkan mutu dalam organisasi yang dilakukan secara sukarela di tempat mereka bekerja.<sup>1</sup>

Gugus kendali mutu adalah kelompok kerja kecil yang dibentuk secara sukarela untuk mengadakan kegiatan pengendalian mutu di tempat mereka bekerja. Pemecahan masalah dilakukan dengan mengombinasikan pengalaman dengan cara yang ilmiah, terjangkau oleh pengetahuan anggotanya untuk meningkatkan mutu.

Gugus kendali mutu adalah sekelompok orang wilayah kerja yang sama, datang bersama secara sukarela untuk mengidentifikasi permasalahan di 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. Gugus terdiri atas enam sampai delapan anggota.<sup>2</sup>

Gugus kendali mutu (GKM) merupakan pendekatan pengendalian mutu melalui penumbuhan partisipasi guru. GKM merupakan mekanisme formal dan dilembagakan yang bertujuan untuk mencari

1 *Loc. Cit.*, Ishikawa dan David, *Pengendalian ...*, 1987, hlm. 177.

2 Chandra *et al.* *Gugus Kendali Mutu*, Jakarta: Pustaka Binama Pressindo, 1991, hlm. 33.



pemecahan persoalan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreativitas di antara guru.

Setiap gugus bertindak sebagai mekanisme pemantau yang membantu sekolah dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan dalam memantau kesempatan yang diberikan oleh masyarakat dan lingkungan dunia industri atau dunia usaha. Bersifat proaktif, tidak menunggu bergerak jika persoalan timbul dan tidak menghentikan kegiatannya jika suatu persoalan telah ditemukan dan dipecahkan.

Berdasarkan pengertian tersebut, GKM diartikan sebagai tim pemecah persoalan atau kelompok pekerja di lembaga pendidikan dari unit kerja yang sama secara sukarela, melakukan pertemuan secara berkala dan berkesinambungan untuk melakukan alat kendali mutu dan proses pemecahan masalah melalui kegiatan identifikasi, memilih dan menganalisis berbagai persoalan lembaga pendidikan.

Kelompok tersebut 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 tanggung jawab setiap guru. GKM merupakan pendekatan yang membina manusia, bukan pendekatan penggunaan manusia. GKM bertujuan untuk membuat setiap pekerja menjadi pengambil keputusan sepanjang berkaitan dengan pekerjaannya.

Setiap gugus juga bertindak sebagai mekanisme pemantau yang membantu organisasi, termasuk lembaga pendidikan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan dalam memantau kesempatan. Caranya adalah meneliti lingkungan sekitarnya untuk melihat kesempatan, tidak menunggu adanya persoalan, dan tidak menghentikan kegiatannya jika suatu persoalan telah ditemukan dan dipecahkan. Untuk itu, GKM harus bekerja terus-menerus dan tidak bergantung pada proses pelaksanaan pekerjaan.<sup>3</sup>

Gugus kendali mutu merupakan alat bagi aplikasi dari budaya kerja yang bisa dijadikan penghubung antara permasalahan dunia pekerjaan yang digeluti sehari-hari dan upaya untuk membuat keputusan yang disepakati oleh para pengelolanya. Para pengelola

3 *Op. Cit.*, Olga L. Crocker, *et al.*, *Gugus ...*, 2004, hlm. 23.

mampu memberikan kontribusi terhadap organisasi dalam menangani permasalahan secara lebih baik lagi sehingga tercipta proses pekerjaan yang menunjang segala perbaikan pada semua lini pekerjaan.

## 2. Ciri-Ciri Umum Gugus Kendali Mutu

Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan komunikasi, terutama antara karyawan lini dan manajemen.</li> <li>- Mencari dan memecahkan masalah.</li> </ul>
Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdiri atas seorang kepala dengan delapan sampai sepuluh karyawan yang berasal dari satu bidang pekerjaan.</li> <li>- Mempunyai seorang koordinator dan satu atau lebih fasilitator yang bekerja dengan gugus.</li> </ul>
Pemilihan Anggota Gugus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partisipasi anggota dalam gugus bersifat sukarela.</li> <li>- Partisipasi kepala mungkin sukarela mungkin tidak.</li> </ul>
Ruang Lingkup Persoalan yang Dianalisis Gugus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gugus memilih sendiri persoalan yang akan dibahasnya.</li> <li>- Pada permulaannya, gugus didorong untuk memilih persoalan yang berasal dari bidang pekerjaannya sendiri.</li> <li>- Persoalan tidak terbatas pada mutu, tetapi juga mencakup produktivitas, biaya, keselamatan kerja, dan moral.</li> </ul>
Latihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Latihan formal dalam hal teknik pemecahan persoalan merupakan bagian dari pertemuan gugus.</li> </ul>
Pertemuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satu jam per minggu.</li> </ul>

Penghargaan bagi gugus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biasanya tidak ada penghargaan dalam bentuk uang.</li> <li>- Penghargaan yang paling efektif adalah kepuasan anggota gugus karena pemecahan yang mereka sumbangkan.</li> </ul>
------------------------	---

Sumber: Crocker *et al.* (2001)

### 3. Tujuan Pembentukan Gugus Kendali Mutu

Tujuan pembentukan gugus kendali mutu adalah:<sup>4</sup>

- a. mengurangi kesalahan dan meningkatkan mutu;
- b. mengilhami kerja tim yang lebih baik;
- c. mendorong keterlibatan dalam tugas;
- d. meningkatkan motivasi para karyawan;
- e. menciptakan kemampuan memecahkan masalah;
- f. menimbulkan sikap mencegah masalah;
- g. memperbaiki komunikasi dan mengembangkan hubungan 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 Gugus Kendali Mutu

Langkah-langkah aktual dalam proses pelaksanaan GKM, yaitu sebagai berikut.<sup>5</sup>

#### a. Konsultan dari luar

Selain menggunakan departemen pengembangan organisasi sendiri, pelaksanaan GKM dapat menggunakan spesialis atau konsultan dari luar.

4 T. Hani Handoko, *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, Yogyakarta: BPFE, 2000, hlm. 18.

5 *Loc. Cit.*, Olga L. Crocker, *et al. Gugus ...*, 2004, hlm. 44.

## b. Memperoleh komitmen

Untuk memperoleh komitmen dari pihak utama yang terkait, langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) mengadakan seminar di luar lokasi anggota manajemen senior yang diperkenalkan dengan konsep GKM. Pembahasan seminar mencakup tinjauan ringkas atas persoalan motivasi dan kepemimpinan, keuntungan gugus, kebutuhan akan komitmennya, peranan baru dan filsafat manajemen yang diperlukan dan topik sejenis;
- 2) manajer senior menilai pendekatan dan membuat keputusan tentang konsep tersebut akan diperkenalkan pada manajemen menengah atau tidak. Selanjutnya, manajer senior memutuskan untuk membentuk kelompok peneliti untuk melakukan penelitian dan membuat laporan. Sekalipun demikian, manajer senior dapat menunggu sampai masukan diterima dari manajemen menengah. Hal ini karena keterlibatan manajemen menengah dapat memberikan kejernihan tentang tujuan organisasi dan umpan balik dan pertukaran informasi;
- 3) membuat analisis yang berdiri sendiri mengenai program tersebut, keuntungan dan kerugiannya, peranan baru, dan secara aktif mendukung langkah pertama dalam proses pelaksanaannya atau tidak;
- 4) mengumumkan kepada karyawan tentang pelaksanaan program GKM, alasan yang melatarbelakangi keputusan, dan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan pada masa yang akan datang;
- 5) membentuk panitia pengarah (*steering committee*) yang dipilih dari berbagai departemen dan tingkatan. Kelompok ini tidak terlibat dalam kegiatan sehari-hari;
- 6) memilih fasilitator oleh panitia pengarah yang menjadi anggota tambahan panitia tersebut. Fasilitator adalah penghubung antara panitia pengarah dan para pemimpin gugus;
- 7) menempatkan program di tempat yang tepat;
- 8) panitia pengarah bersama dengan konsultan (jika ada) membuat pedoman dan prinsip;
- 9) fasilitator mengadakan pertemuan informal tentang GKM dan proses kendali mutu untuk anggota sumber daya manusia dan staf pengawas lainnya; dan mengadakan pertemuan informal

dengan para pekerja untuk menjelaskan konsep GKM, kerangka umum dan pedoman, struktur, hubungan pelaporan dan proses serta kegiatan gugus;

10. fasilitator, panitia pengarah, dan konsultan dari luar membuat perencanaan pendahuluan untuk memperkirakan persoalan, dan sikap negatif yang mungkin terjadi; dan mengajak sukarelawan dengan memberikan formulir yang harus diisi;
- 11) fasilitator bersama dengan panitia pengawas memilih pemimpin tim dari para pengawas tingkat pertama, membuat program latihan bagi pemimpin tim dan melatihnya;
- 12) fasilitator membuat program latihan dan membantu pemimpin tim dalam membuat pertemuan.

## **B. Manajemen Kendali Mutu Pendidikan**

Dalam ISO 9001-2000 dijelaskan bahwa manajemen mutu merupakan pendekatan manajemen sebuah organisasi yang berpusat pada mutu berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan sukses jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, serta keuntungan bagi anggota organisasi dan masyarakat.<sup>6</sup>

Manajemen kendali mutu merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.<sup>7</sup>

Manajemen kendali mutu adalah upaya mengembangkan dan memelihara kemampuan organisasi untuk terus-menerus meningkatkan mutu.<sup>8</sup>

Manajemen kendali mutu adalah semua aktivitas dari fungsi manajemen secara menyeluruh yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikan melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, jaminan kualitas, dan peningkatan kualitas.<sup>9</sup>

6 Budi Suardi, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2000*, Jakarta: PPM, 2003, hlm. 121.

7 *Loc. Cit.*, F. Tjiptono dan A. Diana, *Total ...*, 2001, hlm. 4.

8 C. Z. Yun, Y.W. Yong, dan L. Loh, *The Quest for Global Quality*, Singapore: JTs Multilingual Pte, 1998, hlm. 4

9 Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004, hlm. 4.

## 1. Sejarah Manajemen Kendali Mutu

Edward Deming, dikenal sebagai bapak mutu,<sup>10</sup> memperoleh gelar doktor di bidang matematika dan fisika di Universitas Yale. Pada akhir Perang Dunia II, Deming meninggalkan pekerjaannya di pemerintahan dan mendirikan perusahaan konsultan. Pada tahun 1947, salah satu klien pertamanya, Departemen Luar Negeri Amerika, mengirimnya ke Jepang untuk mempersiapkan sensus nasional di negara tersebut. Deming mendapatkan sambutan hangat dari Jepang karena orang Jepang mengaitkan keberhasilan ekonomi dengan metodologi mutu Deming.

Filosofi Deming cenderung menempatkan mutu dalam arti manusiawi. Ketika pekerja sebuah institusi berkomitmen pada pekerjaan untuk dilaksanakan dengan baik dan memiliki proses kepemimpinan atau manajerial yang kuat untuk bertindak, mutu pun akan mengalir dengan sendirinya. Inti pendekatan manajemen kendali mutu Deming adalah menggunakan teknik statistik sederhana pada *output* program perbaikan yang berkelanjutan. Filosofi manajemen kendali mutu Deming dikembangkan berdasarkan kebutuhan untuk memperbaiki kondisi kerja setiap pegawai, termasuk bidang pendidikan, yaitu bagi para tenaga pendidik dan kependidikan.

## 2. Pengertian Manajemen Kendali Mutu Pendidikan

Di dunia pendidikan, mutu dijalankan seperti di dunia bisnis dan hal ini merupakan revolusi. Pengendalian mutu di lembaga pendidikan membutuhkan waktu dalam melakukan pemeliharaan, perubahan sikap semua pihak, dan investasi dalam bentuk pelatihan untuk semua komponen sekolah. Banyak pemimpin pendidikan gagal dalam upaya implementasi mutu karena tidak memiliki komitmen yang menjadi syarat keberhasilan. Mutu adalah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.

Dengan menggunakan metodologi mutu, setiap sistem kerja dapat dibagi dalam serangkaian proses kerja. Setiap rangkaian kerja merupakan proses unik memberikan sumbangan pada penciptaan keluaran.

---

10 J.S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007, hlm. 5.

Di sekolah seperti SMK, standar mutu ditetapkan untuk setiap rangkaian kerja dalam keseluruhan proses kerja. Apabila setiap peserta didik mencapai standar mutu dalam proses pembelajarannya, mereka memiliki keterampilan dan kompetensi profesional yang sesuai dengan kebutuhan industri.

Pengembangan mutu di SMK bersifat instrumental dan dapat membantu guru lain mengembangkan pemahamannya tentang mutu. Oleh karena itu, mutu sebagai instrumen harus mengubah cara kerja guru untuk mencapai dan memperbaiki mutu keluaran mereka (peserta didik). Guru bertanggung jawab mengurangi pemborosan dan inefisiensi sehingga harus menciptakan pembelajaran dan lingkungan kerja yang lebih baik.

Manajemen kendali mutu adalah satu himpunan prinsip, alat, dan prosedur yang memberikan tuntunan dalam praktik penyelenggaraan organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Manajemen kendali mutu di SMK melibatkan seluruh anggota organisasi dalam mengendalikan dan secara kontinu meningkatkan cara kerja dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan (masyarakat dan industri) mengenai mutu atau kualitas produk atau jasa yang dihasilkan sekolah.

Deming mengemukakan bahwa mutu adalah sebuah derajat variansi standar yang digunakan dan memiliki kebergantungan pada biaya yang rendah. Prinsip pokok tentang mutu di bidang pendidikan adalah:<sup>11</sup>

- a. menerapkan tujuan mutu pendidikan yang akan dicapai;
- b. menekankan pada upaya pencegahan kegagalan pada siswa, bukan mendeteksi kegagalan setelah peristiwa terjadi;
- c. penggunaan metode kontrol statistik dapat membantu memperbaiki *outcome* peserta didik dan administratif.

Menurut Arcaro, mutu adalah<sup>12</sup> refleksi pendekatan rasional berdasarkan fakta terhadap organisasi yang menekankan pentingnya proses perencanaan dan kontrol mutu. Titik fokus filosofi mutu Jurusan adalah keyakinan organisasi terhadap produktivitas individual. Mutu dapat dijamin dengan cara memastikan bahwa setiap individu memiliki bidang yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan

11 *Loc. Cit.*, Vincent Gaspersz, *Manajemen Kualitas ...*, 1997, hlm. 37.

12 *Loc. Cit.*, J.S. Arcaro, *Pendidikan ...*, 2007, hlm. 8.

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.

Arcaro pun mengemukakan pandangannya tentang mutu, yaitu:<sup>13</sup>

- 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;
- e. setiap personel sekolah harus mendapatkan pelatihan. Manajemen kendali mutu sebagai kerja sama yang saling menguntungkan dari semua orang dalam organisasi dan dikaitkan dengan proses pendidikan untuk menghasilkan nilai produk dan jasa serta kompetensi peserta didik.

Dari beberapa teori yang telah dikemukakan, dapat dipahami bahwa manajemen kendali mutu menuntut komitmen dan kesungguhan untuk memuaskan pelanggan dan *stakeholder* melalui penciptaan produk dan jasa (*job design*) yang berkualitas dan berorientasi jangka panjang. Dalam implementasinya, manajemen kendali mutu menggunakan seperangkat alat, seperti perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, jaminan kualitas dan peningkatan kualitas, serta membutuhkan kerja sama tim (*team work*) secara terpadu.

### **C. Faktor Pendukung, Penghambat, dan Dampak Manajemen Kendali Mutu Pendidikan**

Setiap program yang dilaksanakan di sekolah menghadapi sejumlah masalah, seperti rendahnya daya dukung *stakeholder*, baik dari sisi pelaksanaan dan alokasi anggaran yang terbatas, maupun pelaksanaan program yang menyebabkan rendahnya partisipasi aktif seluruh komponen sekolah, seperti guru dan staf, yang menjadi penghambat keberhasilan suatu program.

---

13 *Op. Cit.*, hlm. 9.



# BAB 10

## MUTU JASA

### PELAYANAN PENDIDIKAN

Mutu merupakan topik yang hangat di dunia bisnis dan akademik. Mutu sama halnya dengan memiliki kualitas dan bobot. Pendidikan yang bermutu adalah pelaksanaan pendidikan yang menghasilkan tenaga profesional sesuai dengan kebutuhan negara dan bangsa pada saat ini. Mutu lembaga pendidikan adalah sifat-sifat layanan yang diberikan yang memberikan kepuasan pelanggan, baik yang tersurat maupun yang tersirat. Pelanggan lembaga pendidikan dikategorikan dalam dua macam, yaitu pelanggan internal: guru, karyawan; dan pelanggan eksternal; siswa, orang tua, pemerintah, penyandang dana, dan pemakai lulusan. Dengan demikian, lembaga pendidikan bermutu adalah lembaga yang mampu memberikan layanan yang sesuai atau melebihi harapan guru, karyawan, siswa, penyandang dana (orang tua, pemerintah), dan pemakai lulusan.

Sejalan dengan proses pemerataan pendidikan, peningkatan mutu untuk setiap jenjang pendidikan melalui persekolahan mutlak diperlukan. Peningkatan mutu ini diarahkan pada 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. Salah satu faktor terpenting yang memengaruhi adalah mutu proses pembelajaran yang belum mampu menciptakan

proses pembelajaran yang berkualitas. Hasil pendidikan pun belum didukung oleh sistem pengujian dan penilaian yang melembaga dan independen sehingga mutu pendidikan tidak dapat dimonitor secara objektif dan teratur. Faktor lainnya adalah uji banding antara mutu pendidikan suatu daerah dan daerah lain belum dapat dilakukan sesuai dengan harapan 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. Hal ini tidak mampu memupuk kreativitas siswa untuk belajar secara efektif. Sistem yang berlaku pada saat sekarang ini juga tidak mampu membawa tenaga pengajar 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 ke arah kurikulum yang berbasis kompetensi, yang 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 tenaga pengajar. Dibandingkan dengan negara berkembang lainnya, kualitas tenaga pengajar pendidikan tinggi di Indonesia belum cukup memadai.

## **A. Konsep Dasar Mutu Jasa Pelayanan**

### **1. Pengertian Mutu Jasa Pelayanan**

#### **a. Mutu**

Sallis 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.<sup>1</sup>

Sutopo dan Suryanto menyatakan bahwa mutu adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses,

---

1 Edward Sallis, *Manajemen ...*, 2006, hlm. 112.

dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pihak yang menginginkannya.<sup>2</sup>

Kualitas atau mutu menurut Juran diartikan sebagai kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi.<sup>3</sup>

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*).<sup>4</sup>

## b. Pelayanan

Sutopo dan Suryanto mendefinisikan pelayanan sebagai kegiatan yang ditawarkan oleh organisasi atau individu kepada konsumen (*customer*/yang dilayani), yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki.<sup>5</sup>

Hadisubroto menyatakan bahwa pelayanan merupakan satu bentuk kesatuan kerja dari peralatan, perlengkapan, atau apa pun, dan karyawan dalam penyediaan akomodasi dari kegiatan yang diinginkan oleh orang atau publik. Dalam bidang pendidikan, pemberi layanan adalah lembaga pendidikan, yaitu lembaga pemberi jasa kepada para konsumen, yaitu siswa atau mahasiswa.<sup>6</sup>

Dalam standar pelayanan terdapat baku mutu pelayanan, yaitu pelayanan prima. Pelayanan prima merupakan terjemahan dari istilah *excellent services* yang secara harfiah berarti pelayanan yang sangat baik atau terbaik karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku.

## c. Mutu Pelayanan

Mutu pelayanan dapat didefinisikan sebagai jarak antara harapan dan kenyataan yang dirasakan pelanggan atas pelayanan yang diterima. Jika jarak harapan dan kenyataan itu dekat bahkan sesuai maka mutu pelayanan yang dirasakan pelanggan positif atau baik. Sebaliknya, jika

2 Sutopo dan Suryanto Adi, *Pelayanan Prima*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2006, hlm. 8.

3 Joseph M. Juran, *Merancang Mutu*, Jakarta: Binaman Persindo, 1994, hlm. 55.

4 *Loc. Cit.*, M.N. Nasution, *Menejemen Mutu ...*, 2001, hlm. 35.

5 *Loc. Cit.*, Sutopo dan Suryanto Adi, *Pelayanan ...*, 2006, hlm. 10.

6 Yin Kimsean et al. *Analisis Kinerja Pelayanan Publik Pada Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap Kota Yogyakarta*, Tesis, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 2004, hlm. 22.

jarak harapan dan kenyataan jauh, mutu pelayanan yang dirasakan pelanggan negatif atau kurang baik.

Menurut Lewis dan Booms, mutu pelayanan sebagai ukuran seberapa baik tingkat layanan yang diberikan sesuai dengan harapan pelanggan.<sup>7</sup>

Dari beberapa pendapat tersebut, hal yang sangat mempengaruhi mutu pelayanan yaitu jasa yang diharapkan dan jasa yang dirasakan.

## 2. Karakteristik Jasa/Pelayanan

Kotler memberikan empat karakteristik batasan untuk jenis-jenis pelayanan jasa, yaitu:<sup>8</sup>

- 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 perseorangan (*personal need*) atau kebutuhan bisnis (*business need*);
- d. jasa dibedakan atas tujuannya, yaitu laba atau nirlaba (*profit or non profit*) dan berdasarkan kepemilikannya, yaitu swasta atau publik (*private or public*).

Sutopo dan Suryanto menyebutkan bahwa karakteristik pelayanan, yaitu sebagai berikut:<sup>9</sup>

- a. tidak dapat diraba, berlawanan sifatnya dengan barang jadi;
- b. terdiri atas tindakan nyata dan 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.

---

7 Ida Manullang, *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Jasa Penerbangan PT. Garuda Indonesia Airlines di Bandara Polonia Medan*, Tesis, Medan: SPS USU, 2008, hlm. 21.

8 Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Kesebelas, Jakarta: Indeks kelompok Gramedia, 2003, hlm. 172.

9 *Loc. Cit.*, Sutopo dan Suryanto Adi, *Pelayanan ...*, 2006, hlm. 11.

### 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 sesuatu yang dibutuhkan seseorang.

Kepuasan juga dapat dipandang sebagai perbandingan hal-hal yang dibutuhkan dengan hal-hal yang diperoleh. Seseorang akan terpenuhi kepuasannya jika perbandingan tersebut cukup adil. Ketidakeimbangan perbandingan, khususnya yang merugikan, akan menimbulkan ketidakpuasan. Sebaliknya, ketidakeimbangan yang dinilai menguntungkan akan memberikan kepuasan.

Menurut Day Tse dan Wilton, kepuasan pelanggan merupakan respons pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan tentang kinerja dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya.<sup>10</sup> Dengan kata lain, kepuasan pelanggan adalah keadaan terpenuhinya kebutuhan pelanggan, dalam arti semua yang dibutuhkan dapat diterima sesuai dengan kriteria yang diinginkan. Semakin tinggi kapasitas kebutuhan yang terpenuhi, semakin tinggi pula kepuasan yang diterimanya.

### 4. Pendekatan Mutu Pelayanan/Jasa

Mutu pelayanan adalah pencapaian standar harapan pelanggan untuk memenuhi hal yang berkaitan dengan keinginan mereka. Di dunia pendidikan, pelanggan adalah peserta didik. Menurut Tjiptono, 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. Dalam bidang pendidikan, perbandingan dua faktor utama tersebut terdapat dalam lima dimensi kualitas layanan dari model ServQual, yaitu:<sup>11</sup>

- a. *responsiveness (tanggapan)*; kemampuan personel lembaga pendidikan dalam memahami keinginan peserta didik dan kemampuan memberikan tanggapan atas keluhan dan permasalahan yang dihadapi;

10 Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa*, Edisi 2, Yogyakarta: Andi Offset, 1998, hlm. 55.

11 Fandy Tjiptono, *Pemasaran Jasa*, Malang: Bayumedia, 2005, hlm. 71.

- b. *reliability (keandalan)*; kemampuan personel lembaga pendidikan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan sesuai dengan harapan;
- c. *assurance (jaminan)*; pengetahuan, sopan santun, keramahan, dan kemampuan petugas dalam menumbuhkan rasa percaya kepada peserta diklat;
- d. *emphaty*; kemampuan personel lembaga untuk memberikan perhatian yang tulus dan bersifat khusus yang diberikan kepada peserta didik untuk memahami keinginan mereka;
- e. *tangibles (bukti langsung)*; kemampuan lembaga pendidikan dalam menunjukkan bukti langsung yang berarti bentuk fisik, yaitu sarana prasarana seperti ruang kelas, musala, toilet, ruang tunggu, dan lain-lain. Penampilan personel yang rapi dan bersih merupakan bukti langsung kesiapannya dalam melayani peserta didik.

Kualitas pelayanan identik dengan pelayanan prima, yaitu memberikan pelayanan yang terbaik. Parasuraman, Zeithaml, dan Berry merumuskan model kualitas pelayanan yang menyoroti persyaratan utama untuk memberikan kualitas pelayanan yang diharapkan.<sup>12</sup>

## B. Mutu Jasa Pendidikan

### 1. Esensi Konsep Mutu Jasa Pendidikan

Konsep mengenai mutu pendidikan berbeda-beda antara yang satu dan yang lainnya.

Menurut Syaefuddin, ada tiga pengertian konsep mutu, yaitu mutu sebagai konsep yang absolut (mutlak), mutu dalam konsep yang relatif, dan mutu menurut pelanggan. Esensi ketiga konsep tersebut adalah sebagai berikut.<sup>13</sup>

- a. Dalam pengertian absolut, sesuatu dikatakan bermutu jika memenuhi standar yang tertinggi dan tidak dapat diungguli, serta tidak dapat dikompromikan, seperti kebaikan, keindahan,

12 *Op. Cit.*, Fandy Tjiptonè, *Pemasaran Jasa ...*, 2005, hlm. 76.

13 Mohammad Syaifuddin dkk. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bahan Ajar Cetak-Unit 2, Jakarta: Depdiknas, 2007, hlm. 7.

dan kebenaran. Jika dikaitkan dengan pendidikan, konsep mutu absolut bersifat elite karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang memberikan pendidikan dengan *high quality* kepada siswa dan sebagian besar siswa tidak dapat menjangkaunya.

- b. Dalam pengertian relatif, mutu bukanlah atribut produk atau jasa, tetapi sesuatu yang berasal dari produk atau jasa tersebut. Dalam konsep pendidikan, produk yang bermutu adalah lulusan yang diterima di lingkungan dunia industri, dunia usaha, atau mampu menciptakan peluang kerja sendiri. Untuk kalangan SD, SMP, dan SMA, lulusan yang bermutu adalah lulusan yang santun, cerdas, dan taat.

Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 pada Pasal 3 disebutkan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradapan bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa mulia sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

- c. Menurut pengertian pelanggan, mutu adalah sesuatu yang mendatangkan kepuasan pelanggan. Mutu pelanggan di dunia pendidikan ditentukan sejauh mana lembaga pendidikan mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan peserta didik atau bahkan melebihi.

Dalam konteks pendidikan, produk 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

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, orientasi mutu dari aspek *output* pendidikan mendasarkan pada hasil pendidikan yang ditunjukkan oleh keunggulan akademik dan nonakademik. Saat ini, mutu pendidikan tidak hanya dapat dilihat dari prestasi yang dicapai, tetapi mengupayakan agar 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.<sup>14</sup>

Isi 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 standar nasional pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Standar nasional pendidikan diperlukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.<sup>15</sup> Dengan adanya standar, dua orang guru tidak akan memberikan penafsiran berbeda terhadap kedalaman sebuah kompetensi dasar sebuah kurikulum. Demikian juga dengan proses pembelajaran, guru akan berfokus pada hasil (*output*) yang harus dicapai, tidak sekadar memenuhi target administratif yang ada dalam petunjuk pelaksanaan (*juklak*) dan petunjuk teknis (*juknis*).

Berdasarkan uraian tersebut jelas bahwa mutu pendidikan berkaitan dengan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan nasional seperti yang tercantum dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem

---

14 *Op. Cit.*, Syaifuddin dkk. *Manajemen ...*, 2007, hlm. 8.

15 H. E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, hlm. 18.



Pendidikan Nasional. Mutu pendidikan dapat dikatakan baik apabila memenuhi standar nasional pendidikan.

### 3. Karakteristik Mutu Pendidikan

Secara ringkas, Usman mengemukakan tiga belas karakteristik mutu pendidikan, yaitu sebagai berikut.<sup>16</sup>

- a. Kinerja (*performa*), yakni berkaitan dengan aspek fungsional sekolah meliputi kinerja guru dalam mengajar, baik dalam memberikan penjelasan dan menyiapkan bahan pelajaran lengkap maupun pelayanan administratif dan edukatif sekolah dengan kinerja yang baik setelah menjadi sekolah favorit.
- b. Waktu wajar (*timelines*), yakni sesuai dengan waktu yang wajar meliputi memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu.
- c. Andal (*reliability*), yakni usia pelayanan bertahan lama, meliputi pelayanan prima yang diberikan sekolah tetap bertahan dan cenderung meningkat dari tahun ke tahun.
- d. Data tahan (*durability*), yakni tahan banting, misalnya meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan.
- e. Indah (*aesthetics*), misalnya eksterior dan interior sekolah ditata menarik, guru membuat media-media pendidikan yang menarik.
- f. Hubungan manusiawi (*personal interface*), yakni menunjang tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Misalnya, warga sekolah saling menghormati, demokrasi, dan menghargai profesionalisme.
- g. Mudah penggunaannya (*easy of use*), yakni sarana dan prasarana dipakai. Misalnya, aturan sekolah yang mudah diterapkan, buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dan dikembalikan tepat waktu.
- h. Bentuk khusus (*feature*), yakni keunggulan tertentu, misalnya sekolah unggul dalam hal ekstrakurikuler, penguasaan teknologi informasi (komputerisasi), dan sebagainya.
- i. Standar tertentu (*comformance to specification*), yakni memenuhi standar tertentu. Misalnya, sekolah memenuhi standar pelayanan minimal.

---

16 *Loc., Cit., Husaini Usman, Manajemen ..., 2006, hlm. 411.*

- j. Konsistensi (*concistency*), yakni keajegan, konstan, dan stabil, misalnya mutu sekolah tidak menurun bahkan semakin meningkat.
- k. Seragam (*uniformity*), yakni tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya, sekolah melaksanakan aturan seragam yang sama bagi semua peserta didiknya.
- l. Melayani (*service ability*), yakni memberikan pelayanan prima. Misalnya, menyediakan kotak saran bagi peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Saran-saran yang masuk dipenuhi dengan baik sehingga menimbulkan kepuasan.
- m. Ketepatan (*accuracy*), yakni ketepatan dalam pelayanan, misalnya sekolah mampu memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan peserta didik, orang tua, masyarakat, dan lingkungan.

#### 4. Faktor-Faktor Tercapainya Tujuan Pendidikan

Tercapainya tujuan pendidikan bergantung pada banyak faktor, antara lain sebagai berikut.<sup>17</sup>

- a. Guru yang berkualitas dan berwewenang mampu melibatkan murid dalam proses pembelajaran yang efektif dan mampu memanfaatkan fasilitas dan situasi yang ada secara maksimal. Profesionalisme guru digambarkan melalui kualitas dan kualifikasi serta kelayakan dan kesesuaian pendidikan.
- 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, dan adanya ketenteraman dalam mengajar.
- c. Kesejahteraan guru dapat terjamin sehingga dapat merefleksikan kondisi kerja guru secara layak.
- d. Manajemen pendidikan yang dijamin undang-undang dan peraturan yang kondusif diikuti dengan peran serta masyarakat, organisasi profesi guru yang ikut terlibat dalam memberdayakan sumber daya manusia dan alam, baik secara daerah, regional, maupun nasional.

<sup>17</sup> *Loc. Cit.*, Syaifuddin dkk., *Manajemen ...*, 2007, hlm. 13.

# BAB 11

## PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH

Manajemen sekolah merupakan faktor yang paling penting dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Keberhasilan pengajaran di sekolah diukur oleh prestasi yang dihasilkan oleh sekolah tersebut.

Salah satu tantangan lembaga pendidikan (sekolah) adalah mengejar ketertinggalan artinya kompetisi dalam meraih prestasi terlebih dalam menghadapi persaingan global, yang dimulai dari jenjang tingkat dasar, menengah, dan tingkat atas. Dengan berbagai jenjang sekolah ini, peserta didik dapat memperoleh bekal pengetahuan, sikap, dan keterampilan dari dasar sehingga mampu melanjutkannya ke jenjang yang lebih tinggi. Di sinilah kepemimpinan kepala sekolah berperan penting.

Di samping mengejar ketinggalan untuk mengatasi tantangan tersebut, hal lain harus diperhatikan kepala sekolah adalah menciptakan keterbukaan dalam proses penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, suasana belajar mengajar yang menyenangkan, menunjukkan keteladanan, dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam proses penyelenggaraan pendidikan.

Salah satu model yang dianggap relevan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, yaitu melalui manajemen berbasis sekolah/madrasah.

## A. Konsep Dasar Manajemen Sekolah

Konsep manajemen berbasis sekolah pertama muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mempertanyakan relevansi dan korelasi pendidikan yang diselenggarakan di sekolah dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Kinerja sekolah 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, fenomena tersebut diantisipasi dengan melakukan upaya perubahan terhadap manajemen sekolah, yaitu pe-nataan sekolah melalui konsep MBS yang diartikan sebagai wujud reformasi pendidikan yang memodifikasi struktural pemerintahan ke sekolah dengan pemberdayaan sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan nasional.<sup>1</sup>

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, orang tua peserta didik, dan masyarakat yang berhubungan dengan program sekolah sehingga rasa memiliki warga sekolah dapat meningkatkan 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.

### 1. Pengertian Manajemen Sekolah

Menurut Rusdiana (2014), manajemen merupakan kegiatan atau serangkaian tindakan dalam mengurus, memimpin, mencapai, memerintah, membimbing, mengarahkan, dan mengendalikan.

Dalam konteks sekolah, manajemen sekolah menurut Subroto merupakan aplikasi ilmu manajemen di bidang persekolahan.<sup>2</sup>

---

1 Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010, hlm. 23.

2 *Loc. Cit.*, Subroto, *Manajemen Sekolah ...*, 2004, hlm. 102.

Menurut Sutomo, manajemen sekolah adalah proses pendayagunaan sumber-sumber manusiawi bagi penyelenggara sekolah secara efektif.<sup>3</sup>

Manajemen sekolah atau diistilahkan manajemen pendidikan adalah proses penataan kelembagaan pendidikan yang melibatkan sumber potensial, baik yang bersifat manusia maupun nonmanusia untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>4</sup>

## 2. Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah manajemen sekolah sering disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Ada tiga pandangan berbeda. *Pertama*, mengartikan administrasi lebih luas daripada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi). *Kedua*, manajemen lebih luas dari pada administrasi (administrasi merupakan inti dari manajemen). *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 berbagai sumber, baik personal maupun materiel, secara efektif dan efisien untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara optimal.

Nurkolis menyatakan bahwa manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan.<sup>5</sup> Manajemen berbasis sekolah (MBS), terjemahan dari *school-based management*, merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas di tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Menurut Suryosubroto, MBS merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreativitas sekolah.<sup>6</sup>

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 secara langsung melibatkan semua warga

3 Sutomo dkk., *Manajemen Sekolah*, Semarang: UNNES Press, 2011, hlm. 22.

4 Ali Imron dkk., *Manajemen Pendidikan*, Malang: Universitas Negeri Malang, 2003, hlm. 11.

5 *Loc. Cit.*, Nurkolis, *Manajemen Berbasis ...*, 2003, hlm. 17.

6 *Loc. Cit.*, Suryosubroto, *Manajemen Sekolah, ...*, 2004, hlm. 102.

sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Menurut Gaffar, manajemen pendidikan mengandung arti sebagai proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>7</sup>

### 3. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Minarti, tiga tujuan manajemen berbasis sekolah (MBS), yaitu:<sup>8</sup>

- a. mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan 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 di sekolah maupun di lingkungan masyarakat setempat;
- c. mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dan unsur komite sekolah dalam membantu peningkatan mutu sekolah.

Menurut Minarti, implementasi manajemen berbasis sekolah, bertujuan:<sup>9</sup>

“....meningkatkan efisiensi melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi, peningkatan mutu pendidikan melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, berlakunya sistem insentif dan disensitif, dan meningkatkan pemerataan pendidikan melalui partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dikarenakan sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.”<sup>10</sup>

7 Fakry Gaffar, *Perencanaan Pendidikan*, Jakarta: Depdikbud, 1987, hlm. 12.

8 Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011, hlm. 67.

9 *Op. Cit.*, Sri Minarti, *Manajemen ...*, 2011, hlm. 69.

10 *Op. Cit.*, hlm. 71.

Sejalan dengan ini, Minarti menyatakan bahwa tujuan manajemen berbasis sekolah peningkatan mutu pendidikan, yaitu:

“... mengelola lembaga bersama pihak-pihak terkait (guru, peserta didik, masyarakat, wali murid, dan instansi lain) sehingga sekolah dan masyarakat tidak perlu menunggu instruksi dari atas dalam mengambil langkah-langkah untuk memajukan pendidikan. Mereka dapat mengembangkan visi pendidikan keadaan setempat dan melaksanakan visi secara mandiri.”<sup>11</sup>

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen berbasis sekolah adalah menciptakan sekolah yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat; sekolah didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan 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**

Mutu dalam pendidikan dapat ditinjau dari segi relevansinya dengan kebutuhan masyarakat, cepat tidaknya lulusan memperoleh pekerjaan yang layak serta kemampuan dalam mengatasi berbagai persoalan hidup. Mutu pendidikan dapat ditinjau dari manfaat pendidikan bagi individu, masyarakat, dan bangsa. 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**

Pendidikan bermutu mengacu pada berbagai *input* (masukan), seperti tenaga pengajar, peralatan, buku, biaya pendidikan, teknologi, dan input lainnya yang diperlukan dalam proses pendidikan.

Dari segi lingkup kompetensi yang harus dicapai, pandangan tentang mutu meliputi berbagai spektrum (kompetensi), tidak hanya berkaitan dengan ranah kognitif, tetapi juga afektif, psikomotor, bahkan spiritual.

---

<sup>11</sup> *Op. Cit.*, hlm. 72.

Mutu tidak hanya terfokus pada pencapaian prestasi akademis, tetapi juga bidang-bidang nonakademik, seperti prestasi seni, keterampilan sosial, keterampilan vokasional, dan 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 (pemerintah ataupun masyarakat) serta kebijakan ke depan, konsep mutu dianut secara sinergis, bersamaan, dan saling melengkapi. Hal ini ditandai dengan 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) di dunia pendidikan dapat dilihat dan adanya kurikulum nasional yang memberikan rincian tujuan yang ingin dicapai, rumusan standar, kompetensi yang diinginkan, standar isi, dan sistem penilaian berupa ujian nasional. Ujian nasional sebagai alat pengukur (penerapan standar) pencapaian standar kompetensi, juga menjadi standar yang dapat dinaikkan atau diturunkan derajat kualitasnya sesuai dengan kesepakatan. Jika 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.

Di samping standar nasional, ada pula standar lokal ataupun 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

Peningkatan mutu pendidikan memerlukan dukungan dan kerja sama antarkomponen yang ada. Sekolah harus memiliki karakteristik berikut dalam meningkatkan mutu pendidikannya.<sup>12</sup>

a. Efektivitas proses belajar mengajar

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 (*learning to be*).

b. Kepemimpinan kepala sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan. 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 berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*).

d. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga imbal jasa harus diperhatikan oleh lembaga pendidikan.

e. Sekolah memiliki budaya mutu

Semua personel lembaga pendidikan mengutamakan budaya mutu dalam setiap perilakunya yang didasari oleh profesionalisme.

12 *Op. Cit.*, E. Mulyasa, *Manajemen ...*, 2002, hlm. 84-86..

f. Kebersamaan 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. 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. Keterbukaan (transparansi) manajemen

Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan alat kontrol.

i. Kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik)

Perubahan di sini artinya peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis.

j. Evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, melainkan juga memanfaatkan hasil evaluasi belajar untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah.

k. Komunikasi yang baik

Komunikasi yang baik, terutama antarwarga sekolah dan sekolah-masyarakat, berperan penting dalam peningkatan mutu sekolah.

l. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat.

m. Kemampuan manajemen *sustainability*

Sekolah yang efektif juga memiliki kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidup (*sustainability*), baik dalam program maupun pendanaannya.

## C. Kondisi Manajemen Berbasis Sekolah: Peningkatan Mutu Pendidikan

MBS atau *school based management* merupakan upaya adaptasi dari paradigma pendidikan baru yang berasaskan desentralisasi. MBS memberikan otoritas pada sekolah dalam mengembangkan prakarsa yang positif untuk kepentingan sekolah.

### 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."

Fattah menguraikan lebih terperinci tentang MBS sebagai 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.<sup>13</sup>

Konsep MBS memiliki instrumen kunci yang dikenal dengan nama komite sekolah. J.C. Tukiman Taruna, seorang pakar pendidikan, menyebutkan implementasi MBS secara ideal mensyaratkan beberapa hal, yaitu:<sup>14</sup>

- 1) peningkatan kualitas manajemen sekolah yang terlihat melalui transparansi keuangan, perencanaan partisipatif, dan tanggung-gugat (akuntabilitas);
- 2) peningkatan pembelajaran melalui pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAKEM);
- 3) peningkatan peran serta masyarakat melalui intensitas kepedulian masyarakat terhadap sekolah.

13 Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004, hlm. 71.

14 Kusmanto, Menyoal Manajemen Berbasis Sekolah, *Republika*, Sabtu, 20 Maret 2004, hlm. 6.

Legalisasi pelaksanaan MBS juga termuat 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 nonakademik dilakukan oleh komite sekolah atau madrasah yang dihadiri oleh kepala satuan pendidikan."

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. Pembentukan Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah**

Menurut Irawan, Depdiknas memberikan sepuluh alasan pemberlakuan kebijakan MBS, yaitu sebagai berikut.<sup>15</sup>

- 1) Sekolah memiliki otonomi yang lebih besar sehingga lebih leluasa dalam mengekspresikan keaktifan atau kreativitasnya dalam meningkatkan mutu sekolah.
- 2) Sekolah memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam mengelola sumber dayanya sehingga mampu memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah.
- 3) Sekolah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia dalam memajukan sekolah.
- 4) Sekolah lebih mengetahui input pendidikan lembaganya sehingga dapat mendayagunakannya dalam proses pendidikan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan peserta didik.

---

15 Ade Irawan dkk., *Mendagangkan Sekolah: Studi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di DKI Jakarta*, Jakarta: Indonesia Corruption Watch, 2004, hlm. 33.

- 5) Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolah yang paling mengetahui hal-hal yang terbaik bagi sekolah.
- 6) Adanya pengontrolan dari masyarakat sekitar sekolah tentang penggunaan sumber daya pendidikan menyebabkan penggunaan sumber daya pendidikan tersebut akan menjadi lebih efektif dan efisien.
- 7) Seluruh warga sekolah dan masyarakat terlibat dalam pengambilan keputusan sekolah sehingga transparansi dan demokrasi yang sehat dapat terwujud.
- 8) Sekolah bertanggung jawab secara langsung terhadap orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah dengan cara pelaksanaan pencapaian mutu pendidikan yang telah direncanakan secara optimal.
- 9) Dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah, sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah lain dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya yang lebih inovatif.
- 10) Sekolah dapat melakukan respons yang lebih cepat terhadap aspirasi masyarakat yang berubah dengan cepat.

Dari kesepuluh alasan yang dikemukakan oleh Depdiknas tersebut, jelas bahwa tujuan utama pemberlakuan kebijakan MBS adalah peningkatan mutu pendidikan melalui model pengelolaan sekolah yang lebih demokratis.

Menurut Irawan, secara empiris MBS perlu diimplementasikan karena model pengelolaan sekolah secara sentralistis kurang mengakomodasi kebutuhan sekolah dan menumpulkan daya kreativitas sekolah.<sup>16</sup>

### **c. Tujuan Kebijakan Penerapan Model Manajemen Berbasis sekolah**

Pengelolaan sekolah menggunakan MBS bertujuan memberikan kekuasaan dan meningkatkan partisipasi sekolah dalam memperbaiki kinerja sekolah, mencakup kepemimpinan sekolah, profesionalisme

---

16 *Loc. Cit.*, Ade Irawan, dkk., *Mendagangkan ...*, 2004, hlm. 39.

guru, layanan belajar peserta didik yang bermutu, manajemen sekolah yang bermutu, partisipasi orang tua peserta didik dan masyarakat.

Menurut Satori, penerapan MBS bertujuan:<sup>17</sup>

- 1) meningkatkan mutu pendidikan dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber dan potensi yang tersedia;
- 2) meningkatkan kepedulian warga sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
- 3) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, sekolah, dan pemerintah tentang mutu sekolah;
- 4) meningkatkan kompetensi yang sehat antarsekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan.

#### **d. Prinsip Kebijakan Penggunaan Model Manajemen Berbasis Sekolah**

Penggunaan model MBS menunjukkan sebagai berikut.<sup>18</sup>

- 1) Manajemen sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan pengayaan kurikulum dalam berbagai bentuk. Misalnya, menambah mata pelajaran yang ingin ditingkatkan kadar dan mutu pembelajarannya, memperkaya pokok atau subpokok bahasan dalam mata pelajaran tertentu yang dianggap penting dan relevan dengan konteks kebutuhan anak di sekolah, dan memberikan 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 buku teks mata pelajaran yang akan dipakai, alat peraga dan media pendidikan, bahan-bahan yang digunakan di laboratorium dan bengkel kerja, dan melakukan pertumbuhan jabatan guru ataupun tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja sekolah.

Berbagai strategi menciptakan prakondisi yang kondusif untuk menerapkan MBS, yaitu sebagai berikut.

---

17 Jam'an Satori dkk., *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2001, hlm. 5.

18 *Op. Cit.*, Jam'an Satori dkk., *Pedoman ...*, 2001, hlm. 7.

- 1) Peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk masyarakat dan orang tua 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.
- 2) Membangun budaya sekolah yang demokratis, transparan, dan akuntabel, termasuk membiasakan sekolah 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.
- 3) Pemerintah pusat lebih memainkan peran monitoring dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama untuk monitoring dan evaluasi pelaksanaan MBS di sekolah, termasuk pelaksanaan *block grant* yang diterima sekolah.
- 4) Mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya 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:

- a. memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif;
- b. menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan;
- c. menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan;

- d. menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah;
- e. bekerja dengan tim manajemen;
- f. mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

### 3. Tujuan Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah

Tujuan penerapan manajemen sekolah adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui kewenangan sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.

Tujuan manajemen kepemimpinan sekolah, menurut Sagala, adalah mewujudkan tata kerja yang lebih baik dalam empat hal, yaitu:<sup>19</sup>

- a. meningkatnya efisiensi penggunaan sumber daya dan penugasan staf;
- b. meningkatnya profesionalisme guru dan tenaga kependidikan di sekolah;
- c. munculnya gagasan baru dalam implementasi kurikulum, penggunaan teknologi pembelajaran, dan pemanfaatan sumber belajar;
- d. meningkatnya mutu partisipasi masyarakat dan *stakeholder*.

Tujuan utama penerapan manajemen sekolah pada intinya adalah menyeimbangkan struktur kewenangan antara sekolah, pemerintah daerah dan pusat sehingga manajemen menjadi lebih efisien. Di samping itu, sekolah mampu melayani masyarakat secara maksimal sesuai dengan keinginan masyarakat.

Secara lebih terperinci manajemen sekolah bertujuan:

- a. meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia;
- b. meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;

---

<sup>19</sup> *Op. Cit.*, Syaiful Sagala, *Manajemen ...*, 2010.



- c. meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya;
- d. meningkatkan kompetisi yang sehat antarsekolah 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 umat manusia serta mempersiapkan siswa untuk mengikuti pendidikan menengah.

#### **4. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah**

Manajemen berbasis sekolah, menurut Sagala memiliki karakteristik sama dengan sekolah yang efektif, yaitu:<sup>20</sup>

- a. prestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif;
- b. efektivitas proses belajar mengajar yang tinggi;
- c. peran kepala sekolah yang kuat dalam mengoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia;
- d. lingkungan dan iklim belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga manajemen sekolah lebih efektif;
- e. analisis 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;
- f. pertanggungjawaban sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan;
- g. pengelolaan dan penggunaan anggaran yang sepantasnya dilakukan oleh sekolah sesuai dengan kebutuhan riil untuk meningkatkan mutu layanan belajar.

#### **5. Dampak dan Pengaruh Penerapan MBS**

MBS dipandang sebagai strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan penting dari pusat dan daerah ke tingkat sekolah.

---

<sup>20</sup> *Loc. Cit.*, Syaiful Sagala, *Manajemen ...*, 2010, hlm. 161.

MBS pada dasarnya merupakan sistem manajemen yang menempatkan sekolah sebagai 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.

Tanggung jawab pengambilan keputusan tertentu mengenai anggaran, kepegawaian, dan kurikulum ditempatkan di tingkat sekolah, bukan di tingkat daerah, apalagi pusat. Melalui keterlibatan guru, orang tua, dan anggota masyarakat dalam keputusan-keputusan penting itu, MBS dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi para murid.

#### a. MBS Dipandang dapat Meningkatkan Prestasi Belajar

MBS dapat meningkatkan prestasi belajar siswa dibandingkan dengan manajemen pendidikan di pusat atau tingkat daerah. Kepala sekolah cenderung lebih peka dan sangat mengetahui kebutuhan murid dan sekolahnya daripada 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, penerapan MBS yang efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat spesifik, yaitu:<sup>21</sup>

- 1) memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran;
- 2) memberikan peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam 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 semakin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah;

---

21 Gunawan, *MBS, Pendekatan dalam Manajemen Pendidikan Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000, hlm. 81.

6) meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level.

**b. Pengaruh MBS terhadap Peran Pemerintah Pusat, Daerah, dan Dewan Sekolah**

Dengan penerapan MBS, pejabat pusat dan kepala dinas serta seluruh jajarannya hanya berperan sebagai fasilitator pengambilan keputusan di tingkat sekolah. Sekalipun demikian, dalam rangka pemeliharaan Negara Kesatuan Republik Indonesia, pemerintah pusat masih menjalankan politik pendidikan secara nasional, menetapkan standar nasional pendidikan, mencakup standar kompetensi, standar fasilitas dan peralatan sekolah, standar kepegawaian, standar kualifikasi guru, dan sebagainya.

Penerapan standar disesuaikan dengan keadaan daerah. Standar ini dioperasionalkan oleh pemerintah daerah (Dinas Pendidikan) dengan melibatkan sekolah-sekolah di daerahnya. Pemerintah pusat dan pemerintah daerah memberikan bantuan jika sekolah tertentu mengalami kesulitan menerjemahkan visi pendidikan yang ditetapkan daerah menjadi program pendidikan yang berkualitas tinggi dan 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 anggaran 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 (MPMBS)**

MPMBS merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah (MBS). Jika MBS bertujuan meningkatkan semua kinerja sekolah

(efektivitas, kualitas/mutu, efisiensi, inovasi, relevansi, dan pemerataan serta akses pendidikan), MPMBBS lebih difokuskan pada peningkatan mutu.

MPMBBS bertujuan 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.

## 1. Rumusan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Depdiknas (2002) merumuskan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah sebagai model manajemen pendidikan yang memberikan 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.<sup>22</sup>

Menurut Nurkolis, MPMBBS merupakan otonomi sekolah yang dibarengi pembuatan keputusan secara partisipatori.<sup>23</sup>

Caldwell, mendefinisikan MPMBBS sebagai kewenangan pengalokasian sumber daya yang didesentralisasikan, yaitu sebagai berikut.<sup>24</sup>

- a. Dengan otonomi yang lebih besar, sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya sehingga sekolah lebih mandiri.
- b. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya.
- c. Dengan fleksibilitas/keluwesannya, sekolah lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal.
- d. Dengan partisipasi/pelembutan warga sekolah dan masyarakat secara langsung dalam penyelenggaraan sekolah, rasa memiliki terhadap sekolah dapat ditingkatkan. Peningkatan rasa memiliki ini akan

<sup>22</sup> *Op. Cit.*, Diknas, *Manajemen ...*, 2002, hlm. 35.

<sup>23</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003, hlm. 33.

<sup>24</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002, hlm. 82.

# BAB 12

## PENINGKATAN MUTU PROSES 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. Hal tersebut bertujuan untuk membentuk manusia yang memiliki kekuatan spiritual keagamaan, berakhlak mulia, berkepribadian, cerdas, berestetika, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki keterampilan yang dibutuhkan bagi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Dalam rangka meningkatkan daya saing sekolah diperlukan pembelajaran yang lebih efektif dan padu antara dimensi pengetahuan dan dimensi pengetahuan dengan dimensi proses kognitif pembelajarannya dalam domain pilar pendidikan. Oleh karena itu, materi dan proses pembelajaran sekolah tidak lagi berbentuk *teacher centered content oriented*, tetapi *student-centered learning*.

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.

## A. Konsep Dasar Pembelajaran Berbasis Mutu

### 1. Esensi Pembelajaran Berbasis Mutu

Pembelajaran berbasis mutu lebih menekankan pada peran dan tugas guru dan dosen dalam melaksanakan kinerjanya.

Sallis menjelaskan bahwa peran kepemimpinan untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang bermutu harus lebih difokuskan pada:<sup>1</sup> (a) melibatkan tenaga pendidikan dan seluruh staf dalam aktivitas pemecahan masalah, (b) meminta tenaga pendidik untuk mengemukakan pola pikirnya, (c) menyebarluaskan informasi manajemen, (d) meminta staf untuk menentukan sistem yang bersifat preventif sebagai bentuk layanan kepada pelanggan, (e) memperbarui pertumbuhan profesional dengan meningkatkan tanggung jawab sebagai bentuk pengawasan untuk pengembangan profesional langsung pada tenaga pendidikan selaku pekerja teknis, (f) mengembangkan kemampuan dalam resolusi konflik, *problem solving* dan negosiasi.

Pendapat Spanbauer 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% sistem pembelajaran dikendalikan oleh pengajar dan hanya 15% oleh mahasiswa.<sup>2</sup> Hal ini berarti peranan guru/dosen sangat besar dalam mendorong siswa/mahasiswa untuk belajar.

### 2. Kurikulum, Materi, Media, dan Metode Pembelajaran Berbasis Mutu

Kurikulum merupakan seperangkat usaha sekolah untuk memengaruhi peserta didik belajar, mencakup pengalaman, lingkungan belajar, kemampuan, dan minat peserta didik. Oliva mengemukakan setiap sekolah tempat guru mengajar peserta didik

---

1 *Loc. Cit.*, E. Sallis, *Total quality Management ...*, 2006, hlm. 90.

2 *Loc. Cit.*, Margono Slamet, *Filosofi Mutu ...*, 1999, hlm. 79.

terdapat kurikulum.<sup>3</sup> Salah satu aktivitas terpenting dalam mengelola kurikulum adalah mengelola kegiatan pembelajaran sebagai aplikasi kurikulum di sekolah. Penguasaan materi oleh guru dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran merupakan hal penting, media dan metode menyesuaikan dengan materi pelajaran.

### **3. Pola Pembelajaran Berbasis Mutu**

Beberapa alasan yang menyebabkan pola pembelajaran yang terpusat pada guru tidak memadai untuk mencapai tujuan pendidikan, yaitu (a) perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang sangat pesat menghasilkan berbagai kemudahan bagi peserta didik untuk mengakses sumber-sumber belajar yang sulit dapat dipenuhi oleh seorang guru, (b) perubahan kompetensi keprofesionalitas yang berlangsung sangat cepat memerlukan materi dan proses pembelajaran yang lebih fleksibel, dan (c) kebutuhan untuk mengakomodasi demokratisasi partisipatif dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi. Oleh karena itu, pembelajaran sekolah ke depan didorong menjadi berpusat pada siswa (SCL) dengan memfokuskan pada tercapainya kompetensi yang diharapkan. Hal ini berarti peserta didik harus didorong untuk memiliki motivasi dalam diri sendiri dan berupaya keras mencapai kompetensi yang diinginkan.

Penggunaan media dan metode pembelajaran diharapkan dapat meningkatkan daya serap peserta didik terhadap materi pelajaran. Kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan diupayakan aktif, kreatif, dan menyenangkan agar peserta didik termotivasi dalam belajar. Mutu kegiatan pembelajaran menjadi faktor yang berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Efektivitas kegiatan pembelajaran dipengaruhi oleh (a) lama waktu belajar; (b) materi, metode, dan media pembelajaran; (c) penilaian, umpan balik, dan bentuk penghargaan bagi peserta didik; (d) jumlah peserta didik dalam satu kelas.

## **B. Peran Guru dalam Pembelajaran Berbasis Mutu**

Peran guru/dosen dalam proses pembelajaran adalah menciptakan iklim dan lingkungan yang kondusif agar terjadinya proses belajar mengajar. Peran yang sangat penting itu dapat dilakukan

---

<sup>3</sup> Peter F. Oliva, *Developing the Curriculum*, Third Edition, New York USA: HarperCollins Publishers, 1992, hlm. 4.

melalui gaya mengajar, pengorganisasian materi pelajaran, tugas-tugas yang diberikan, dan metode evaluasi hasil belajar yang dilakukan. Perubahan pada salah satu atau semua hal tersebut akan mengubah sikap dan perilaku belajar mahasiswa.

## 1. Tugas Utama Guru/Dosen

Slamet menjelaskan bahwa tugas utama guru/dosen adalah:<sup>4</sup>

- a. menguasai mata pelajaran yang diajarkan kepada peserta didik;
- b. memengaruhi perilaku belajar peserta didik;
- c. memotivasi peserta didik untuk belajar;
- d. mengarahkan tujuan belajar;
- e. melatih keterampilan belajar;
- f. menunjukkan materi yang perlu dipelajari;
- g. mengevaluasi proses dan hasil belajar peserta didik.

## 2. Sikap Guru/Dosen sebagai Pemimpin Pembelajaran

Sebagai pemimpin dalam proses pembelajaran, guru/dosen memiliki beberapa sikap yang melatarbelakangi semua yang dilakukan terhadap peserta didik. Apabila sikap ini mampu diekspresikan dengan baik, peserta didik akan memiliki perilaku yang efektif dan efisien. Sikap guru/dosen sebagai pemimpin pembelajaran berbasis mutu adalah sebagai berikut:<sup>5</sup>

- a. mengajar, membantu, dan memotivasi peserta didik menemukan cara untuk memperbaiki diri dan dunianya;
- b. membantu peserta didik yang cerdas dan membantu peserta didik yang memerlukan waktu lebih lama untuk mempelajari fakta atau konsep;
- c. menciptakan iklim kelas yang kondusif bagi keberhasilan belajar peserta didiknya;
- d. memusatkan perhatian pada kepentingan peserta didik dan menumbuhkan perasaan selalu ingin tahu dan selalu ingin belajar;

4 *Loc. Cit.*, Margono Slamet, *Filosofi Mutu ...*, 1999, hlm. 80.

5 *Op.Cit.*, Margono Slamet, *Filosofi Mutu ...*, 1999, hlm. 81.



- e. melakukan persiapan lebih baik, bersifat lebih fleksibel, dan mempertanyakan segala sesuatu yang tidak wajar. Sikap ini mendidik peserta didik untuk sensitif dan kritis terhadap lingkungannya;
- f. mengharap dan berusaha membentuk peserta didik menjadi orang yang cemerlang;
- g. selalu berusaha memberdayakan dan memperluas pengetahuan peserta didik sehingga merasa memiliki daya dalam menghadapi berbagai situasi;
- h. menerapkan *quality/assurance* atau perbaikan yang berkesinambungan pada diri peserta didik dan pada diri pengajar;
- i. membuat kelas menjadi suatu tim untuk memecahkan berbagai persoalan sehingga tanggung jawab kelas berada pada peserta didik, bukan hanya pada pengajar.

### 3. Pengembangan untuk Menghasilkan Mutu Lulusan

Mutu produk pendidikan tinggi tidak akan tercapai tanpa dibarengi oleh mutu dalam proses. Mutu dalam proses memerlukan komitmen yang kuat dari para pelaksana pendidikan.

Tenaga pengajar mempunyai peranan yang baik untuk peserta didik berdasarkan pertimbangan profesional. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan secara maksimal untuk menghasilkan mutu lulusan yang diharapkan. Mutu lulusan bergantung pada para pendidik karena beberapa alasan berikut:

- a. pendidik merupakan faktor kunci yang menentukan kekuatan pendidikan (Miller, 1980);
- b. pendidik merupakan penentu utama dalam mutu lulusan (Sallis, 1993);
- c. mutu peserta didik ditentukan oleh mutu para pendidik di setiap bidang ilmu yang dibinanya (Hanafiah, 1994);
- d. *teachers are the mediators who provide of fail to provide the essential experiences that permit students to release their awesome potential* (Arcaro, 1995);
- e. lembaga pendidikan yang inovatif, bermutu, dan tanggap terhadap perkembangan global dan tantangan lokal, bergantung

pada upaya perkembangan dan pembinaan penggerak utama pertumbuhan, yaitu para pendidik (Hendarjaya, 1999).

Dari pernyataan tersebut, para pendidik harus menjadi motor penggerak sekaligus pengelola mutu lembaga pendidikan. Banyak faktor yang dapat memengaruhi kemampuan pendidik 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 dalam aplikasi metodologi.

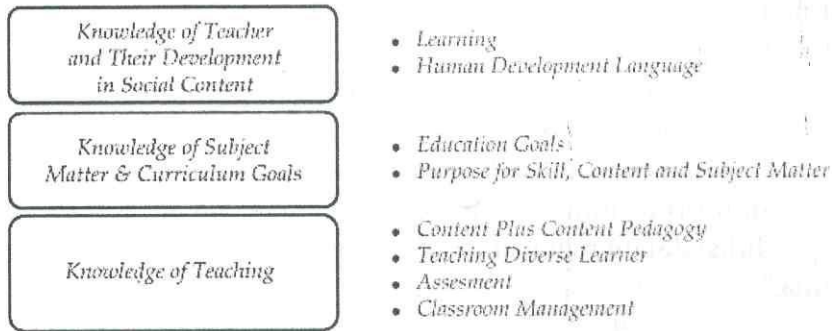
Model pembelajaran yang berintegrasi dengan mutu dipandang sebagai pilar kinerja suatu profesi, yang berimplikasi pada profesionalitas pendidik yang menunjukkan karakteristik sebagai berikut:<sup>6</sup>

- a. mampu melakukan pekerjaan tertentu secara rasional yang berarti ia harus memiliki visi dan misi yang jelas, mengapa ia melakukan sesuatu yang dilakukan, dan mengambil keputusan tentang sesuatu yang dikerjakan;
- b. menguasai perangkat pengetahuan (teori, konsep, prinsip, kaidah, hipotesis, dan generalisasi, data dan informasi);
- c. menguasai keterampilan (strategi dan taktik, metode dan teknik, prosedur dan mekanisme, sarana dan instrumen, dan sebagainya) tentang cara mereka melakukan tugasnya;
- d. memiliki daya (motivasi) dan citra (aspirasi) unggulan dalam melakukan tugas pekerjaannya dan berusaha mencapai yang sebaik mungkin;
- e. memiliki kewenangan (otoritas) yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensinya yang dalam batas tertentu dapat didemonstrasikan dan teruji;
- f. memahami perangkat persyaratan ambang tentang ketentuan kelayakan normatif, minimal kondisi dari proses yang dapat ditoleransi dan kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari hal-hal yang dilakukan.

---

6 Tb. Abin Syamsuddin, *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*, Pedoman dan Intisari Perkuliahan, Bandung: PPs. IKIP Bandung, 1996, hlm. 77.

Hammond dan Bransford mengembangkan kompetensi yang lebih berhubungan dengan model pembelajaran yang dapat dilakukan oleh seorang tenaga kependidikan. Model tersebut dinamakan *framework for understanding teaching and learning* yang terdiri atas, *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:<sup>7</sup>



**Gambar 12.1**

***Framework for Understanding Teaching and Learning***

Sumber: Diadaptasi dari L. Hammond dan J. Bransford (2005)

## C. Evaluasi Pembelajaran Berbasis Mutu

### 1. Esensi Evaluasi Pembelajaran Berbasis Mutu

Evaluasi mutu pembelajaran yang dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance evaluation*) merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Penilaian kinerja akan memberikan manfaat penting bagi yang bersangkutan, supervisor atau pihak lain yang terkait sebagai bahan masukan untuk perencanaan karier, pelatihan dan pengembangan, promosi, dan keputusan lainnya. Penilaian mutu pembelajaran berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab pada lembaganya. Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja yang dilaksanakan secara formal berkaitan dengan standar kerja yang telah ditentukan.

<sup>7</sup> L. Darling-Hammond dan J. Bransford (Ed.), *Preparing Teacher for A Changing World: What Teacher Should Learn and Be Able To Do*, San Francisco: Jossey-Bass, 2005, hlm, 11.

Penilaian kinerja sebagai sistem pengukuran dan evaluasi memengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan pendidik, perilaku, dan hasil kerja yang ditampilkan. Selain itu, pengelolaan dengan paradigma lama yang masih menekankan pada kuantitas perlu diubah dan diarahkan pada pencapaian kualitas jasa pendidikan sesuai dengan yang diharapkan.

Hanafiah menyatakan bahwa paradigma baru pendidikan bertumpu pada tiga pilar utama, yakni kemandirian dalam mengelola atau otonomi, akuntabilitas (*accountability*), dan jaminan mutu (*quality assurance*).<sup>8</sup> Ketiga pilar tersebut menunjukkan bahwa pendidikan dapat dipandang sebagai industri jasa.

Tampubolon menyebutkan bahwa jasa pendidikan adalah tingkat akademik dan profesional dalam memberikan pelayanan sebagai proses produksi dalam menyajikan jasa pendidikan tinggi bagi para pengguna.<sup>9</sup>

## 2. Fungsi Penilaian Kinerja

Castetter mengemukakan bahwa penilaian kinerja ditujukan untuk:<sup>10</sup>

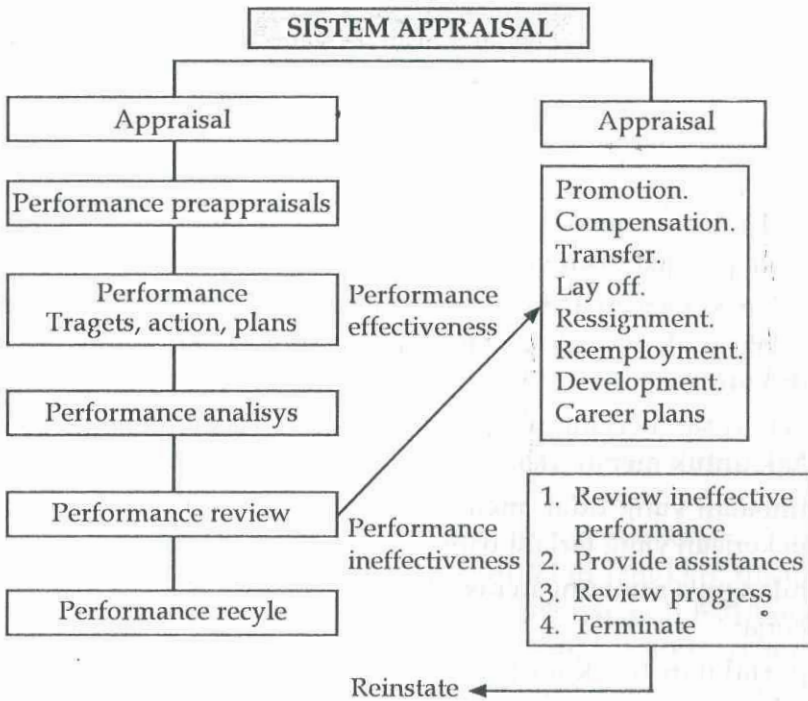
- a. peningkatan efektivitas individu, kelompok, dan organisasi;
- b. tekanan pada keberhasilan sampai batas-batas tertentu yang besaran dari berbagai variabelnya terkoordinasi secara produktif;
- c. tidak didasarkan pada pendekatan universal yang dipertimbangkan agar berhasil dalam semua situasi dan kenyataan;
- d. didekati dari sudut pandang deskriptif daripada perspektif;
- e. lebih berkonsentrasi pada hasil yang dilaksanakan secara ilmiah.

8 *Loc. Cit.*, Hanafiah et al. *Pengelolaan Mutu Total ...*, 1994, hlm. 366.

9 Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001, hlm. 71.

10 B. William Castetter, *The Personnel Function in Education, Administration*, New York: MacMillan Publishing Co., 1996, hlm. 291.

Gambaran yang lebih jelas tentang sistem penilaian kinerja dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 12.2 Sistem Penilaian Kinerja**

Sumber: Diadaptasi dari Castetter (1996)

### 3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penilaian Kinerja

Menurut Castetter, ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja menjadi tidak efektif. Tabel 12.1 menjelaskan bahwa penilaian kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor.<sup>11</sup>

**Tabel 12.1**

**Sumber-Sumber yang Menyebabkan Kinerja Tidak Efektif**

Sumber dari Individu	Sumber dari Organisasi	Sumber dari Lingkungan Eksternal
Kelemahan intelektual	Sistem organisasi	Keluarga
Kelemahan fisiologi	Peranan organisasi	Kondisi ekonomi

<sup>11</sup> *Op. Cit.*, B. William Castetter, *The Personnel ...*, 1996, hlm. 293.

Demotivasi	Kelompok organisasi	Kondisi politik
Faktor-faktor personalitas	Perilaku yang berhubungan dengan pengawasan klim organisasi	Kondisi hukum
Keusangan		Nilai-nilai sosial
Preparasi, posisi		Pasaran kerja
Orientasi nilai		Perubahan teknologi

Sumber: Diadaptasi dari Castetter (1996)

Goleman memiliki pemikiran yang sama dengan Castetter bahwa kinerja dapat menurun yang disebabkan oleh:<sup>12</sup>

- a. beban kerja yang berlebihan, terlalu banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan, waktu yang terlalu singkat, dan hampir tanpa dukungan;
- b. keharusan bertanggung jawab atas pekerjaan, tetapi tidak ada 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 di lingkungan kerja;
- e. perlakuan tidak adil melahirkan kebencian, menyebabkan hilangnya kepercayaan kepada para pengelola.

#### 4. Syarat-Syarat Penilaian kinerja Bermutu

Mutu pembelajaran dapat diketahui dengan baik berdasarkan proses penilaian yang dilaksanakan secara komprehensif terhadap semua hal yang memengaruhinya berdasarkan standar yang berlaku di dunia pendidikan tinggi.

### D. Model Peningkatan Aktualisasi dan Mutu Proses Pembelajaran dengan *Interactive Skill Station* Berbasis TI

#### 1. Konsep *Interactive Skill Station*

Metode pembelajaran *Interactive Skill Station* (ISS) merupakan pendekatan dalam upaya peningkatan optimalisasi kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan secara sinergis dan aplikatif.

<sup>12</sup> Daniel Goleman, *Kecerdasan Emosional*, Terj. Hernaya, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005, hlm. 468.

# BAB 13

## PENINGKATAN MUTU LAYANAN AKADEMIK

Rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah menyebabkan mutu sumber daya manusia Indonesia berada di belakang SDM negara-negara maju dan negara-negara tetangga, seperti Malaysia dan Thailand. Berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, penyediaan dan perbaikan sarana/prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen sekolah telah dilakukan, tetapi mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang merata. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, memang menunjukkan peningkatan mutu yang cukup menggembirakan, tetapi sebagian lainnya masih memprihatinkan.

Salah satu upaya meningkatkan kualitas pendidikan adalah membuka sekolah-sekolah unggulan yang lebih mengutamakan mutu layanan akademik bagi setiap elemen yang terlibat dalam proses pendidikan. Sekolah unggulan dipandang sebagai salah satu alternatif yang efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan sekaligus kualitas SDM. Sekolah unggulan diharapkan melahirkan manusia-manusia unggul yang berguna untuk membangun negeri.

Sekolah unggulan seharusnya tidak hanya mengukur sebagian kemampuan akademis sebagai parameternya, tetapi juga secara terus-menerus meningkatkan kinerjanya dan menggunakan sumber

daya yang dimilikinya secara optimal untuk menumbuhkembangkan prestasi siswa secara menyeluruh. Hal ini berarti bukan hanya prestasi akademis yang ditumbuhkembangkan, melainkan juga potensi psikis, fisik, etik, moral, religi, emosi, spirit, dan inteligensi.

## A. Konsep Dasar Layanan Akademik

### 1. Esensi Layanan Mutu Akademik

Perhatian pada mutu layanan pendidikan yang menekankan pada kepuasan siswa muncul untuk menarik, melayani dan mempertahankan calon peserta didik. Menurut Sugiarto (2002), pelaksanaan pelayanan harus komprehensif dan mengutamakan akuntabilitas layanan.

Kartono menyebutkan bahwa secara faktual tujuan pendidikan Indonesia sering dibiasakan seturut dengan pandangan umum, demi mutu keberhasilan akademik seperti persentase lulusan, tingginya nilai atau kelanjutan pendidikan.<sup>1</sup>

Peningkatan mutu pendidikan termasuk di dalamnya mutu layanan akademik dan mutu pengajaran ditujukan untuk meningkatkan kepuasan siswa sebagai pelanggan lembaga pendidikan yang dapat diberikan secara optimal.

Berkaitan dengan itu, sistem penjaminan untuk memuaskan pelanggan dengan *Quality Assurance (QA)*, menurut Harman dan Meek, QA adalah manajemen yang sistematis dan prosedur penilaian yang diadopsi oleh institusi pendidikan atau sistem untuk memonitor kinerja dan meyakinkan pencapaian *ouput* yang berkualitas atau peningkatan kualitas pendidikan. QA bertujuan menyatukan semua *stakeholder* dalam mencapai satu tujuan, yaitu peningkatan kualitas pendidikan. QA dimaksudkan untuk meyakinkan *stakeholders* bahwa lembaga pendidikan memberikan layanan yang bisa diterima.<sup>2</sup>

### 2. Permasalahan dalam Layanan Akademik

Rendahnya kualitas pada jenjang sekolah dasar harus segera diatasi karena sangat berpengaruh terhadap pendidikan selanjutnya.

---

1 Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.

2 K. W. Tate, R. A. Dahlgren, M. J. Singer, B. Allen-Diaz, dan E. R. Atwill, *Timing and frequency of sampling affect accuracy of water quality monitoring*, California: Agriculture, 1999, hlm. 44-48.



Beberapa masalah internal pendidikan yang dihadapi, antara lain sebagai berikut.<sup>3</sup>

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.

b. Rendahnya mutu akademik

Rendahnya mutu akademik seperti 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 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 tenaga kerja jauh lebih kecil dibandingkan dengan 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 di tingkat mikro, tetapi juga manajemen pendidikan di tingkat makro, seperti rendahnya efisiensi dan efektivitas pengolahan sistem

3 Eti Rochaety dkk., *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hlm. 64-65.

pendidikan. Sistem dan tata kehidupan masyarakat yang tidak kondusif juga menyebabkan rendahnya mutu sistem pendidikan di sekolah sehingga menyebabkan rendahnya mutu peserta didik dan lulusannya. Kebijakan dan program yang ditujukan untuk mengatasi berbagai permasalahan ini harus dirumuskan secara spesifik karena fenomena dan penyebab timbulnya masalah juga berbeda-beda di seluruh wilayah Indonesia.

Penanggulangan masalah pendidikan juga sangat kompleks, berkaitan dengan banyak komponen dan melibatkan banyak pihak. Pada dasarnya ada dua masalah pokok yang dihadapi oleh dunia pendidikan di tanah air kita saat ini, yaitu sebagai berikut.<sup>4</sup>

- 1) Bagaimana semua warga negara dapat menikmati kesempatan pendidikan?
- 2) Bagaimana pendidikan dapat membekali peserta didik dengan keterampilan kerja yang mantap untuk dapat terjun ke dalam kancah kehidupan bermasyarakat?

Inti yang pertama mengenai masalah pemerataan, dan yang kedua adalah masalah mutu, relevansi, dan efisiensi pendidikan.

### **3. Faktor Penyebab Mutu Akademik Tidak Meningkat**

Menurut Eman Suparman (2001), ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata, yaitu:

- a. kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen;
- b. penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistis sehingga sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat bergantung pada keputusan birokrasi dan 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 lebih banyak bersifat dukungan dana, bukan pada proses pendidikan.

---

4 *Loc. Cit.*, Umar Tirtarahardja dan La Sulo, *Pengantar...*, 2005, hlm. 226.

## B. Menata Manajemen Sekolah untuk Peningkatan Mutu Akademik

Menurut Kadarman, manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama, yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), memimpin (*leading*), dan mengendalikan (*controlling*).<sup>5</sup>

Dalam konteks pendidikan, Satori mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai keseluruhan proses kerja sama dengan memanfaatkan semua sumber personel dan materiel yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.<sup>6</sup>

Secara esensial manajemen pendidikan merupakan kegiatan memanfaatkan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu.

### 1. Fungsi Manajemen Sekolah dan Kegiatan Pendidikan

Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdiknas mengentengahkan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan, meliputi sebagai berikut.<sup>7</sup>

#### a. Manajemen kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen yang utama di sekolah. Prinsip dasar manajemen kurikulum 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.

#### b. Manajemen kesiswaan

Dalam manajemen kesiswaan terdapat empat prinsip dasar, yaitu sebagai berikut.

5 A.M. Kadarman dan Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1992, hlm. 144.

6 Djam'an Satori, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Publikasi FIP- IKIP Bandung, 1980, hlm. 4.

7 Depdikbud, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1999.

- 1) Siswa harus diperlakukan sebagai subjek, bukan objek, sehingga didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan mereka.
- 2) Kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat, dan sebagainya. Oleh karena itu, diperlukan wahana kegiatan yang beragam sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal.
- 3) Siswa hanya termotivasi belajar jika menyenangkan hal-hal yang diajarkan.
- 4) Pengembangan potensi siswa tidak hanya berkaitan dengan ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif dan psikomotor.

c. Manajemen personalia

Empat prinsip dasar manajemen personalia, yaitu sebagai berikut.

- 1) Dalam mengembangkan sekolah, sumber daya manusia merupakan 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.
- 4) Manajemen personalia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.

Di samping faktor ketersediaan sumber daya manusia, hal lain yang juga penting dalam manajemen personalia adalah penguasaan kompetensi dari para personel di sekolah. Oleh karena itu, upaya pengembangan kompetensi dari setiap personel sekolah mutlak diperlukan.

d. Manajemen keuangan

Manajemen keuangan di sekolah berkenaan dengan kiat sekolah dalam menggali, mengelola dana dan keuangan dikaitkan dengan program tahunan sekolah, mengadmpistrasikan dana sekolah, dan melakukan pengawasan, pengendalian, serta pemeriksaan.

Inti manajemen keuangan adalah pencapaian efisiensi dan efektivitas. Oleh karena itu, faktor akuntabilitas dan transparansi setiap penggunaan keuangan, baik yang bersumber dari pemerintah, masyarakat, maupun sumber-sumber lainnya perlu diperhatikan.

e. **Manajemen perawatan preventif sarana dan prasana sekolah**

Manajemen perawatan preventif sarana dan prasarana sekolah dilakukan secara periodik dan terencana untuk merawat fasilitas fisik, seperti gedung, mebel, dan peralatan sekolah lainnya. Hal ini bertujuan meningkatkan kinerja, memperpanjang usia pakai, menurunkan biaya perbaikan, dan menetapkan biaya efektif perawatan sarana dan prasarana sekolah.

Kegiatan membuat program perawatan preventif di sekolah adalah membentuk tim pelaksana, membuat daftar sarana dan prasarana, menyiapkan jadwal kegiatan perawatan, menyiapkan lembar evaluasi untuk menilai hasil kerja perawatan tiap-tiap bagian, dan memberikan penghargaan bagi mereka yang berhasil meningkatkan kinerja peralatan sekolah untuk meningkatkan kesadaran merawat sarana dan prasarana sekolah.

## **2. Kerangka Kerja dalam Manajemen Peningkatan Mutu Akademik Berbasis Sekolah**

Dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, sekolah diharapkan dapat bekerja dalam koridor tertentu 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 biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya, dan (3) pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.
- b. **Pertanggungjawaban (*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. Tujuannya adalah meyakinkan bahwa dana

masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan jika memungkinkan untuk menyajikan informasi kegiatan-kegiatan yang telah dikerjakan. Untuk itu, setiap sekolah harus memberikan laporan pertanggungjawaban dan mengomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah, dan melaksanakan kaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program prioritas sekolah dalam proses peningkatan mutu.

- c. Kurikulum; sekolah bertanggung jawab mengembangkan kurikulum, baik dari standar materi (*content*) maupun proses penyampaiannya. Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini, yaitu:
- 1) pengembangan kurikulum harus memenuhi kebutuhan siswa;
  - 2) pengembangan pengelolaan keterampilan untuk menyajikan kurikulum kepada siswa harus 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 dinilai melalui proses tes yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, afektif, dan psikomotor ataupun aspek psikologi lainnya. Proses ini akan memberikan masukan ulang secara objektif kepada orang tua mengenai anak mereka (siswa) dan kepada sekolah yang bersangkutan ataupun sekolah lainnya mengenai performa sekolah sehubungan dengan proses peningkatan mutu pendidikan.

- d. Personel 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). Pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum dilakukan secara terus-menerus atas inisiatif sekolah. Oleh sebab itu, birokrasi di luar sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung.

# DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, B. dan J. Ledolte. 1983. *Statistical Methods for Forecasting*. New York: John Wiley and Sons.
- Admodiwirio, Soebagio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizyajaya.
- Ali, Mohammad. 2007. *Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung: Pedagogiana.
- Amstrong, Mischael. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Sofyan dan Haryanto. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Anonimus-Diknas. 1996. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Arcaro, J.S. 2007. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ariani, Dorothea Wahyu. 2003. *Manajemen Kualitas*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Arief, Armai. 2007. *Reformulasi Pendidikan Islam*. Ciputat: CRSD Press.
- \_\_\_\_\_. 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.

- Azwar, Saifuddin. 1996. *Tes Prestasi: Fungsi dan Pengembangan Pengukuran Prestasi Belajar*. Edisi II. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Bafadal, Ibrahim. 2012. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Barata, A.A. 2003. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Baswedan, Anies. 2009. "Berpikir Positif, Bersikap Optimis". *Jawa Pos*. 5 Juli.
- Bergman, Bo. & Bengt Klefsjö. 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. & C. Gilles. 1990. "Value Managed Relationship: The Key to Customer Retention and Profitability". *European Management Journal*, Vol 8. No. 4.
- Burnham, John West. 1997. *Managing Quality in School (Effective Strategies for Quality-Based School Improvement)*. London: Prentice.
- 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.
- Castetter, B. William. 1996. *The Personnel Function in Education. Administration*. New York: MacMillan Publishing Co.
- Chandra et al. 1991. *Gugus Kendali Mutu*. Jakarta: Pustaka Binama Pressindo.
- Crocker, Olga L. et al. 2004. *Gugus Kendali Mutu Pedoman, Partisipasi, dan Produktivitas (Terjemahan)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah; dari Unit Birokrasi ke Peningkatan Kualitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darling-Hammond, L. dan J. Bransford (Ed.). 2005. *Preparing Teacher for A Changing World: What Teacher Should Learn and Be Able to Do*. San Francisco: Jossey-Bass.



- Derville, L. 1979. *Penggunaan Psikologi dalam Pengajaran*. Petaling Jaya: Longmans Malaysia Sdn. Bhd.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 2. Jakarta: Prenhallindo.
- Engel, J.F., R.D. Blackwell, and P.W. Miniard. 1994. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- 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*. 3rd. Ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A.V. 2000. *Kendali Mutu Terpadu*. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Gaffar, Fakry. 1987. *Perencanaan Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- 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.
- Go, Piet O. Carm. 2000. *Etika Profesi dan Pastoral Profesi*. Cetakan IV. Malang: Dioma.
- Goleman, Daniel. 2005. *Kecerdasan Emosional*. Terj. Hermaya. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Guilitnan, Joseph, P., Gordon W. Paul and Thomas J. Madden. 1997. *Marketing Management*. 6<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill Companies.
- Gunawan. 2000. *MBS, Pendekatan dalam Manajemen Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hanafiah et al. 1994. *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi: Suatu Buku Pedoman bagi Pengelola Perguruan Tinggi untuk Meningkatkan Mutu*. Jakarta: BKS. PTN Wil. Indonesia Bagian Barat.

- Handoko, T. Hani. 2000. *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Hanna, N. & R. Wozniak. 2001. *Consumer Behavior: An Applied Approach*. New Jersey: Addison Wesley Publishing Company.
- Hansen, K. E. and M. E. Elliot. 2005. *Osteoarthritis, Pharmacotherapy, A Pathophysiological Approach*. New York:Mc Graw Hill.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. 1997. *Dasar-dasar Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasan, Sonhadji A. K. 1999. "Penerapan Total Quality Management dan ISO 9000 dalam Pendidikan Teknik". *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Jilid I No.6 ISSN 0215-9643. Malang: IKIP.
- Hashimi. 2004. *Pengantar Implementasi Total Quality Management*. Yokyakarta: Andi.
- Ho, S.K., dan K. Wearn. 1995. *TQM an Integrated Approach*. London: Taylor & Francis.
- Henryanto, Eko. 1987. *Pengendalian Mutu Terpadu*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Husein, Umar. 2000. *Kepuasan Konsumen*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Imai, Masaaki. 1994. *Kaizen, Kunci Sukses Jepang dalam Persaingan*. Seri Manajemen No. 138. Alih Bahasa Mariani Gandamihardja. Lembaga PPM, PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Imron, Ali dkk. 2003. *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- 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, Kaoru and David J. Lu. 1985. *What Is Total Quality Control?* Prentice Hall.
- Ishikawa, Kauro dan David J Lu. 1987. *Pengendalian Mutu Terpadu*. Alih Bahasa Budi Santoso. Ed. 1. Bandung: Remaja Karya.

- J. Lawrence & Carl Mc Daniel. 2000. *Business World*. New York: John Wiley.
- Johnson, L. and A. Lamb. 2000. *Critical and Creative Thinking - Bloom's Taxonomy*. New York: Longman.
- Kadarman, A.M. dan Yusuf Udaya. 1992. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kartono, Kartini. 1997. *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. Dali Gulo. 1987. *Kamus Psikologi*. Bandung: Pionir Jaya.
- Katz, Jacqueline M., R.N., M.S., dan Eleanor, Green R.N., B.S.N. 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: Pustaka Pelajar.
- Kimsean, Yin et al. 2004. *Analisis Kinerja Pelayanan Publik pada Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap Kota Yogyakarta*. Tesis. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Kolarik, William J. 1995. *Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies, and Tools*. Singapore: McGrawhill.
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kotler, Philip dan Armstrong. 2001. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jilid 1 Edisi Kedelapan. Alih Bahasa Damos Sihombing. Jakarta: Perlindo.
- Kotler, Philip. 1994. *Marketing Manajemen, Analysis, Planning, Implementation and Control*. Dialih Bahasakan oleh Hendra Teguh, Ronny A., Rusli. Jakarta: Prenhallindo.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Kesebelas. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Kreitner dan Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kusmanto. 2004. "Menyoal Manajemen Berbasis Sekolah". *Republika*, Sabtu, 20 Maret 2004.

- Lea, E., & T. Worsley. 2005. *Australians' Organic Food Beliefs, Demographics and Values*. British Food Journal, 107.
- Lovelock, Christopher H. dan Lauren. K. Wright. 2005. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Indeks.
- Lovelock, Cristhoper H. dan Lauren K. Wright. 2007. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Alih Bahasa Agus Widyanoro. Cetakan Kedua. Jakarta: Indeks Indonesia.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Juran, Joseph M. 1994. *Merancang Mutu*. Jakarta: Binaman Persindo.
- \_\_\_\_\_. 1995. *Merancang Mutu*. Alih Bahasa Bambang Hartono. Jakarta: Lembaga PPM. Pustaka Binaman Pressindo.
- Mahendra, Agus. dan A. Ma'mun. 1998. *Teori Belajar dan Pembelajaran Motorik*. Bandung: Andira.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2009. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 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 Offset.
- Minarti, Sri. 2011. *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mizuno, Shigeru. 1994. *Pengendalian Mutu Perusahaan*. Terjemahan oleh T. Hermaya. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul*. Jakarta: Duta Graha Pustaka.
- Moehersono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- 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.
- Muliawan, Jasa Ungguh. 2009. *Manajemen Play group dan Taman Kanak-kanak*. Yogyakarta: 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, J.W. & R.C. Hill. 1996. "Measuring Performance in Entrepreneurship Research". *Journal of Business Research*. Vol. 36.
- Sukmadinata, Nana Syaodih 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.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada Pers.
- Nurbaitiekasari. 2011. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Nurlaila. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: 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 Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing*. Vol. 64.
- Paul, Suparno dkk. 2002. *Reformasi Pendidikan Sebuah Rekomendasi*. Yogyakarta: Kanisius.
- Pawitra, T. 1993. *Manajemen di Indonesia Beberapa Isu Kontemporer*. Jakarta: FE-UII.
- 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.

- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prawirosentono, Suyadi. 2004. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21: Kiat Membangun Bisnis Kompetitif*. Edisi 2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pulungan, Ismail. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Purwanto, M. Ngalim. 1992. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Purwatmi, Sri. 2003. *Manajemen Pelayanan Pendidikan*. Yogyakarta: UNY.
- Raharjo, Budi. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Cetakan I. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Rochaety, Eti dkk. 2006. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 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: Sagung Seto.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sakti, H. Yusmilarso & Arifin M. Sofwan. 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: Ahmad Ali Riyadi. Yogyakarta: Ircisod.
- Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik*. Jakarta: Gramedia Press.
- Sanusi. Achmad. 1990. *Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan*. Bandung: FPS IKIP.
- Sartika, Ike. D. 2002. *Quality Service In Education*. Bandung: Kantor Yayasan Potensia.
- Satori, Djam'an. 1980. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Publikasi FIP- IKIP Bandung.
- Satori, Jam'an dkk. 2001. *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Schiffman, Leon. G and Leslie Lazar Kanuk. 2004. *Consumer Behavior*. 8<sup>th</sup> 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, J.R. 2009. *Sinopsis Pendiarti*. 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. Jakarta: Balitbang Diknas.
- Slamet, Margono. 1999. *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: IPB Bogor.
- Stoner, James A.F. 1986. *Manajemen*. Alih Bahasa Agus Maulana, Hendaridi, Khristina. Ed. 2. Jakarta: Erlangga.
- Suardi, Budi. 2003. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2000*. Jakarta: PPM.
- Sugian, Syahu. O. 2006: *Kamus Manajemen (Mutu)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiarto. 2002. *Psikologi Pelayanan dalam Industri Jasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka.

- Sulle, Tisnawati E. dan Saefullah Kurniawan. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media.
- Suranto. 2009. *Manajemen Mutu dalam Pendidikan (QM in Education)*. Semarang: Ghyyas Putra.
- Suryadi, Ace dan H.A.R. Tilaar. 1993. *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Suryosubroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutisna. 2001. *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*. Cetakan I. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sutomo dkk. 2011. *Manajemen Sekolah*. Semarang: UNNES Press.
- Sutopo dan Suryanto Adi. 2006. *Pelayanan Prima*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.
- Syaifuddin, Mohammad dkk. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bahan Ajar Cetak-Unit 2. Jakarta: Depdiknas.
- Syamsuddin, Tb. Abin. 1996. *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*. Pedoman dan Intisari Perkuliahan. Bandung: PPs. IKIP Bandung.
- 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.
- Terry, George R. 2000. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tirtarahardja, Umar dan La Sula. 2005. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.



- Tjiptono, Fandy. 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: Andi Offset.
- \_\_\_\_\_ dan Anastasia Diana. 2000. *Total Quality Management*. Edisi IV. Yogyakarta: Andi.
- Triguno. 1997. *Budaya Kerja Menciptakan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Golden Terayon Press.
- Tunggal, A.W. 1993. *Manajemen Mutu Terpadu: Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka.
- Umaedi, Hadiyanto dan Siswantari. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Umiarso dan Imam Gojali. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Ircisod.
- Usman, Husaini. 2001. *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Utomo, Prasetyo. 2006. *Analisis Pengaruh Pemberdayaan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Patra Semarang Convention Hotel*. Semarang: Fakultas Ekonomi UNDIP.
- Wicaksono, Kristian Wiđya. 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.
- Wrightsmann, L.S. & K. Deaux. 1981. *Social Psychology in The 80's*. Illinois: Scott. Foresmen and Co.
- Yamit, Zulian. 2002. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonesia.
- Yun, C. Z., Yong., Y.W., dan Loh, L. 1998. *The Quest For Global Quality*. Singapore: jTs Multilingual Pte.
- Zeithaml, V., A. Parasuraman, and L. Berry L. 1985. "Problems and Strategies in Services Marketing". *Jurnal of Marketing* Vol. 49.

Zeithaml, Valarie A. and Mary Jo. Bitner. 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.
- 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. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas. 2004. *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Depdiknas. 2007. *Panduan Persiapan Akreditasi SMP*. Jakarta: Ditjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Diknas. 2002. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta: Ditjen Pendidikan Dasar.
- Keputusan Menpan No. 81 Tahun 1993 tentang Pelayanan Umum.
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2006 tentang Standar Nasional.
- Undang Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

# PROFIL PENULIS



**Dr. H. A. Rusdiana, Drs., M.M.** lahir di Puhun Ciamis pada tanggal 21 April 1961, merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm.) dengan Ibu Junirah. Sejak kecil ia 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 tahun 1982, Jurusan Dakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung lulus tahun 1987, S-2 Magister Manajemen (IMMI) Jakarta lulus tahun 2002 dan menyelesaikan S-3 Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung lulus tahun 2012. Ia menulis Disertasi berjudul "Implementasi Kebijakan WADALBIN Menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi".

Sesuai dengan moto hidupnya "belajar dan mengabdikan", ia mengajar sebagai Dosen Fakultas Sains & Teknologi dan Pascasarjana UIN Bandung. Sampai saat ini ada enam buku ajar, yaitu *Pengantar Manajemen* (Tresna Bhakti, 2002), *Manajemen SDM* (Tresna Bhakti, 2007), *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar* (Tresna Bhakti, 2008), *Pendidikan Kewarganegaraan* (Tresna Bhakti, 2009), *Sosiologi Pendidikan* (BatiC 2010), dan *Antropologi Pendidikan* (BatiC 2011). 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); *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 Pelatihan* (Pustaka Setia, 2016); *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan* (Pustaka Setia, 2016); *Pemikiran Manajemen Pendidikan* (Pustaka Setia, 2017); *Komunikasi dan Teknologi Informasi Pendidikan* (Pustaka Setia, 2017); *Evaluasi Program Pendidikan* (Pustaka Setia, 2017).

Penelitian: *Strategi Pelayanan IAIN SGD Bandung dalam Menyongsong Globalisasi Pendidikan* (2002); *Profil Mahasiswa Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung* (2009); *Partisipasi Masyarakat dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M)* (2010); *Strategi Akselerasi Peningkatan Mutu Jurusan/Program Studi di Lingkungan Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung* (2011); *Implementasi Kebijakan Pengawasan dan Pembinaan dalam Mewujudkan Akuntabilitas PTAIS (Studi di tiga Kopertais Wilayah I DKI Jakarta, Wilayah II Jabar Banten, dan Wilayah IV Surabaya* (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 Di PKBM 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*

Sosial Keagamaan di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis (2015) Implementasi Kebijakan EMIS di lingkungan PTKIS Wilayah II Jabar-Banten (2016); Implementasi Kebijakan Kurikulum Berbasis KKNI di lingkungan PTKIS Wilayah II Jabar-Banten (2017).

Di samping itu, ia tak luput dari pengabdian kepada masyarakat untuk membina dan mengembangkan Yayasan Sosial Dana Pendidikan Al-Misbah Cipadung-Bandung dengan mengembangkan pendidikan Diniyah, RA, MI, dan MTs, sejak tahun 1984, Sekretaris Yayasan sampai dengan tahun 2013, Ketua Yayasan (2013-2017), Pembina Yayasan sejak 2017-sekarang), serta garapan khusus melalui Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Tresna Bhakti yang didirikannya sejak tahun 1994 sekaligus sebagai Ketua Yayasan. Kegiatannya berupa pembinaan dan pengembangan asrama mahasiswa yang pada setiap tahunnya terdapat tidak kurang dari 50 mahasiswa di Asrama Tresna Bhakti Cibiru Bandung. Ia juga membina dan mengembangkan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Tresna Bhakti sejak tahun 2007 di Desa Cinyasag Kecamatan Panawangan Ciamis.



Drs. H. Yaya Suryana, M. Ag. lahir di Ciamis, 31 Mei 1957. Pendidikan Dasar di SDN Banjar, Ciamis (lulus tahun 1968), PGA 4 tahun di PUI Ciamis (lulus tahun 1972), PGA 6 tahun di PUI Ciamis, (lulus tahun 1974). Perguruan Tinggi IAID Ciamis (1975-1977), Fakultas Tarbiyah YPPI Tasikmalaya (lulus Sarjana Muda tahun 1978). Sarjana di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung (lulus tahun 1984), Pascasarjana (S2) di UIN SGD Bandung (lulus tahun 2010), dan program Doktor di PPs UIN SGD Bandung (sedang proses penyelesaian).

Ia merupakan seorang Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Bandung sejak 1985-sekarang. Ia mengampu mata kuliah Akhlat Tasawuf, Metode Riset, Metode Pengajaran Agama Islam, Antropologi Pendidikan, dan Penelitian Tindakan Kelas. Jabatan yang pernah diemban: Sekretaris Jurusan Tadris Fakultas Taniyah IAIN SGD Bandung (1987-1993); Sekretaris Jurusan PAI Fakultas Taniyah IAIN SGD Bandung (1993-1996); Ketua Jurusan Kependidikan Islam

Fakultas Taniyah IAIN SGD Bandung (1996-2000); Ketua LPM IAIN/ UIN SGD Bandung (2000-2008); Wakil Koordinator Kopertais Wilayah II Jabar-Banten (2008-2016), Sekretaris Koordinaor Kopertais Wilayah II Jabar-Banten (2016-sekarang).

Karya penelitian, di antaranya Penelitian Kerukunan Antara Etnik Sunda dan Cina di Kota Bandung (tahun 1992), Perceraian akibat Kawin Muda di Jawa Barat (tahun 1994); Model Pergeseran Kebudayaan Melalui Pesantren di Kota Bandung (tahun 2004), Model Pesantren Kota untuk Menghilangkan Prostitusi di Kota Bandung (tahun 2010); Manajemen Kurikulum PTKIS Kopertais Wilayah II Jabar-Banten (tahun 2016).

Buku yang telah diterbitkan: *Metode Penelitian Pendidikan* (Cet. 1) Pustaka Azkia Bhakti Bandung (2007); *Akidah Akhlak Madrasah Aliyah* (Cet. 1) Pustaka Mandiri Bandung (2010), *Prosedur Penelitian Tindakan Kelas* (Cet. 2) Grafindo Bandung (2010), *Metode Penelitian Manajemen Pendidikan* Pustaka Setia Bandung (2015), dan *Pendidikan Multikultural* Pustaka Setia Bandung (2015).

# MANAJEMEN MUTU TERPADU PENDIDIKAN

## KONSEP, PRINSIP, DAN APLIKASI

Manajemen mutu merupakan perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan bagi pelanggan. Manajemen mutu terpadu merupakan sistem yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dalam menjalankan bisnis dengan memaksimalkan persaingan antarorganisasi melalui perbaikan yang kontinu atas mutu seluruh produk yang dihasilkan.

Manajemen mutu terpadu adalah manajemen fungsional yang difokuskan pada peningkatan kualitas agar produk yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum dan pembangunan masyarakat. Konsepnya bertolak dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen agar terwujud kegiatan yang produktif dan berkualitas.

Pelaksanaan manajemen mutu melalui tahapan perencanaan, persiapan, pelaksanaan teknis dengan metode kerja yang efektif dan efisien dalam sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Sejalan dengan tuntunan perkembangan pendidikan saat ini, peningkatan mutu pendidikan menjadi perhatian khusus oleh semua lembaga pendidikan. Mutu atau kualitas pendidikan merupakan salah satu tantangan dalam bidang pendidikan karena menghasilkan sumber daya manusia yang dihasilkan dari lembaga pendidikan.



**PENERBIT PUSTAKA SETIA**

Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162-164  
Telp. (022) 5210588 | Fax. (022) 5224105  
E-mail. [pustaka\\_seti@yahoo.com](mailto:pustaka_seti@yahoo.com)  
BANDUNG 40253

[www.pustakasetia.com](http://www.pustakasetia.com)

