

Widiyarti • Suranto

# Konsep Mutu

dalam Manajemen Pendidikan Vokasi




 PENERBIT  
PT. SINDUR PRESS

- Widiyarti
- Suranto

# **Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan Vokasi**



**Pedoman Bagi Para Pendidik dan Pelaksana  
Pendidikan**

 PENERBIT  
**PT. SINDUR PRESS**

# **Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan Vokasi**

**Penyusun** ♦ Widiyarti  
♦ Suranto

**Editor** ♦ Inung

**Perwajahan dan Ilustrasi** ♦ Fajar

**Layout** ♦ Eko

**Desain Sampul** ♦ Gatot

**Penerbit** Sindur Press Semarang  
Jl. Pleburan VIII/64 Semarang  
Telp (024) 6580335, 6582901  
Fax (024) 6582903, 6581440

**ISBN** : 978-979-067-028-0

**HAK CIPTA DILINDUNGI UNDANG-UNDANG**

# Kata Pengantar



Sujud syukur ke hadirat Sang Pencipta insan beserta alam seisinya. Salawat dan salam tercurah hanya untuk Sang Penyampai Risalah dan pengikutnya, yang senantiasa dalam kebenaran.

Pendidikan merupakan hal yang sangat penting bagi setiap insan dan setiap bangsa, dalam meningkatkan daya saingnya. Buku ini disusun sebagai panduan guru-guru dan pelaku pendidikan.

Buku **Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan Vokasi** ini membahas masalah dan persoalan manajemen mutu yang mengitarinya. Implementasi TQM secara dini dalam pendidikan hendaknya mampu memberikan solusi dan warna peningkatan mutu SDM kita.

Penyusun menyampaikan terima kasih kepada semua pihak, pegiat dan pelaksana pendidikan, semua insan yang pernah membuat buku tentang pendidikan, pencetus dan pegiat mutu yang selalu ingin maju dalam mutu kehidupan

Tiada gading yang tak retak, demikian juga dengan tulisan ini. Kritik dan saran membangun sangat diharapkan demi perbaikan buku ini. Akhirnya, penyusun berharap semoga buku ini dapat menjadi bahan bacaan bagi siapa saja, yang peduli dengan permasalahan pendidikan anak bangsa ini.

Penyusun



# Daftar Isi



Kata Pengantar \_\_ iii

Daftar Isi \_\_ iv

Bab 1 Pendidikan di Indonesia \_\_ 1

Bab 2 Seputar *Total Quality Management* \_\_ 10

Bab 3 Pembelajaran Efektif membutuhkan  
Manajemen Mutu \_\_ 32

Bab 4 Beberapa Kasus dan Penelitian Konsep Mutu \_\_ 55

Bab 5 Mengenal Metode Evaluasi dalam *TQM* \_\_ 65

Daftar Pustaka \_\_ 73

---

# Bab 1

## Pendidikan di Indonesia

### A. Pendidikan Indonesia

Pendidikan merupakan suatu usaha untuk mencapai suatu tujuan pendidikan. Suatu usaha pendidikan menyangkut tiga unsur pokok, yaitu *input*, *proses*, dan *output*. Input pendidikan adalah peserta didik dengan berbagai ciri-ciri yang ada pada peserta didik. Proses pendidikan terkait berbagai hal, seperti pendidik, kurikulum, gedung, buku, metode mengajar. Output atau hasil pendidikan dapat berupa pengetahuan, sikap, dan keterampilan.

Pendidikan menengah dibagi atas pendidikan menengah pertama, pendidikan menengah atas, dan pendidikan kejuruan. Pendidikan berbasis *life skill* dimulai dari pendidikan anak usia dini hingga perguruan tinggi. Adapun pendidikan vokasi formal dibuka sejak Sekolah Menengah Kejuruan Pertama (dulu), yang sekarang menjadi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Tujuan penyelenggaraan pendidikan menengah umum (SMU) untuk mempersiapkan peserta didik menuju pendidikan tinggi. Oleh karena itu, fungsinya lebih pada penyiapan siswa dalam kerangka akademik serta dasar-dasar pengetahuan sebagai landasan kuat untuk tumbuhnya sikap dan moral sebagai ilmuwan.

Penyelenggaraan pendidikan kejuruan (vokasi) dan pendidikan profesional (*occupational/professional*) dimaksudkan untuk menyiapkan peserta didik agar mempunyai keterampilan, sehingga dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja tingkat menengah. Penyelenggaraan pendidikan menengah kejuruan dilaksanakan melalui berbagai sistem, yaitu melalui sistem persekolahan, pendidikan luar sekolah kursus-kursus keterampilan, keahlian, dan pelatihan kerja industri), dan melalui pendidikan tinggi. Pendidikan profesional adalah salah satu sistem pendidikan yang ada di Indonesia. Pendidikan ini mempunyai misi untuk membantu peserta didik dalam mengembangkan sikap profesionalnya, mampu ber-kompetisi, dan mampu meniti tahap-tahap perkembangannya agar dapat mempersiapkan dirinya dalam lapangan kerja dan berkarier di dunia ketenagakerjaan (Permen 22 Tahun 2006). Tujuan pendidikan kejuruan secara spesifik adalah untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan peserta didik untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut, sesuai dengan program kejuruannya. Dengan demikian, mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien, mengembangkan keahlian dan keterampilannya. Untuk itu, mereka harus memiliki stamina yang tinggi, menguasai bidang keahlian dan dasar-dasar ilmu pengetahuan serta teknologi, memiliki etos kerja yang tinggi, mampu berkomunikasi sesuai tuntutan pekerjaannya, serta memiliki kemampuan dalam mengembangkan diri.

Menurut Bartel (1976) pendidikan kejuruan adalah pendidikan minat yang spesifik, yang direncanakan dan diberikan kepada individu yang tertarik untuk mengembangkan/menyiapkan dirinya untuk memilih pekerjaan dalam lingkup area okupasi dan kelompok okupasi. Hal ini berarti keleluasaan dalam menentukan pilihan okupasi atau



kelompok okupasi diserahkan sepenuhnya kepada siswa itu sendiri, dengan mempertimbangkan bakat dan minat yang dimiliki siswa. Pendidikan kejuruan berfungsi membimbing dan mengarahkan serta memfasilitasi keperluan siswa dalam meniti karirnya.

## B. Mutu Pendidikan

Terminologi yang paling menarik dewasa ini dalam kaitan dengan pendidikan adalah “mutu” atau “kualitas” meningkatkan mutu atau meningkatkan kualitas. Mutu dapat diartikan kualitas proses belajar mengajar, kualitas interaksi antarguru, guru dengan kepala sekolah. Mutu juga dapat diartikan sebagai kualitas lulusan, seperti UN, baik buruknya watak dan perilaku siswa. Namun demikian, apapun maknanya, mutu merupakan produk dari sistem pendidikan yang ada (Zamroni; 2008).

### 1. Pengertian Mutu (Kualitas)

Mutu merupakan hal yang penting dalam dunia pendidikan. Mutu menciptakan lingkungan bagi pendidik, orang tua, pejabat pemerintah, wakil-wakil masyarakat dan pemuka bisnis untuk bekerja bersama, guna memberikan kepada para siswa sumber-sumber daya yang dibutuhkan.

Dari sudut pandang siswa, sekolah harus dapat melayani proses belajar mengajar dan mendukungnya serta memuaskan ketika mereka sedang mengikuti pendidikan di sekolah tersebut. Dari sudut pandang lulusan, sekolah harus dapat membekali ilmu yang sesuai dengan kebutuhannya di lapangan kerja.

Konsep mutu menurut *Technische Uberwachungs Vereine (TUV)* ada dua yaitu konsep mutu secara tradisional dan secara modern. Konsep mutu klasik diartikan sebagai kesesuaian produk



(kompetensi dan ketangguhan) dengan spesifikasi produk. Ada tiga hal yang mendasari ide klasik dari konsep mutu yaitu (a) ditekankan pada kesesuaian; (b) tidak mempertimbangkan keinginan pelanggan (contoh industri pemakai tamatan: mudah adaptasi, siap kerja/siap latih, dan lain-lain), dan (c) orientasi pada proses pembelajaran.

Mutu meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan; mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan; dan merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya sesuatu yang dianggap bermutu saat ini, mungkin dianggap kurang bermutu pada masa yang akan datang).

## 2. Mutu Pendidikan

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan (Bambang, 2006) *Input* pendidikan adalah segala hal yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses, meliputi sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagian pemandu bagi berlangsungnya proses. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik, sehingga kadar mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input.

Proses pendidikan merupakan kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, serta proses *monitoring* dan evaluasi. Proses dikatakan bermutu tinggi bila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input sekolah dilakukan secara harmonis dan terpadu sehingga mampu mendorong motivasi dan minat belajar.



*Output* pendidikan adalah kinerja sekolah, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Output sekolah dikatakan bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya: (a) prestasi akademik, berupa nilai ulangan harian, nilai portofolio, nilai ulangan umum atau nilai pencapaian ketuntasan kompetensi, NUAN/NUAS, karya ilmiah, lomba akademik, karya-karya lain siswa; dan (b) prestasi nonakademik, misalnya kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan sebagainya. Slamet (2002) merinci elemen *input*, *proses*, dan *output* seperti dalam tabel 1.

**Tabel 1. Elemen *Input*, *Proses* dan *Output* Pendidikan**

Dimensi Input	Dimensi Proses	Dimensi Output
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visi, misi, tujuan dan strategi</li> <li>- Kurikulum</li> <li>- Ketenagaan/SDM: pimpinan, staf, pelaksana (guru, karyawan, teknisi, dan lain-lain)</li> <li>- Siswa</li> <li>- Sarana prasarana</li> <li>- Pembiayaan</li> <li>- Regulasi</li> <li>- Organisasi/Kelembagaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proses belajar mengajar.</li> <li>- Manajemen.</li> <li>- Kepemimpinan.</li> <li>- Prakerin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestasi akademik.</li> <li>- Prestasi nonakademik.</li> </ul>

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrasi.</li> <li>- Peran serta masyarakat</li> <li>- Budaya Organisasi</li> </ul> |  |  |
|--|--|--|

### 3. Pendekatan Proses pada Organisasi Pendidikan

Organisasi pendidikan yang menyediakan produk pendidikan harus menetapkan proses pendidikan mereka. Proses merupakan segala kegiatan yang terjadi dalam suatu sistem untuk mencapai tujuan pendidikan. Proses diartikan sebagai pelaksanaan semua kegiatan secara berkelanjutan untuk menghasilkan sesuatu.

Proses yang dimaksud dalam pendidikan adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, dan proses belajar mengajar (Slamet, 2001). Dalam pedoman akreditasi sekolah (2003), sekolah yang efektif memiliki karakteristik proses: kurikulum/PBM, administrasi/manajemen sekolah, organisasi/kelembagaan sekolah, sarana dan prasarana, ketenagaan, pembiayaan, siswa, peran serta masyarakat dan lingkungan/kultur sekolah.

### 4. Indikator/Dimensi Mutu Sekolah

Ward Heneveld (Jan, 2004) mengemukakan, faktor penentu mutu pendidikan sebagai berikut.

- (a) *Supporting inputs* (dukungan yang berasal dari masukan) yang terdiri dari: dukungan orang tua dan masyarakat, sistem pendidikan yang efektif, bahan ajar yang memadai: pengembangan

kemampuan guru yang memadai, jumlah buku yang cukup, serta fasilitas yang memadai.

- (b) *Enabling condition* (kondisi yang memungkinkan): pola kepemimpinan yang efektif, pengajaran yang sesuai, otonomi dan fasilitas, serta waktu belajar maksimal di sekolah.
- (c) *School climate* (suasana sekolah): keahlian dalam mengatur jadwal, sikap positif guru, disiplin dan tertib, organisasi kurikulum, insentif dan penghargaan.
- (d) *Teaching learning process* (proses belajar mengajar): pengajaran yang berkualitas, variasi metode mengajar, frekuensi pekerjaan rumah, frekuensi prestasi siswa dan umpan balik)
- (e) *Student out comes* (hasil belajar siswa): keaktifan, prestasi akademik, dan keterampilan sosial, serta dukungan ekonomi).

Sammons dalam kutipan Macbeath, John dan Mortimore, Peter (2001) mengemukakan 11 karakteristik sekolah yang efektif, yaitu: kepemimpinan profesional; visi dan tujuan bersama; suatu lingkungan pembelajaran; konsentrasi pada belajar dan mengajar; harapan tinggi; dorongan positif; memonitor kemajuan; hak dan kewajiban murid; pengajaran yang punya tujuan; suatu organisasi pembelajaran; dan kemitraan sekolah-sekolah.

Karakteristik sekolah yang efektif dapat dielaborasi dalam tujuh komponen yaitu: manajemen, kepemimpinan, komitmen, lingkungan strategis, harapan, iklim sekolah dan peran pemerintah yang saling berinteraksi satu sama lainnya. Sekolah yang beroperasi dengan baik (efektif) sangat memperhatikan dengan baik manajemen pengajaran, metode dan perilaku mengajar, kurikulum dan desain pengajaran, teknologi pembelajaran, layanan teknis pendidikan, layanan kepala sekolah terhadap guru. Di lain pihak, hal yang mempengaruhi

keefektifan sekolah adalah perilaku dan sikap kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan karyawan sekolah, jika mereka melaksanakan tugas, tentu akan mempengaruhi manajemen sekolah.

## 5. Strategi Peningkatan Mutu Sekolah

Menurut Zamroni (2007;16) ada tiga perencanaan strategis yang berkaitan dengan peningkatan mutu sekolah, yaitu strategi yang menekankan pada hasil (*The Output Oiented Strategy*), strategi yang menekankan pada proses (*The Process Oriented Strategy*), dan strategi komprehensif (*The Comprehensive Strategy*).

Strategi yang menekankan pada hasil bersifat *top down*. Hasil yang akan dicapai, baik kuantitas maupun kualitas, telah ditentukan dari atas (dari pemerintah pusat, pemerintah daerah propinsi, ataupun pemerintah daerah kabupaten/kota).

Strategi yang menekankan pada proses, muncul tumbuh berkembang dan digerakkan mulai dari bawah, yakni sekolah sendiri. Pelaksanaan strategi sangat ditentukan oleh inisiatif dan kemampuan dari sekolah.

Strategi komprehensif menggariskan bahwa hasil yang akan dicapai sekolah ditentukan secara nasional, yang diwujudkan dalam standar nasional. Untuk mencapainya, berbagai standar yang berkaitan dengan hasil juga ditentukan sebagai jaminan hasil yang akan dicapai, yakni standar proses, standar pengelolaan sekolah, standar guru, kepala sekolah dan pengawas, standar keuangan, standar isi kurikulum, serta standar sarana prasarana. Di balik standar yang ditentukan dari atas, sekolah memiliki kekuasaan dan otonomi yang besar untuk mengelola sekolah, dalam rangka mencapai standar hasil.

Setiap strategi mengandung kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Kegiatan ini intinya menggerakkan semua komponen sekolah yang bermuara pada peningkatan kualitas lulusan. Strategi untuk meningkatkan mutu mencakup membangun kapasitas level birokrat, sekolah dan kelas. Membangun kapasitas level birokrat menurut Zamroni (2007; 19) memerlukan tiga hal, yaitu mengembangkan budaya kerja, mempersiapkan infrastruktur, dan pengembangan tenaga pendidik, khususnya guru.

## 6. Prosedur Peningkatan Mutu

Prosedur merupakan rangkaian kegiatan yang dikendalikan secara sistematis dan berkesinambungan guna mencapai tujuan tertentu. Kegiatan peningkatan mutu sekolah mencakup tiga hal, yaitu birokrat yang meliputi suatu wilayah, sekolah dan kelas. Pada tataran birokrat upaya peningkatan mutu berupa kebijakan dan program yang jelas, yang dapat menjadi pedoman bagi peningkatan mutu tataran sekolah dan kelas.

Pelaksanaan peningkatan mutu pada level sekolah dan kelas merupakan satu kesatuan, sehingga tidak perlu dipisah dalam suatu prosedur sendiri-sendiri. Peningkatan mutu level ini menurut Zamroni (2007) dapat dilakukan melalui aktivitas:

- (a) melakukan *school review*,
- (b) merumuskan visi, misi dan strategi, serta program kerja,
- (c) memperluas kepemimpinan partisipatif,
- (d) intervensi pada berbagai level,
- (e) mengembangkan kultur sekolah,
- (f) meningkatkan kemampuan guru,
- (g) memobilisasi sumber dana, dan
- (h) melakukan *monitoring*, evaluasi dan perbaikan.

---

# Bab 2

## Seputar *Total Quality Management*

### A. Sejarah Mutu dan Manajemen Mutu Terpadu

Akibat Perang Dunia II, industri Jepang hancur total. Untuk membangun kembali dan bangkit dari kehancuran industrinya tersebut, pada tahun 1950-an Asosiasi Insinyur Jepang mengundang Edward Deming, seorang pakar statistik dalam manajemen dari Amerika, untuk mencapai kualitas, yang kemudian dikenal sebagai manajemen mutu terpadu atau *total quality management*. Deming mengajarkan bahwa barang atau jasa yang berkualitas adalah yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, sehingga sebelum memproduksi harus mengetahui betul kebutuhan pelanggan, serta melakukan perencanaan yang matang. Konsep mutu dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan ini berarti mutu yang bersifat relatif, bukan absolut.

Setelah industri Jepang berkembang dengan pesat terutama industri mobil merajai pasar dunia, Amerika sadar akan pentingnya pemikiran Deming, termasuk dalam dunia pendidikan. Dalam sejarah perkembangannya, pandangan organisasi terhadap mutu produk telah mengalami evolusi. Secara rinci, konsep mutu dibagi atas lima tahap berikut.

### 1. Era tanpa mutu

Dimulai sebelum abad ke 18. Produk yang dibuat tidak diperhatikan mutunya. Kondisi ini mungkin terjadi jika organisasi tidak mendapat pesaing (monopoli).

### 2. Era inspeksi (tahun 1800-an)

Pada era ini, mutu hanya melekat pada produk akhir, atau masalah mutu berkaitan dengan produk rusak atau cacat. Zaman ini produsen mulai mendapatkan pesaing dan produksi yang digunakan adalah produksi massal. Pemilahan produk akhir dilakukan dengan melakukan inspeksi. Perhatian produsen terhadap mutu sangat terbatas.

### 3. *Statistical quality control era* (tahun 1930)

Pada zaman ini, departemen inspeksi dilengkapi dengan alat dan metode statistik dalam mendeteksi penyimpangan yang terjadi dalam atribut produk yang dihasilkan pada proses produksi. Data penyimpangan tersebut diberitahukan kepada departemen produksi sebagai dasar diadakannya perbaikan terhadap proses dan sistem yang digunakan untuk mengolah suatu produk.

### 4. *Quality assurance era* (tahun 1950), dengan penggunaan ISO 9000:1994)

Konsep mutu pada era ini mengalami perluasan, dari konsep sempit (hanya terbatas pada tahap produksi) ke tahap desain dan koordinasi dengan departemen jasa (seperti bengkel, energi, perencanaan dan pengendalian produksi, serta pergudangan). Keterlibatan manajemen dalam penanganan mutu produk mulai



disadari pentingnya, karena pelibatan pemasok dalam penentuan mutu produk memerlukan koordinasi dan kebijakan manajemen.

### 5. *Strategic quality management/total quality management/total quality service*

Pada era ini, keterlibatan manajemen puncak sangat besar dan menentukan dalam menjadikan kualitas untuk menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif. Adapun karakteristik dari masing-masing era dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 2 Karakteristik Era Mutu**

Karakteristik	<i>Inspection Era 1800-an</i>	<i>Statistical Quality Control Era 1930-an</i>	<i>Quality Assurance Era 1950-an</i>	<i>Strategic Quality Management Era 1900-an</i>
Kepentingan utama	Deteksi	Pengendalian	Koordinasi	Dampak strategik
Pandangan terhadap mutu	Suatu masalah yang harus diatasi	Suatu masalah yang harus diatasi	Suatu masalah yang harus diatasi, namun secara proaktif	Kesempatan untuk menempatkan pada posisi kompetitif
Penekanan Metode	Keseragaman produk Pengukuran dengan alat ukur	Keseragaman produk, dan pengurangan aktivitas inspeksi	Keseluruhan mata rantai produksi, sejak desain sampai dengan pemasaran, dan kontribusi semua fungsi, terutama fungsi desain, untuk mencegah kegagalan kualitas	Kebutuhan pasar dan konsumen

Metode	Pengukuran dengan alat ukur	Alat dan teknik statistik	Program dan system	Perencanaan strategik, penetapan tujuan, dan mobilisasi organisasi
Peran ahli kualitas	Inspeksi, sortasi, penghitungan, dan seleksi mutu ( <i>grading</i> )	Perencarian masalah departemen teknik dan departemen produksi	Pengukuran kualitas, perencanaan kualitas, dan desain program	Penetapan tujuan, diklat, pekerjaan yang bersifat konsultatif dengan departemen lain, dan desain program
Yang bertanggung jawab terhadap kualitas	Departemen inspeksi	Kualitas dikendalikan	Semua departemen, manajemen puncak hanya sedikit terlibat dalam desain, perencanaan dan implementasi kebijakan kualitas	Setiap orang di dalam organisasi, dengan <i>leadership</i> kuat dari manajemen puncak
Orientasi dan penekanan	Kualitas diinspeksi		Kualitas dibangun	Kualitas dikelola

(Garvin dalam Bounds, et al, 1994: 47)

## B. Manajemen Mutu menurut Guru Mutu

Manajemen mutu merupakan suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Menurut Deming, untuk membangun sistem kualitas modern, perlu transformasi manajemen menuju kondisi perbaikan secara terus menerus. Transformasi manajemen ini diringkas dalam 14 prinsip manajemen Deming:

- (1) menciptakan tujuan yang mantap ke arah perbaikan barang maupun produk dan jasa, dengan tujuan menjadi lebih kompetitif dan tetap dalam bisnis dan memberikan lapangan terbuka;
- (2) menganut filosofi baru;
- (3) tidak tergantung pada inspeksi untuk mencapai mutu;
- (4) menghentikan kebiasaan menentukan keuntungan usaha hanya berdasarkan harga yang tercantum pada label;
- (5) terus menerus memperbaiki mutu sistem dan proses produksi serta pelayanan untuk meningkatkan mutu produk dan produktivitas, sehingga biaya akan terus berkurang;
- (6) melembagakan pelatihan dalam jabatan;
- (7) meembagikan kepemimpinan;
- (8) menghilangkan rasa takut agar setiap orang dapat bekerja dengan efektif untuk organisasi;
- (9) meniadakan sekat-sekat pemisah antara unit-unit organisasi;
- (10) menghindari slogan, dan target yang tak mungkin atau sangat sulit tercapai;
- (11a) menghindari target kerja bagi karyawan;
- (11b) meniadakan tujuan kuantitatif dalam manajemen;
- (12) menghilangkan penghalang bagi berkembangnya rasa bangga dalam diri setiap orang atas kemampuannya berkinerja bermutu;
- (13) melembagakan program pendidikan yang kuat dan mantap serta peningkatan mutu diri sendiri; dan
- (14) mengaktifkan dan dorong setiap orang dalam organisasi untuk mengadakan perubahan ke arah budaya mutu terpadu.

### C. Pengertian TQM

Ada beberapa istilah yang dapat digunakan untuk mengungkapkan TQM, misalnya Manajemen Mutu Terpadu (MMT), *Assured shopping*, *American Express Quality Leadership (AEQL)*, *Total Quality Control (TQC)*, *Total Quality Service (TQS)*, *continuous improvement*, *strategic quality management*, *systematic improvement*, *quality first*, *quality initiatives*, *service quality*. Dalam dunia pendidikan dapat menggunakan istilah TQE (*Total Quality Education*).

Manajemen mutu terpadu menurut Zamroni (2000) adalah suatu pendekatan manajemen yang memusatkan perhatiannya pada peningkatan mutu pendidikan, melalui peningkatan mutu komponen yang terkait. Komponen-komponen yang terkait dengan mutu pendidikan sebagai berikut.

- (1) Siswa: kesiapan dan motivasi belajarnya
- (2) Guru: kemampuan profesionalnya, moral kerjanya, kerja samanya.
- (3) Kurikulum: relevansi konten dan operasionalisasi proses pembelajaran.
- (4) Dana dan sarana prasarana: kecukupan dan keefektivan dalam mendukung proses pembelajaran.
- (5) Masyarakat (orang tua dan para pengguna jasa lulusan): partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan di sekolah.

Dalam manajemen mutu terpadu, keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberi layanan yang sama atau melebihi harapan pelanggan, dengan keberhasilan sebagai berikut.

- (1) Siswa puas dengan layanan sekolah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh guru dan pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan di sekolah.
- (2) Orang tua puas dengan layanan terhadap anaknya maupun dirinya, misalnya puas karena menerima laporan secara periodik tentang perkembangan anaknya dan puas dengan program-program sekolah.
- (3) Pihak pemakai atau pengguna lulusan (perguruan tinggi, masyarakat, industri) merasa puas karena menerima lulusan dengan kualitas seperti yang diharapkan.
- (4) Guru dan karyawan merasa puas dengan layanan sekolah seperti pembagian tugas, hubungan antara guru dan karyawan serta pimpinan, gaji, honorarium dan sebagainya (Zamroni, 2000).

MMT merupakan metodologi yang mendasari perkembangan manajemen kualitas yang mengendalikan organisasi secara keseluruhan yang bertujuan untuk meningkatkan nilai yang diperoleh konsumen secara berkelanjutan dengan cara penerapan dan perbaikan proses dan sistem yang berkelanjutan. Dengan demikian MMT sebagai suatu sistem yang efektif untuk memadukan pengembangan mutu, pemeliharaan mutu, usaha perbaikan mutu dari berbagai kelompok dalam organisasi untuk memberikan kepuasan pelanggan. Unsur-unsur yang membentuk MMT adalah:

- (1) menitikberatkan pada proses manajemen menuju kepuasan pelanggan,
- (2) respek terhadap setiap orang,
- (3) manajemen berdasarkan data, dan
- (4) selalu ada perbaikan yang berkesinambungan.

## D. Karakteristik TQM/MMT

*Total Quality Management (TQM)* adalah satu himpunan prinsip-prinsip, alat-alat, dan prosedur-prosedur yang memberikan tuntunan dalam praktik penyelenggaraan organisasi. *TQM* melibatkan seluruh anggota organisasi dalam mengendalikan dan secara kontinyu meningkatkan cara kerja, yang dilakukan dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan (*customer*), mengenai mutu atau kualitas produk atau jasa yang dihasilkan organisasi. Dalam penerapannya, *TQM* menuntut pemberlakuan di seluruh organisasi, baik vertikal maupun horisontal.

Adapun karakteristik khusus *TQM* sebagai berikut.

- (1) Partisipasi aktif pimpinan maupun karyawan.
- (2) Berorientasi pada kualitas, berdasarkan kepuasan pengguna.
- (3) Dinamika manajemen, *top down dan bottom up*.
- (4) Menanamkan budaya *team work* dengan baik.
- (5) menanamkan budaya *problem solving* melalui konsep *Plan-Do-Check-Action (PDCA) approach* dengan baik dan berkelanjutan, sebagai proses pemecahan masalah dalam *TQM*.

Salah satu hal yang menonjol dalam *TQM* adalah perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Perbaikan berkelanjutan didasarkan pada dua ide pokok, perbaikan sistematis dan perbaikan iteratif. Dalam perbaikan sistematis, perbaikan-perbaikan dijabarkan dari penggunaan alat dan pendekatan ilmiah dan suatu struktur untuk upaya tim atau individu. Pendekatan ilmiah mempertimbangkan berbagai kemungkinan solusi, memilih tidak hanya yang paling menonjol, tetapi yang terbaik, dan teridentifikasi secara faktual.

## E. Persyaratan Penerapan Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan

Penerapan manajemen mutu terpadu akan berjalan dengan lancar, bila memenuhi persyaratan berikut ini.

- (1) Setiap organisasi harus secara terus menerus melakukan perbaikan mutu produk dan pelayanan, sehingga dapat memuaskan para pelanggan.
- (2) Memberikan kepuasan kepada *stakeholders* (pemangku kepentingan).
- (3) Memiliki wawasan jauh ke depan dalam mencari laba dan memberikan kepuasan.
- (4) Fokus utama ditujukan pada proses, menyusul hasil.
- (5) Menciptakan kondisi yang menempatkan para staf dan karyawan aktif berpartisipasi dalam menciptakan keunggulan mutu.
- (6) Menciptakan kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan dan aktif memotivasi karyawan bukan dengan cara otoriter, sehingga diperoleh suasana kondusif bagi lahirnya ide-ide baru.
- (7) Rela memberikan ganjaran, pengakuan bagi yang sukses dan mudah memberikan maaf bagi yang belum berhasil/berbuat salah.
- (8) Setiap keputusan harus berdasarkan pada data dan dilanjutkan berdasarkan pengalaman/pendapat.
- (9) Setiap langkah kegiatan harus selalu terukur jelas, sehingga pengawasan lebih mudah.
- (10) Program pendidikan dan pelatihan hendaknya menjadi urutan utama dalam upaya peningkatan mutu (Mudakhir I., 1998).

## F. Kegagalan Penerapan Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan

Penerapan TQM adalah suatu proses jangka panjang dan berlangsung terus menerus, karena budaya suatu organisasi sangatlah sulit untuk dirubah. Faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi seperti struktur kekuasaan, sistem administrasi, proses kerja, kepemimpinan, predisposisi pegawai dan praktik-praktik manajemen berpotensi untuk menjadi penghambat perubahan. Terkadang kekuasaan paling penting di sektor publik tidak ditemukan dalam organisasi, tetapi lebih sering terdapat pada sistem yang lebih besar.

Berikut ini delapan alasan *TQM* tidak dapat diterapkan dalam pendidikan menurut Ron Fitzgerald (2004).

- (1) Orang tidak menyukai guru yang tidak mau mengubah gaya mengajarnya.

Orang tua menghendaki agar anaknya memiliki pengalaman yang baru. Duden mengemukakan para guru, staf, dan orang tua untuk mengeksplorasi prinsip mutu yang baru sesuai pandangannya. Ia tidak memaksa, namun menyediakan *workshop*, bahan bacaan, dukungan kelompok, dan kelompok sukarelawan untuk membantu orang tua dan para guru untuk lebih bersosialisasi.

- (2) Pemimpin diharapkan mendukung keuangan

Syarat penerapan mutu membutuhkan kerjasama yang saling menguntungkan dari setiap orang. Perilaku pemimpin tertinggi menurut pandangan mereka adalah sebagai bagian dari yang lebih besar yang menjadikan mereka untuk dapat memberi kontribusi yang lebih banyak.



- (3) Pada dasarnya orang itu pemalas  
Sekolah Amerika mendasarkan pada paradigma bisnis lama yang digunakan sebagai suatu dasar dalam pengembangan sekolah. Sistem ini membutuhkan pegawai yang memenuhi quota dan produk yang spesifik untuk mempekerjakan. Para pegawai bersaing dalam komisi dan memperoleh bonus, yang akhirnya menjadi orang yang maju. Sistem ini menyebabkan gejala internal dan motivasi yang panjang. Namun, pendidik tetap menggunakan nilai dan kematangan, sampai pada akhirnya memperoleh motivasi.
- (4) Tidak hanya sekedar melihat nilai  
Para pendidik ditekan untuk menggunakan tujuan kuantitatif seperti standar skor untuk mengukur tujuan. Dengan demikian, kekhawatiran orang tua akan masa depan anaknya di dunia pendidikan yang lebih tinggi atau di pasaran kerja tergantung pada penilaian ini. Namun, penilaian dan *test skor* itu tidak mencerminkan kualitas pendidikan karena *grade/skor* masih sering berdasar nonakademik seperti kehadiran dan perilaku, guru ditekan untuk menaikkan skor tes yang akan menaikkan tes daripada pemenuhan materi, dan motivasi luar yang mengancam anak-anak untuk belajar dan melakukan yang terbaik.
- (5) Tidak memberi perhatian penuh pada ilmu pengetahuan dan cukupnya pelatihan  
Para guru diberi informasi tentang prinsip-prinsip mutu. Namun, mereka tidak diberi kesempatan untuk mempelajari dari pengalamannya dan pendapat orang lain.
- (6) Tidak menggunakan data untuk memperbaiki sistem  
Meski emosi itu berperan penting dalam perbaikan secara personal, emosi tidak membantu banyak dalam memperbaiki

stabilitas, ataupun efisiensi dari keseluruhan sistem yang diterapkan. Orang yang berkuasa akan memutuskan apa yang harus dilakukan, namun menghindari data-data. Duden membuat keputusan itu berdasar data yang obyektif. Data dikumpulkan, dianalisis dan disebarluaskan. Proses dan sistemnya menggunakan *flowcard*. Siswa menggunakan *control chart* untuk mengontrol kemajuannya sendiri. Hal ini membantu para pengambil kebijakan, guru dan murid, bahwa mereka itu bagian dari satu sistem yang dapat menerapkan. Dengan mengetahui keberadaan mereka dan murid bekerja sama membuat keputusan yang saling menguntungkan.

- (7) Pemberlakuan aturan yang sering menimbulkan pertentangan dengan metode pengajaran dan pengelolaan

Metode ini dapat diterapkan di sekolah ini. Duden membedakan staf dari tekanan luar, dengan menerapkan tanggung jawab personal terhadap ide-ide barunya, yang diterapkan di sekolah tentang pengajaran. Dengan cara ini, guru dapat fokus pada tugasnya.

- (8) Penggunaan *TQM* gagal jika kualitas berhasil.

Meski satu sekolah menerapkan ketujuh rintangan tadi, penggunaan *TQM* tidak begitu penting terhadap pengalaman pembelajaran untuk pengalaman siswa ataupun memperbaiki keefisienan guru dan staf. *TQM* dan kualitas dari luar menyebabkan kebingungan dengan alasan masing-masing.

## G. Keberhasilan Penerapan MMT dalam Pendidikan

Keberhasilan penerapan MMT dapat dilihat dari manfaat dan penerapan MMT dalam pendidikan. Setidaknya, ada empat alasan yang dapat dijadikan pertimbangan dalam penerapan manajemen mutu terpadu dalam bidang pendidikan.

1. Para pendidik harus bertanggung jawab terhadap urusan pekerjaan mereka secara proaktif. Mereka harus membangun penyelesaian masalah yang masuk akal, dengan mengidentifikasi dan menunjukkan penyelesaian atas persoalan yang dihadapi.
2. Pendidikan membutuhkan proses penyelesaian masalah yang bijaksana, dalam rangka mengidentifikasi dan memberikan penyelesaian masalah.
3. Organisasi sekolah harus menjadi model organisasi pengajaran yang tepat untuk semua, baik tingkat dasar, menengah dan tinggi.
4. Untuk mengatasi hal-hal yang dikemukakan, hanya mungkin dilaksanakan dengan mengintegrasikan *total quality* ke dalam sekolah, terutama bila disadari bahwa sistem yang ada sekarang belum bekerja dengan baik.

Mehrota (2000) mengemukakan bahwa: berdasarkan bukti praktis, prinsip *TQM* membantu sekolah dalam hal: (1) menggambarkan kembali peran, maksud dan tanggungjawab sekolah; (2) meningkatkan sekolah sebagai 'jalan hidup'; (3) merencanakan kepemimpinan menyeluruh untuk pendidikan pada semua tingkat; (4) menciptakan pengembangan staf yang mengarah kepada kepercayaan dan sikap sekolah; (5) menggunakan riset dan informasi praktis untuk memandu kebijakan dan pelaksanaannya; (6) memprakarsai desain perkembangan anak secara menyeluruh yang melintas institusi yang beraneka ragam.

Keberhasilan penerapan *TQM* yang dilakukan oleh manajer secara keseluruhan dapat dilihat dari seberapa jauh keberhasilan manajer itu dalam melakukan kegiatan berikut ini: (1) memenuhi kepuasan para pelanggan internal maupun eksternal; (2) meningkatkan mutu kerja, prestasi kerja, dan produktivitas dari organisasinya;

(3) membangkitkan semangat, kesadaran, dan pengembangan diri anggotanya; (4) memecahkan masalah mutu berdasarkan pendekatan fakta dan statistik; (5) menciptakan kekompakan dan partisipasi para anggotanya dalam kegiatan peningkatan mutu; (6) membina tanggung jawab dan komitmen semua pihak dalam upaya perbaikan mutu; serta (7) memotivasi, menyelenggarakan pelatihan dan membina koordinasi antaranggota dalam usaha perbaikan mutu.

## H. Prinsip dan Unsur Pokok dalam TQM dalam Pendidikan

Para pakar pendidikan telah mencoba mengadopsi prinsip-prinsip *TQM* dari Deming. Cotton mengemukakan bahwa staf dan para siswa pada Mt. Edgecumbe telah mencoba mengadopsi 14 butir *TQM* Deming dan memodifikasinya untuk kepentingan pendidikan menjadi 15 butir berikut: (1) menciptakan dan pelihara suatu keajegan tujuan yang mengarah pada perbaikan bagi siswa dan servis/jasa; (2) mengikuti filosofi baru; (3) melakukan penghapusan peringkatan dan akibat yang membahayakan dari peringkatan orang-orang; (4) menghentikan ketergantungan pada pengetesan untuk mencapai kualitas; (5) bekerjasama dengan institusi-institusi pendidikan asal para siswa (pemasok); (6) memperbaiki secara tetap dan seterusnya sistem perbaikan dan jasa/layanan siswa; (7) melembagakan pelatihan yang kontinyu dalam pekerjaan; (8) melembagakan kepemimpinan; (9) menyingkirkan ketakutan; (10) menghilangkan hambatan-hambatan di antara departemen. Bekerjalah sebagai sebuah tim; (11) menghapuskan slogan-slogan, batasan-batasan, dan target-target bagi para guru dan para siswa dengan meminta kinerja yang sempurna dan tingkat-tingkat produktivitas yang baru; (12) menghapuskan standar kerja (kuota) pada guru dan siswa; (13) menghilangkan hambatan-hambatan yang

merampas para siswa, para guru, dan manajemen atas hak-hak mereka menuju pada kebanggaan dan kesenangan atas kecakapan kerja; (14) melembagakan suatu program pendidikan dan perbaikan diri bagi setiap orang yang bervariasi; dan (15) menempatkan setiap orang di dalam komunitas untuk bekerja demi menyempurnakan transformasi.

Adapun elemen-elemen *TQM* menurut Joseph dan Beck (1995) terdiri dari empat elemen utama yaitu fokus pelanggan, tanggung jawab umum, perlindungan dan peningkatan kontinyu. Selanjutnya dari keempat elemen ini diperluas lagi menjadi 11 elemen yaitu pengukuran mutu, *training*, peningkatan nilai, patok duga, aksi korektif penyebab mendasar, komitmen manajemen berkesinambungan, tim penyuplai, berpikir statistik, tim kerja, pelibatan pegawai dan pemberdayaan pegawai.

Menurut *Technische Uberwachungs Vereine (TUV)*, ada delapan prinsip manajemen mutu diidentifikasi dapat digunakan oleh **Top Management (Kepala Sekolah)** untuk memimpin organisasi dalam hal memperbaiki kinerja. Prinsip manajemen mutu: (1) fokus pelanggan; (2) kepemimpinan; (3) keterlibatan karyawan; (4) pendekatan proses; (5) pendekatan sistem ke manajemen; (6) perbaikan terus menerus; (7) pendekatan faktual untuk mengambil keputusan; serta (8) hubungan saling menguntungkan dengan pemasok.

Berdasar uraian di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip dan elemen dari *TQM* pada dasarnya ada lima yaitu kepuasan pelanggan, perbaikan terus menerus, organisasi, budaya mutu, dan kepemimpinan.

## I. Perbaikan Terus Menerus

*TQM* adalah pendekatan praktis, namun strategis, dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan

pelanggan dan kliennya. Tujuannya untuk mencari hasil yang lebih baik. TQM merupakan pendekatan yang sistematis dan hati-hati, untuk mencapai tingkatan kualitas yang tepat, dengan cara yang konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. TQM ini dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut.

Dalam sekolah bermutu total: (1) ada ruang untuk melakukan perbaikan pada setiap proses pendidikan; (2) setiap perbaikan baik kecil maupun besar tetap berharga; (3) perbaikan kecil melengkapi perubahan yang bermakna; (4) kesalahan dipandang sebagai peluang untuk perbaikan; (5) setiap orang memiliki tanggung jawab yang sama untuk mencoba mencegah munculnya masalah dan untuk menyelesaikan masalah bila masalah muncul; serta (6) setiap orang di sekolah atau wilayah memiliki komitmen pada perbaikan berkelanjutan.

Perbaikan berkelanjutan merupakan hal penting untuk setiap organisasi mutu. Perbaikan tersebut hanya dapat dicapai bila setiap orang di sekolah atau wilayah bekerja bersama-sama dan: (1) Menerapkan roda mutu pada setiap aspek kerja; (2) Memahami manfaat jangka panjang pendekatan biaya mutu; (3) Mendorong semua perbaikan baik besar maupun kecil; (4) Memfokuskan pada upaya pencegahan dan bukan penyelesaian masalah.

Komitmen terhadap sekolah bermutu total pada perbaikan berkelanjutan merupakan hasil dari kaizen dan atau terobosan perbaikan. Kaizen berfokus pada perbaikan-perbaikan kecil. Kaizen berarti serangkaian perbaikan kecil, perbaikan sedikit demi sedikit (*step by step improvement*) bertahap, dan perubahan yang terus berjalan, atau bermakna sebagai penentuan standar yang akan dicapai.

## J. Fokus pada Pelanggan (Kepuasan Pelanggan)

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut suatu organisasi untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan karena itu akan memberikan pengaruh pada kinerja organisasi (Gaspersz;2006).

Pada umumnya ada tiga kelompok pelanggan dalam sistem kualitas modern, yaitu (1) pelanggan internal (*internal customer*), yaitu orang yang berada dalam organisasi dan memiliki pengaruh pada kinerja pekerjaan; (2) pelanggan antara (*intermediate customer*), yaitu mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk; serta (3) pelanggan eksternal (*external customer*), yaitu pemakai produk akhir, yang sering disebut sebagai pelanggan nyata (Nasution, 2001).

Sekolah memiliki pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal sekolah misalnya orang tua, siswa, guru, administrator, staf dan dewan sekolah yang berada di dalam sistem pendidikan. Pelanggan eksternal sekolah misalnya masyarakat perusahaan, keluarga, militer dan perguruan tinggi yang berada di luar organisasi, namun memanfaatkan output proses pendidikan.

Kepuasan pelanggan menurut Gaspersz (2006), sangat bergantung pada persepsi dan ekspektasi mereka, yang dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut.

- (1) Kebutuhan dan keinginan yang berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan pelanggan.
- (2) Pengalaman masa lalu ketika mengkonsumsi produk dari organisasi maupun pesaing-pesaingnya.
- (3) Pengalaman dari orang lain, melalui kualitas produk yang mereka ceritakan.

- (4) Komunikasi melalui iklan dan pemasaran juga mempengaruhi persepsi pelanggan.

## K. Kepemimpinan Pendidikan Mutu

Keberhasilan sekolah mencapai tujuannya secara dominan sangat ditentukan oleh kekuatan kepemimpinan kepala sekolah. Agar sekolah terkenal kualitasnya, maka sekolah harus memiliki seorang kepala sekolah yang kuat. Kepemimpinan yang kuat adalah kepemimpinan yang tangguh, ulet, dan tahan banting. Kepemimpinan yang kuat juga berarti kepemimpinan yang mampu menyejahterakan bawahannya, pandai merasakan bawahannya. Kepemimpinan yang kuat adalah kepemimpinan yang memiliki vision yang jelas. *VISION* artinya bahwa setiap pemimpin harus memiliki *vision* (visi), *inspiration* (memberi ilham), *strategy orientation* (orientasi jangka panjang), *imagination* (khayalan), *organizational sophisticated* (memahami dan berorganisasi dengan canggih), dan *nurturing* (memelihara keseimbangan, keharmonisan antara tujuan sekolah dengan tujuan individu warga sekolah atau peka terhadap tujuan individu bawahannya) (Gutrie & Reed, 1991).

Memimpin adalah menentukan hal-hal yang benar untuk dikerjakan, menciptakan dinamika organisasi yang dikehendaki agar semua orang memberikan komitmen, bekerja dengan semangat dan antusias untuk mewujudkan hal-hal yang telah ditetapkan.

Fungsi utama pemimpin dalam sebuah institusi yang mengusahakan inisiatif mutu terpadu menurut Sallis (1993) antara lain: (1) memiliki visi mutu terpadu bagi institusi; (2) memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu; (3) mengkomunikasikan pesan mutu; (4) memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat



kebijakan dan praktek institusi; (5) mengarahkan perkembangan karyawan; (6) berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain saat persoalan muncul tanpa bukti-bukti yang nyata; (7) memimpin inovasi dalam institusi; (8) mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggungjawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat; (9) memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan baik yang bersifat organisasional maupun kultural; (10) membangun tim yang efektif; serta (11) mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan.

Tujuan kepemimpinan dalam manajemen kualitas adalah untuk meningkatkan kinerja manusia, *output* dan produktivitas, serta secara simultan menciptakan kebanggaan kerja bagi pekerja. Kepemimpinan dalam *TQM* bukan untuk menemukan dan mencatat kegagalan pekerja kemudian menghukum pekerja itu. Namun, mengidentifikasi dan menghilangkan penyebab kegagalan itu, serta membantu pekerja agar mampu bekerja secara lebih baik dengan memperhatikan efektivitas (pencapaian tujuan) dan efisiensi (penggunaan biaya) dalam setiap aktivitas yang dilakukannya. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang peka terhadap perubahan dan melakukan pekerjaannya secara terfokus. Uraian tentang kepemimpinan kualitas dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Uraian Kepemimpinan Kualitas

### **Kepemimpinan Manajemen Kualitas Total**

- a. Pemahaman dan pemuasan kebutuhan pelanggan
- b. Pengukuran hasil-hasil
- c. Peninjauan ulang dan analisis kinerja kualitas
- d. Verifikasi status dengan data pembandingan
- e. Pengidentifikasian kesempatan-kesempatan untuk peningkatan terus menerus



### **Kepemimpinan Tim Peningkatan Kualitas**

- a. Bertanggungjawab atas keberhasilan.
- b. Mendesain agenda pertemuan yang efektif dan efisien.
- c. Menegaskan dan menyelesaikan isu-isu kualitas yang muncul.
- d. Menghilangkan hambatan-hambatan untuk peningkatan kualitas.
- e. Menyebarkanluaskan hasil-hasil peningkatan kualitas.



### **Kepemimpinan Individu Berkualitas**

- a. Belajar terus menerus sebagai kebiasaan pribadi.
- b. Bersikap proaktif.
- c. Menyelesaikan masalah-masalah kualitas.
- d. Membangun jaringan kerja. Bekerja untuk kesepakatan menang-menang.

## L. Perubahan Kultur

TQM memerlukan perubahan kultur, sikap, dan metode. Ada dua hal penting yang diperlukan staf untuk menghasilkan mutu. *Pertama*, staf membutuhkan sebuah lingkungan yang cocok untuk bekerja. *Kedua*, untuk melakukan pekerjaan dengan baik, staf memerlukan lingkungan yang mendukung dan menghargai kesuksesan dan prestasi yang mereka raih.

Setiap guru 'mutu' memiliki pandangan dan pendekatan yang berbeda dalam hal mutu, namun kesemuanya memiliki komitmen tentang mutu bahwa: (1) mutu merupakan kunci ke arah bisnis yang berhasil, (2) perbaikan-perbaikan mutu menuntut komitmen manajemen sepenuhnya untuk dapat berhasil, (3) perbaikan mutu adalah kerja keras, (4) perbaikan mutu selalu menuntut banyak pelatihan, serta (5) perbaikan mutu yang berhasil menuntut keterlibatan semua pegawai secara aktif, dan komitmen mutlak dari manajemen senior.

W. Edward Deming mengembangkan 14 hal yang menggambarkan apa yang dibutuhkan kegiatan bisnis untuk mengembangkan budaya mutu. Dalam dunia pendidikan 14 prinsip Deming ini dinamakan Hakikat Mutu dalam Pendidikan, yaitu: (1) menciptakan konsistensi tujuan; (2) mengadopsi filosofi mutu total; (3) mengurangi kebutuhan pengujian; (4) menilai bisnis sekolah dengan cara yang baru; (5) memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya; (6) belajar sepanjang hayat; (7) kepemimpinan dalam pendidikan; (8) mengeliminasi rasa takut; (9) mengeliminasi hambatan keberhasilan; (10) menciptakan budaya mutu; (11) perbaikan proses; (12) membantu siswa berhasil; (13) komitmen, dan (14) tanggung jawab.



Deming juga menciptakan lingkaran Deming yaitu lingkaran PDCA (*plan-do-check-act*) atau PDSA (*plan-do-study-act*) atau RUAL (rencanakan-uji cobakan-amati-laksanakan). Lingkaran ini menggambarkan proses yang selalu terjadi dalam setiap kegiatan atau kinerja yang bermutu. Kultur mutu dalam organisasi perlu dikembangkan, seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4. Kultur Mutu pada Organisasi Modern

Kultur Kualitas pada Organisasi Modern				
M A N A J E M E N	⇒	<p>Menciptakan dan mempertahankan visi</p> <p>Menghilangkan hambatan mental (<i>waste mental</i>)</p> <p>Membagi pengetahuan bisnis</p> <p>Membuat keputusan bersama (terintegrasi)</p> <p>Mengembangkan orang menjadi SDM</p> <p>Tidak ada stres berlebihan</p>	⇐	K A R Y A W A N

Arcaro (1995), menjelaskan 'pilar mutu' dalam model sekolah bermutu terpadu untuk mentransformasi budaya yang harus dilakukan sekolah guna mencapai budaya mutu. Pilar-pilar mutu ini didasarkan pada keyakinan sekolah seperti kepercayaan, nilai-nilai, kerjasama dan kepemimpinan. Pilar mutu ini adalah: (1) fokus pada konsumen; (2) keterlibatan total; (3) pengukuran; (4) komitmen; serta (5) perbaikan berkelanjutan.

---

# Bab 3

## Pembelajaran Efektif membutuhkan Manajemen Mutu

Pendidikan adalah tentang pembelajaran masyarakat. Pada saat sebagian besar institusi pendidikan dituntut untuk mengerjakan lebih baik lagi, penting baginya untuk memfokuskan diri pada aktivitas utama pembelajaran. Semua pelajar berbeda satu dengan yang lain. Mereka belajar dengan model yang cocok dengan kebutuhan dan kecenderungan mereka masing-masing. Institusi pendidikan harus menangkap isu-isu tentang gaya dan kebutuhan pembelajaran untuk menciptakan strategi individualisasi dan diferensiasi dalam pembelajaran.

Penerapan MMT dalam ruang kelas dapat dimulai dengan kerja sama pelajar dan guru dalam menetapkan misi mereka. Dari sini, negosiasi dapat mencapai misi gaya pembelajaran dan pengajaran serta sumber daya yang diperlukan. Masing-masing pelajar dapat merundingkan rencana aksi mereka untuk mendapatkan motivasi dan arahan. Dalam hal ini pengawasan secara detail perlu dilakukan baik oleh guru dan pelajar, untuk memastikan bahwa semua sudah berjalan sesuai dengan yang diinginkan.

S  
mene  
seked  
penug  
lebih  
sehing  
(ethos  
didik (j  
belaja  
do), b  
menja  
dan be  
2006,

A. K  
K

pentir  
menin  
kemar  
dikem  
denga  
mengi  
Langka  
yang l

M  
mata  
menya  
memili

Sekolah yang memiliki efektivitas pembelajaran yang tinggi akan menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Pembelajaran bukan sekedar memorisasi dan *recall*, bukan sekedar penekanan pada penugasan pengetahuan tentang hal yang diajarkan (*logos*). Namun, lebih menekankan pada internalisasi tentang hal yang diajarkan, sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati (*ethos*) serta dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik (*pathos*). Pembelajaran 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 one-self*), sehingga mampu mandiri dan beradaptasi dengan segala perubahan yang terjadi (Bambang; 2006, dan Bambang; 2007).

## A. Kerja Tim

Kerja tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dari implementasi TQM, mengingat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi, dan mengembangkan kemandirian (Oakland, 1989). Dalam sektor pendidikan, tim telah dikembangkan sebagai unit dasar dari penyampaian kurikulum dan dengan demikian pendidikan memiliki sebuah awal yang baik mengingat kerja tim adalah sebuah fakta yang sudah terbukti berhasil. Langkah awal ini memungkinkan institusi pendidikan memiliki pondasi yang kuat untuk membangun TQM.

Miller, Dower, dan Inniss (1992) telah menjadikan tim penyusun mata pelajaran sebagai dasar bangunan yang penting untuk menyampaikan mutu dalam pendidikan. Tim tersebut dibentuk agar memiliki sejumlah fungsi penting yang mencakup hal-hal berikut.

- (1) Bertanggung jawab pada mutu pembelajaran.
- (2) Bertanggung jawab pada pemanfaatan waktu para guru, material serta ruang yang dimanfaatkan.
- (3) Menjadi sarana untuk mengawasi, mengevaluasi dan meningkatkan mutu.
- (4) Bertindak sebagai penyalur informasi kepada pihak manajemen tentang perubahan-perubahan yang diperlukan, dalam proses peningkatan mutu. Tim adalah sebuah cara yang solid dalam membuat perubahan. Tim tidak hanya menjadi instrumen pengumpul data, tapi juga menggunakan kumpulan data untuk meningkatkan kesempatan-kesempatan bagi pelajarnya.

Tansley (1989) mengemukakan bahwa jumlah staf yang terlibat dalam sebuah proses penyampaian mata pelajaran tidak sama dengan jumlah staf yang terlibat dalam sebuah tim industri, karena berkaitan dengan masalah ruang kelas. Beberapa poin penting pengukuran kerja tim yang efektif menurut Sallis (1993) adalah: (1) sebuah tim membutuhkan peran anggota yang telah didefinisikan secara jelas; (2) tim membutuhkan tujuan yang jelas; (3) tim membutuhkan sumber daya-sumber daya dasar untuk beroperasi; (4) tim perlu mengetahui tanggungjawab dan batas-batas otoritasnya; (5) tim memerlukan rencana kerja; (6) tim membutuhkan seperangkat aturan untuk bekerja; (7) tim perlu menggunakan alat-alat yang tepat untuk mengatasi masalah dan menemukan solusi; serta (8) tim perlu mengembangkan sikap tim yang baik dan bermanfaat.

## B. ISO

Kata ISO (*The International Organization for Standardization*) digunakan oleh Organisasi Internasional untuk standarisasi atau

sebagai nama dari organisasinya, yang artinya 'sama' atau 'equivalent'. ISO merupakan federasi internasional dari badan-badan standarisasi nasional di seluruh dunia. Pekerjaan pembuatan standar internasional biasanya dilakukan oleh Komite Teknis ISO. ISO mempunyai tiga misi utama, yaitu: (1) mengembangkan standar internasional; (2) menyebarkan informasi tentang standar internasional; dan (3) mempromosikan implementasi standar internasional.

ISO memperkenalkan 8 prinsip manajemen mutu yang dapat digunakan oleh manajemen puncak suatu perusahaan dalam memimpin dan mengelola organisasinya ke arah perbaikan kinerja: (1) organisasi yang terfokus pada pelanggan; (2) kepemimpinan; (3) keterlibatan semua karyawan; (4) pendekatan proses; (5) pendekatan sistem dalam manajemen; (6) peningkatan berkesinambungan; (7) pendekatan secara fakta dalam membuat keputusan, dan (8) hubungan saling menguntungkan dengan pemasok.

### C. Standar Mutu

Dalam lembaga pendidikan, standar mutu sering gagal dilakukan di sekolah. Secara tradisional, ukuran mutu atas keluaran sekolah adalah prestasi siswa. Ukuran dasarnya adalah hasil ujian. Bila hasil ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun membaik. Para profesional pendidikan mesti belajar untuk mengukur mutu. Mereka perlu memahami pengumpulan dan analisis data yang diperlukan dalam proses, juga belajar mengukur dan menunjukkan nilai tambah pendidikan. Standar mutu dalam pendidikan terdiri atas: standar mutu kurikulum, standar mutu pendidikan, standar mutu guru, standar mutu siswa, standar mutu alat bantu.



## 1. Standar Mutu Kurikulum

Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran, serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar. Kurikulum dikatakan bermutu dapat dilihat dari muatannya, yang berupa kompetensi-kompetensi yang menunjukkan kemampuannya memenuhi kebutuhan pelanggannya baik primer, sekunder, maupun tersier. Di samping itu, bobot (jam) yang diperhitungkan dengan waktu juga merupakan sifat mutu.

## 2. Standar Mutu Pendidikan

Proses belajar mengajar hendaknya menitikberatkan pada kajian dan pengembangan ilmu pengetahuan (*to study*), bukan semata untuk belajar dalam arti *to learn*. Unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam standarisasi persekolahan dan evaluasi meliputi: (a) langkah-langkah kegiatan dalam proses perkuliahan dan evaluasi; (b) silabus pembelajaran (*course syllabus*); (c) uraian materi pembelajaran; (d) penyajian (termasuk metode) materi pembelajaran; (e) materi evaluasi; (f) pelaksanaan evaluasi; dan (g) sistem pemberian nilai dan evaluasi.

## 3. Standardisasi Mutu Guru

Dalam proses belajar mengajar, guru memiliki peran dan posisi yang strategis. Di samping kemampuan intelektual, guru juga seorang manajer, terutama dalam PBM, sehingga guru harus mampu mengelola dan sekaligus memimpin kegiatan PBM dengan efektif dan efisien. Untuk itu, setidaknya guru harus memiliki hal-hal berikut.

(a) Bidang ilmu yang menjadi keahliannya (kompetensi).

- (b) Perencanaan dan penyajian (metode) mengajar dan evaluasi.
- (c) Prinsip atau filosofi kualitas (*TQM*) dan prinsip atau filosofi pendidikan.
- (d) Sifat pokok mutu jasa.

Samsudi (2007) mengemukakan bahwa guru (bidang keahlian) kejuruan secara khusus memiliki karakteristik seperti berikut.

- (a) Guru kejuruan dituntut memiliki keahlian praktis (praktika) secara memadai pada hampir semua bidang studi (mata pelajaran).
- (b) Dalam penyelenggaraan pembelajaran (diklat) guru kejuruan dituntut mampu mengkaitkan kegiatan pembelajaran dengan kecakapan yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.
- (c) Guru kejuruan dituntut mampu merancang pembelajaran (diklat) di sekolah dan di dunia usaha/industri.

#### 4. Standar Mutu Siswa

Siswa sebagai pelanggan juga menjadi peserta penting dalam proses pembelajaran dan evaluasi. Selain menjadi pelanggan internal, juga menjadi pekerja kunci dalam pendidikan, sehingga sangat mempengaruhi peningkatan kualitas sekolah. Untuk itu diperlukan sistem seleksi calon siswa yang baik dengan memperhatikan dua hal yaitu: (a) kompetensi dasar dan (b) bakat. Selain itu, ada tiga hal yang perlu diperhatikan.

- (a) Memberi informasi sejelas-jelasnya kepada pelanggan, primer, skunder maupun tersier, tentang kompetensi dasar dan bakat yang diperlukan sebagai dasar untuk studi.
- (b) Selama studi, siswa mempergunakan jasa bimbingan atas berbagai persoalan yang dihadapinya.
- (c) Sekolah memberikan kesempatan untuk pindah program, agar dapat mengikuti PBM secara intensif.

## 5. Standar Mutu Alat Bantu

Alat bantu dalam PBM dikelompokkan menjadi 2, yaitu fasilitas pengajaran dan peralatan pendidikan. Fasilitas pendidikan adalah unit penunjang PBM, seperti laboratorium, bengkel, dan perpustakaan. Pengukuran yang relevan untuk standardisasi fasilitas sebagai *input* dalam menghasilkan *output* adalah rasio tersedianya fasilitas dengan jumlah mahasiswa yang menggunakannya. Adapun peralatan pendidikan adalah semua peralatan yang diperlukan dalam laboratorium, bengkel dan perpustakaan. Tingkat kelengkapan ini menjadi indikator efektivitas. Standardisasi alat bantu ini harus mencakup kesesuaian dan kesiapan.

### D. Manajemen Pendidikan Mutu

Istilah manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Manajemen dapat diartikan sebagai ilmu, seni, dan proses. Sebagai ilmu, manajemen telah memenuhi persyaratan yaitu telah dipelajari untuk waktu yang lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori. Teori manajemen akan selalu diuji dalam praktik, sehingga manajemen sebagai ilmu akan terus berkembang. Manajemen sebagai seni, artinya kiat atau cara melakukan sesuatu atau keterampilan pribadi. Sebagai proses, berarti cara sistematis untuk melakukan suatu pekerjaan. Manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui pendayagunaan SDM dan material secara efisien. Manajemen yang berkenaan dengan pemberdayaan sekolah merupakan alternatif yang paling tepat untuk mewujudkan sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi.

## 1. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen pada dasarnya adalah perencanaan, pengorganisasian dan evaluasi. Sue dan Byars (2000:7) menjelaskan ada lima fungsi manajemen, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan staf (*staffing*), pengarahan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*).

Perencanaan sekolah adalah proses menentukan sasaran, alat, tuntutan taksiran, pos-pos tujuan, pedoman, dan kesepakatan yang menghasilkan program-program sekolah yang terus berkembang. Perencanaan ini meliputi kegiatan menentukan hal yang ingin dicapai, cara mencapai, lama waktu yang diperlukan, dan besarnya biaya. (Syaiful;2007). Perencanaan ini dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan.

Pengorganisasian sekolah adalah tingkat kemampuan kepala sekolah bersama guru, tenaga kependidikan, dan personal lainnya di sekolah dalam melakukan semua kegiatan manajerial, untuk mewujudkan hasil yang direncanakan dengan menentukan struktur tugas, wewenang dan tanggung jawab, dan menentukan fungsi-fungsi setiap personal secara proporsional sesuai tugas pokok dan fungsinya. Pengorganisasian juga menentukan alat-alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana, dan sumber daya sekolah yang proporsional.

Penyusunan staf meliputi kegiatan: (a) menentukan sumber daya manusia yang dibutuhkan; (b) merekrut karyawan potensial; (c) menyeleksi hasil perekrutan; (d) melatih dan mengembangkan sumber daya manusia; (e) merevisi dan menyesuaikan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dilihat dari hasil-hasil pengendalian dan kondisi yang berubah; dan (f) mengkomunikasikan seluruh proses penyusunan staf.

Pengarahan meliputi kegiatan: (a) mengkomunikasikan dan menjelaskan tujuan kepada bawahan; (b) menetapkan standar kerja; (c) melatih dan membimbing bawahan demi mencapai standar kinerja; (d) memberikan hadiah kepada bawahan berdasarkan kinerjanya; (e) memuji dan mencela secara adil; (f) menyediakan suatu lingkungan yang dapat memotivasi dengan mengkomunikasikan situasi yang berubah dan tuntutan-tuntutannya; (g) merevisi dan menyesuaikan metode-metode kepemimpinan dilihat dari hasil-hasil pengendalian dan kondisi yang berubah; dan (h) mengkomunikasikan seluruh proses kepemimpinan.

Pengendalian meliputi kegiatan: (a) memantapkan standar-standar; (b) memantau hasil dan membandingkan dengan standar; (c) mengoreksi deviasi; (d) merevisi dan menyesuaikan metode pengendalian dilihat dari sudut hasil pengendalian dan kondisi yang berubah, dan (e) mengkomunikasikan seluruh proses pengendalian.

## 2 Pengembangan Model Manajemen

Manajemen yang efektif dibutuhkan sekolah, dalam rangka memberikan kualitas jasa layanan pendidikan dalam proses pendidikan dan pengajaran. Parasuraman, Zeithaml, dan Berry mengidentifikasi 10 faktor utama yang menentukan kualitas jasa layanan pendidikan, yaitu: (1) *reliability*, mencakup dua hal pokok yaitu konsistensi kerja (*performance*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependability*); (2) *responsiveness*, yaitu kemauan atau kesiapan para lembaga untuk merespon dalam memberikan jasa yang dibutuhkan siswa; (3) *competence*, yaitu setiap orang dalam suatu lembaga memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang diberikan agar dapat memberikan jasa; (4) *access*, meliputi kemudahan untuk

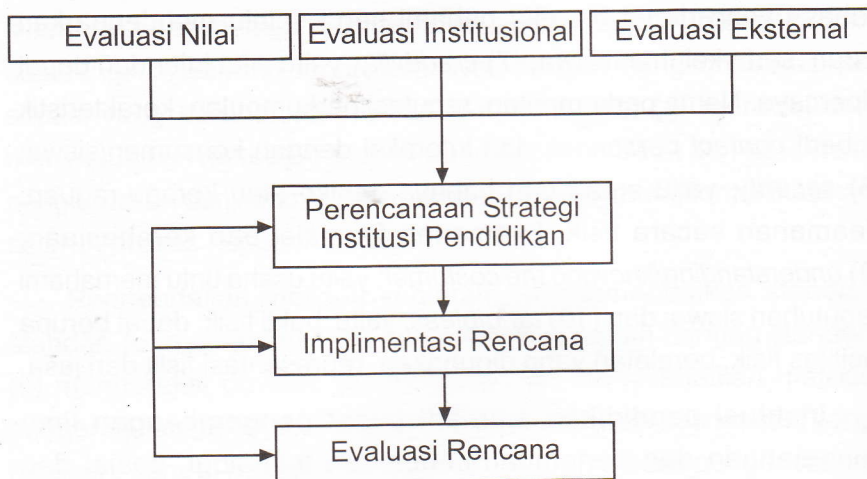
dihubungi dan ditemui; (5) *courtesy*, meliputi sikap sopan santun, *respect*, perhatian dan keramahan yang dimiliki para *contact personnel* (seperti resepsionis, operator, telepon, dan lain-lain); (6) *communication*, yaitu memberikan informasi kepada siswa dalam bahasa yang dapat mereka pahami serta selalu mendengarkan saran serta keluhan siswa; (7) *credibility*, yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya. Nama perkumpulan, reputasi perkumpulan, karakteristik pribadi *contact personnel*, dan interaksi dengan konsumen/siswa; (8) *security*, yaitu aman dari bahaya, resiko atau keragu-raguan. Keamanan secara fisik, keamanan finansial dan kerahasiaan; (9) *understanding/knowing the costumer*, yaitu usaha untu memahami kebutuhan siswa; dan (10) *tangibless*, yaitu bukti fisik, dapat berupa fasilitas fisik, peralatan yang digunakan, representasi fisik dari jasa.

Institusi pendidikan menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan penemuan-penemuan teknologi, sosial dan perubahan budaya dan yang berinteraksi terus juga dengan institusi-institusi sosial lainnya. Institusi pendidikan harus menerapkan model manajemen strategi. Berikut ini akan disajikan beberapa model manajemen strategi dari beberapa ahli.

#### a. **Model Peterson's**

Manajemen strategi dari Peterson merupakan model utama dalam strategi manajemen pada institusi pendidikan. Peterson (1995) menekankan prinsip dari strategi berpikir dan menerapkan pengetahuan dari faktor eksternal dan interaksinya dengan faktor-faktor institusional. Peterson beranggapan bahwa sekolah sebagai institusi dipengaruhi oleh perubahan-perubahan eksternal dari satu bagian dan faktor-faktor institusional dari bagian lain, sebagaimana suatu set tujuan dan nilai-nilai jangka panjang. Oleh karenanya,

strategi perencanaan Peterson meliputi elemen-elemen internal dan eksternal. Dua hal penting lain dalam model Peterson adalah implementasi dan evaluasi dalam proses perencanaan. Manajemen strategi model Peterson dapat dilihat pada gambar 1.



**Gambar 1. Blok Diagram Manajemen Strategi Model Peterson (1995, p.113)**

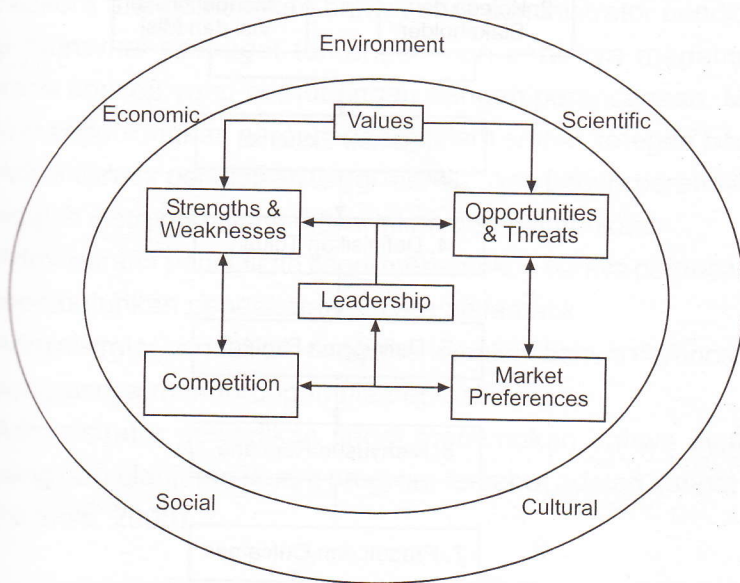
Kelebihan model Peterson ini adalah selalu mengevaluasi perencanaan dan implementasinya dengan memperhatikan perubahan eksternal dan institusional. Kelemahan model manajemen strategi Peterson ini tidak menjelaskan batasan tentang perubahan eksternal, perubahan institusional, nilai-nilai jangka panjang dari suatu institusi, dan bagaimana pengaruh ketiga perubahan yang ada terhadap perencanaan, strategi dalam penyelenggaraan pendidikan.

#### **b. Model Keller's**

Model Keller (1983) mempertimbangkan kebutuhan pasar sebagai strategi perencanaannya (lihat gambar 2). Model ini berfokus pada kepemimpinan sebagai elemen penting dalam proses

implementasi manajemen strategi dan mengacu pada konteks eksternal seperti ekonomi, sosial, budaya, politik dan elemen ilmu pengetahuan. Peluang dan ancaman merupakan faktor dalam konteks komunitas. Sementara kelemahan dan keunggulan merupakan faktor institusional. Nilai-nilai dan tradisi mempengaruhi baik lingkungan komunitas dan institusional.

Model ini mengatasi kelemahan model Peterson yang belum menjelaskan batasan faktor institusional dan faktor eksternal yang mempengaruhi proses perencanaan strategi pendidikan. Model ini sudah memperhatikan kebutuhan pasar sebagai konsumen dari produk yang dihasilkan lembaga pendidikan. Model Keller mampu menciptakan persaingan dalam institusi itu sendiri. Keller sudah melakukan analisis SWOT walaupun baru menganalisis SWOT untuk faktor institusional dengan faktor kepemimpinan sebagai sentralnya.



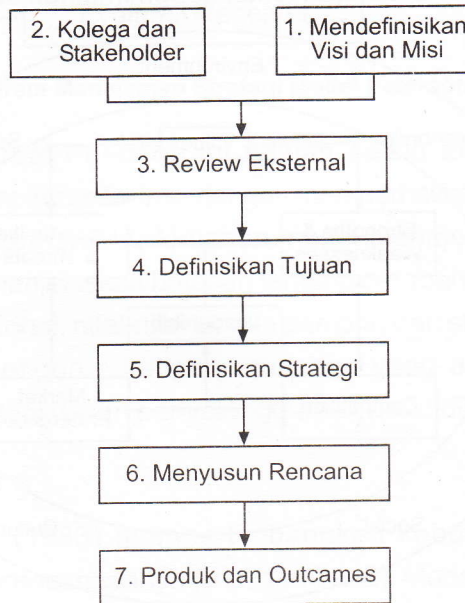
Gambar 2. Blok Diagram Model Manajemen Strategi Keller's (1983) 128).



Kelemahan model Keller ini, belum menjelaskan seberapa besar pengaruh (sumbangan) dari masing-masing elemen eksternal terhadap keberhasilan suatu institusi.

### c. Model Rutgers

Model manajemen strategi Rutgers menggunakan pendekatan secara komprehensif dalam mendesain, mengorganisasi, dan mengimplementasikan rencana strategi. Manajemen strategi merupakan gaya pemikiran dan instrumen yang baku, dalam menata tujuan dan visi pendidikan. Manajemen dalam pendidikan dikenal sebagai suatu metodologi yang memicu berpikir strategi di antara individu, kelompok, dan akan membuat kemajuan dan inovasi dalam perencanaan pendidikan. Ada tujuh langkah model Rutgers' dan dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3. Blok Diagram Manajemen Strategi Model Rutgers

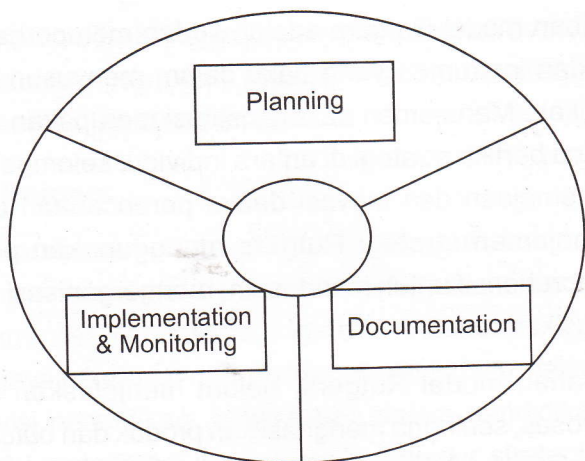
Kelebihan model Rutgers adalah sudah memperhatikan gaya pemikiran dan instrumen yang baku dalam menyusun tujuan dan visi pendidikan. Manajemen dalam institusi merupakan metodologi yang memicu berfikir strategi di antara individu, kelompok dan akan membuat kemajuan dan inovasi dalam perencanaan universitas. Model manajemen strategi Rutgers menggunakan pendekatan secara komprehensif untuk mendesain, mengorganisasi dan mengimplementasikan rencana strategi.

Kelemahan model Rutgers, belum menjelaskan cara *input* institusi diproses, sehingga menghasilkan produk dan *outcomes* yang diinginkan kolega dan *stakeholders*, walaupun sudah bekerja berdasar rencana yang sudah ditentukan.

#### d. Model Nickol's

Nickol's mengemukakan bahwa para administrator pendidikan tinggi menemui berbagai tantangan dan akhirnya menemukan beberapa konsep yang berhubungan dengan perencanaan. Model Nickols menggolongkan perencanaan dalam empat kategori berikut.

- (1) Administrator pendidikan tinggi menemukan bahwa perencanaan adalah instrumen yang disyaratkan dan dibutuhkan.
- (2) Administrator pendidikan tinggi menemukan bahwa perencanaan membutuhkan pendekatan secara sistematis.
- (3) Administrator pendidikan tinggi menemukan bahwa perencanaan seharusnya mendorong implementasi.
- (4) Administrator pendidikan tinggi menemukan bahwa evaluasi yang berkelanjutan dalam program tersebut adalah sangat vital. (Nichols, 2000).



**Gambar 4. Blok Diagram Manajemen Mutu Model Nickols**

Dalam mendesain model manajemen strategi, dibutuhkan tiga langkah utama yaitu *planning*, *documentation*, *implementasi*, dan *monitoring*. Proses manajemen meliputi tiga prinsip utama yang bekerja bersama-sama dalam satu sirkulasi. Kelebihan model Nickols adalah menjelaskan bahwa perencanaan merupakan instrumen yang disyaratkan dan dibutuhkan, merupakan pendekatan yang sistematis, mendorong implementasi, dan harus selalu dilakukan evaluasi berkelanjutan atas program. Kelemahan model Nickols, bahwa tidak dijelaskan proses sebelum perencanaan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program.

#### **e. Model Iran**

Manajemen strategi pada lembaga pendidikan secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi faktor lingkungan, yaitu faktor nasional dan internasional. Untuk pendidikan tinggi, isu nasional dan yang nyata bercampur dengan isu global, seperti perkembangan ilmu

pengetahuan, teknologi, perubahan struktural, dan pesaing tersohor di dunia. Oleh karenanya, untuk mendefinisikan secara jelas rencana pengembangan jangka panjang lembaga pendidikan, dibutuhkan analisa interaksi dari semua faktor lingkungan.

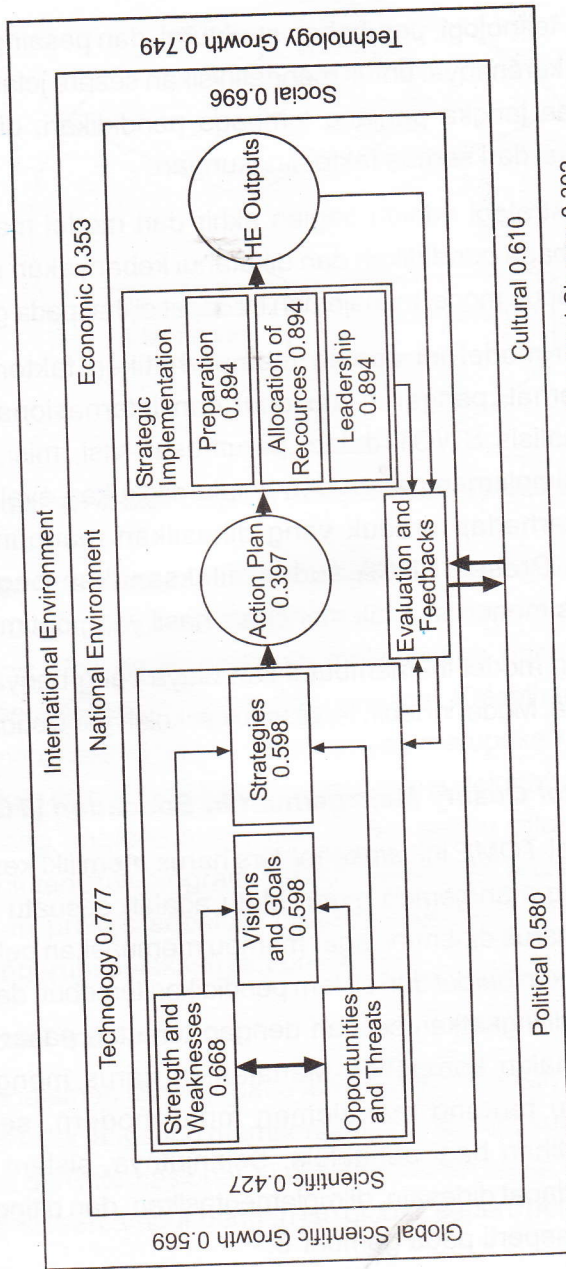
Evaluasi strategi adalah bagian akhir dari model manajemen strategi di lembaga pendidikan dan diketahui kebanyakan peneliti di bidangnya. Adapun model manajemen ini dapat dilihat pada gambar 5.

Kelebihan model ini adalah memperhatikan faktor internal maupun eksternal, pengaruh nasional dan internasional, sudah melakukan analisis SWOT dalam perumusan visi, misi, strategi sekolah; mengimplementasikan dan selalu dilakukan evaluasi dan umpan balik terhadap produk yang dihasilkan maupun proses implementasi. Proses PDCA sudah dilaksanakan begitu juga perbaikan terus menerus untuk mencapai hasil yang optimal.

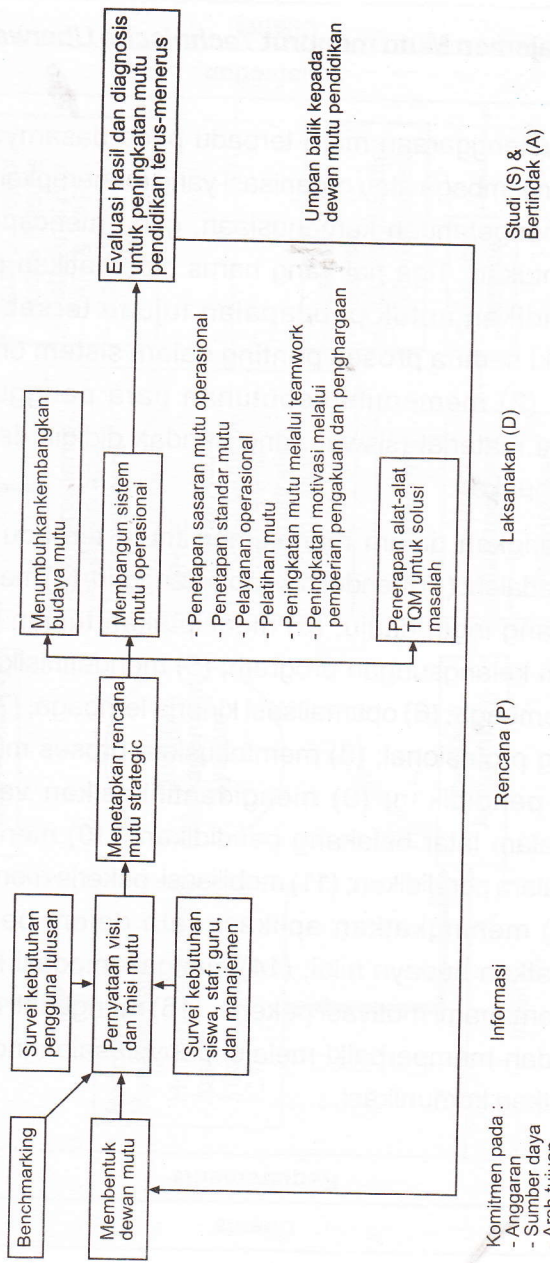
Kelemahan model ini membutuhkan biaya yang banyak untuk implementasinya. Model ini lebih tepat untuk sekolah yang sudah maju.

#### **E. Model *Total Quality Management in Education (TQME)***

Pada model *TQME* ini, *stakeholders* harus memiliki kesamaan persepsi tentang manajemen mutu. Mutu adalah sesuatu standar minimum yang harus dipenuhi, agar mampu memuaskan pelanggan yang menggunakan *output* dari sistem pendidikan tersebut, dan harus terus menerus ditingkatkan sejalan dengan tuntutan pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif. Manajemen harus mengadopsi paradigma baru tentang manajemen mutu modern, sehingga diperlukan pelatihan bagi pengelola. Selanjutnya, sistem *TQME* secara lengkap dapat didesain, diimplementasikan, dan ditingkatkan terus menerus, seperti pada gambar 6.



Gambar 5 Blok Diagram Strategic Management Model for Iranim H.E



Gambar 6 Blok Diagram Total Quality Management in Education (TQME)

**g. Model Manajemen Mutu menurut *Technische Überwachungs Vereine***

Model penyelenggaraan mutu terpadu pada dasarnya adalah penyelenggaraan lembaga atau organisasi yang menerapkan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan, guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tiga hal yang harus diperhatikan pimpinan lembaga pendidikan untuk pencapaian tujuan tersebut yaitu: (1) memperbaiki semua proses penting dalam sistem organisasi atau lembaga, (2) memenuhi kebutuhan para pengguna, dan (3) memperbaiki material (siswa) yang hendak dididik dan tingkat layanan yang diberikan.

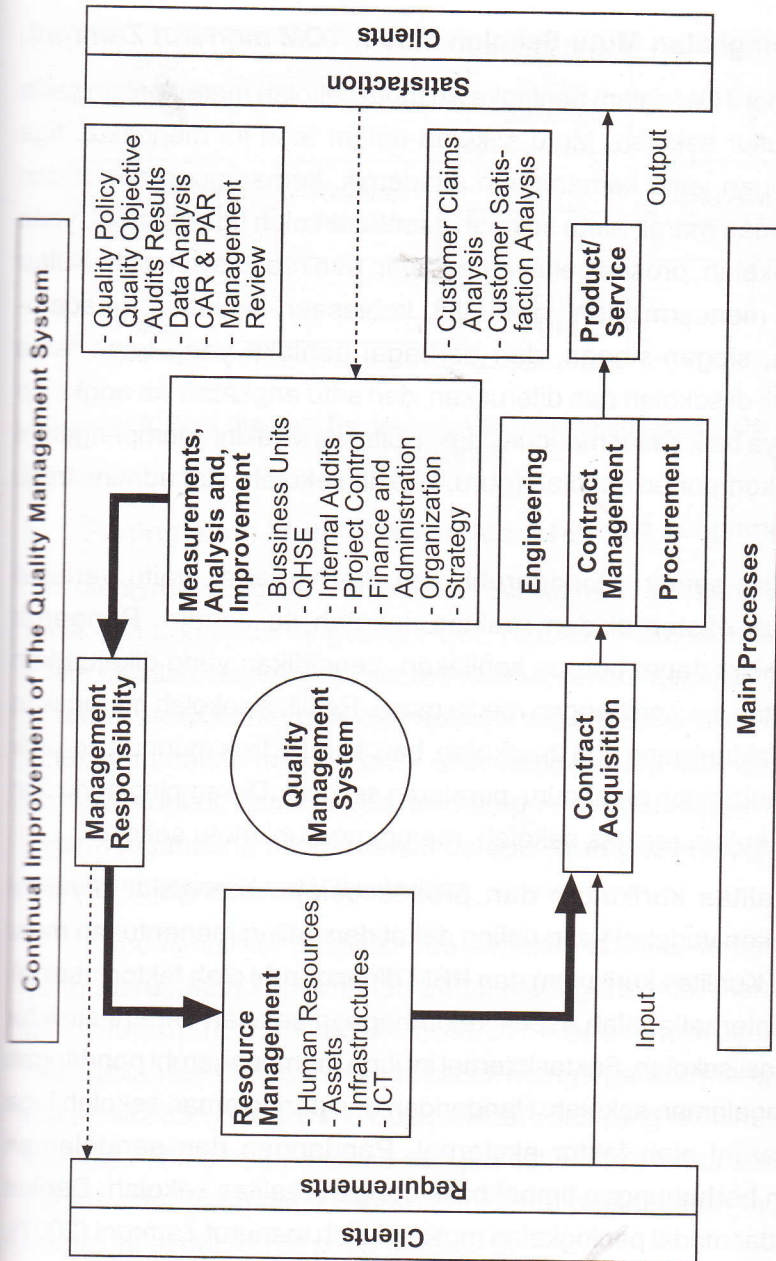
Langkah-langkah dalam manajemen mutu terpadu menurut Donwey (1994) adalah: (1) mendefinisikan pelanggan; (2) menciptakan misi dan visi yang ingin dituju; (3) menciptakan tujuan program; (4) menetapkan kelangsungan program; (5) mendefinisikan sistem berfikir dalam lembaga; (6) optimalisasi kinerja lembaga; (7) menjadi organisasi yang profesional; (8) memfokuskan proses manajemen dalam situasi pendidikan; (9) mengidentifikasi variasi dan implikasinya dalam latar belakang pendidikan; (10) meningkatkan aplikasi data dalam pendidikan; (11) mobilisasi pekerja menuju tujuan bersama; (12) meningkatkan aplikasi data dalam pendidikan; (13) meningkatkan budaya nilai; (14) mengakomodasi komunitas pelajar; (15) memahami motivasi pekerja; (16) mengenali kesalahan dalam sistem dan memperbaiki melalui penyelesaian inovatif; dan (17) meningkatkan komunikasi.

**g. Model Manajemen Mutu menurut *Technische Überwachungs Vereine***

Model penyelenggaraan mutu terpadu pada dasarnya adalah penyelenggaraan lembaga atau organisasi yang menerapkan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan, guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tiga hal yang harus diperhatikan pimpinan lembaga pendidikan untuk pencapaian tujuan tersebut yaitu: (1) memperbaiki semua proses penting dalam sistem organisasi atau lembaga, (2) memenuhi kebutuhan para pengguna, dan (3) memperbaiki material (siswa) yang hendak dididik dan tingkat layanan yang diberikan.

Langkah-langkah dalam manajemen mutu terpadu menurut Donwey (1994) adalah: (1) mendefinisikan pelanggan; (2) menciptakan misi dan visi yang ingin dituju; (3) menciptakan tujuan program; (4) menetapkan kelangsungan program; (5) mendefinisikan sistem berfikir dalam lembaga; (6) optimalisasi kinerja lembaga; (7) menjadi organisasi yang profesional; (8) memfokuskan proses manajemen dalam situasi pendidikan; (9) mengidentifikasi variasi dan implikasinya dalam latar belakang pendidikan; (10) meningkatkan aplikasi data dalam pendidikan; (11) mobilisasi pekerja menuju tujuan bersama; (12) meningkatkan aplikasi data dalam pendidikan; (13) meningkatkan budaya nilai; (14) mengakomodasi komunitas pelajar; (15) memahami motivasi pekerja; (16) mengenali kesalahan dalam sistem dan memperbaiki melalui penyelesaian inovatif; dan (17) meningkatkan komunikasi.





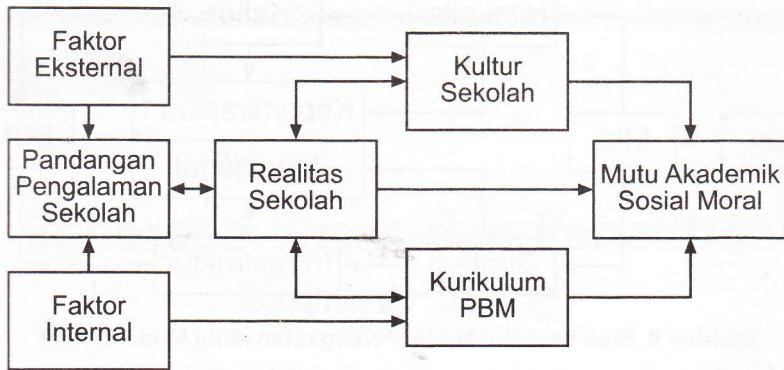
Gambar 7 Blok Diagram Perbaikan Terus Menerus pada Sistem Manajemen Mutu

#### **h. Peningkatan Mutu Sekolah Model TQM menurut Zamroni**

Model TQM dalam peningkatan mutu sekolah menekankan pada peran kultur sekolah. Mutu sekolah dalam teori ini mencakup tiga kemampuan yaitu kemampuan akademik, kemampuan sosial dan kemampuan moral. Mutu sekolah ditentukan oleh tiga variabel, yaitu kultur sekolah, proses belajar mengajar, dan realitas sekolah. Kultur sekolah mencerminkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasan, upacara-upacara, slogan-slogan, dan berbagai perilaku yang telah lama terbentuk di sekolah dan diteruskan dari satu angkatan ke angkatan berikutnya baik sadar maupun tidak. Kultur ini diyakini mempengaruhi seluruh komponen sekolah (guru, kepala sekolah, staf administrasi, siswa, orang tua siswa).

Kultur sendiri dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu variabel pengaruh eksternal dan realitas sekolah itu sendiri. Pengaruh eksternal ini dapat berupa kebijakan pendidikan yang dikeluarkan pemerintah, perkembangan media masa. Realitas sekolah merupakan kondisi faktual yang ada di sekolah, baik kondisi fisik maupun nonfisik seperti hubungan antar guru, peraturan sekolah. Di samping berkaitan dengan kultur, realitas sekolah, mempengaruhi mutu sekolah.

Kualitas kurikulum dan proses belajar mengajar diyakini merupakan variabel yang paling dekat dan paling menentukan mutu lulusan. Kualitas kurikulum dan PBM dipengaruhi oleh faktor internal. Faktor internal adalah aspek kelembagaan sekolah seperti struktur organisasi sekolah. Faktor internal ini juga mempengaruhi pandangan dan pengalaman sekolah. Pandangan dan pengalaman sekolah juga dipengaruhi oleh faktor eksternal. Pandangan dan pengalaman sekolah berhubungan timbal balik dengan realitas sekolah. Berikut ini gambar model peningkatan mutu sekolah menurut Zamroni (2007).

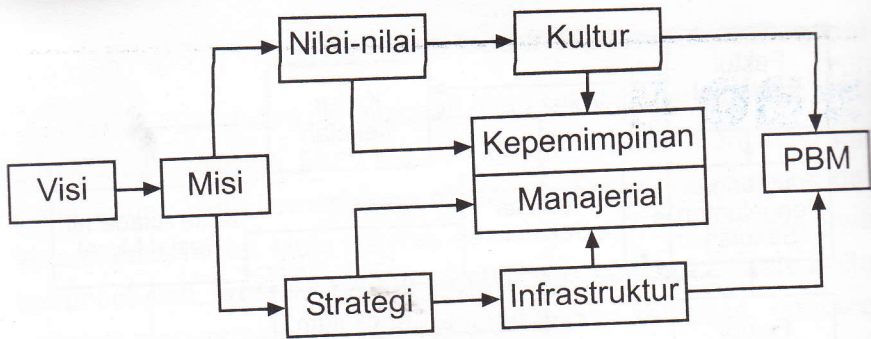


Gambar 8. Blok Diagram Peningkatan Mutu Sekolah Model TQM menurut Zamroni

#### i. Peningkatan Mutu Sekolah Model Empat

Teori model empat menjelaskan bahwa mutu sekolah merupakan hasil dari pengaruh langsung PBM. Kualitas PBM ditentukan oleh kultur sekolah, kepemimpinan, manajerial, dan infrastruktur yang ada. Kualitas sekolah berawal dari adanya visi sekolah, yang kemudian dijabarkan dalam misi sekolah. Misi mengandung nilai-nilai abstrak maupun konkrit, dan nilai-nilai ini mempengaruhi kultur sekolah. Misi juga mengandung aspek konkrit berupa strategi dan program, yang menuntut keberadaan infrastruktur.

Kepemimpinan memiliki dua aspek. Pertama, kepemimpinan yang merupakan kemampuan untuk menggerakkan, menanamkan dan mempengaruhi aspek abstrak. Kedua, manajerial yang merupakan kemampuan konkrit dalam mengorganisir, mengeksekusi, memonitor dan mengontrol. Dua variabel inilah yang akan menentukan kualitas PBM bersama-sama dengan keberadaan kultur sekolah dan infrastruktur yang dimiliki sekolah. Model peningkatan mutu faktor empat ini dapat dilihat pada gambar 9.



**Gambar 9. Blok Diagram Model Peningkatan Mutu Model Empat**

Model ini memiliki kelebihan yakni ringkas dan sederhana. Model empat ini sangat cocok diterapkan di SMK yang berskala kecil, seperti kebanyakan SMK yang ada di daerah penelitian. Peningkatan mutu sekolah akan berhasil dengan memperbaiki proses adalah perbaikan di sekolah, khususnya di kelas. Perbaikan kelas dan sekolah ini dilakukan secara bersamaan, yang diwujudkan dalam proses belajar mengajar.

---

## Bab 4

# Beberapa Kasus dan Penelitian Konsep Mutu

Banyak peneliti yang memberikan apresiasi dan hasil penelitiannya dengan baik dan mampu mendukung kualitas pendidikan. Penelitian tentang mutu sangat banyak dan relevan. misalnya saudara Supa'at (2001) dalam tesisnya yang berjudul *TQM pada Pengelolaan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kudus*. Melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengevaluasi pengelolaan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kudus, dengan pendekatan TQM. Penelitian tersebut berfokus pada evaluasi aktivitas manajerial dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa: a) perubahan status Fakultas daerah/cabang menjadi STAIN merupakan kebijakan yang menguntungkan bagi perkembangan STAIN Kudus, terbukti dengan meningkatnya jumlah mahasiswa jika dibanding masih berstatus Fakultas Ushuluddin cabang dari IAIN Walisongo Semarang, yang peningkatan pendaftar berkisar pada angka rata-rata lima puluh orang setiap tahun; b) peningkatan jumlah mahasiswa tidak diimbangi oleh tersedianya sumber daya dan sarana prasarana, sehingga disimpulkan bahwa kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi masih berorientasi kuantitas; dan c) kendala lain yang menyebabkan rendahnya kualitas isi serta penyajian jasa

layanan pendidikan diakibatkan oleh minimnya anggaran karena STAIN Kudus masih mengantungkan pendapatnya pada anggaran pemerintah yakni Departemen Agama.

Ignatius Suryadi (2003), dalam penelitiannya yang berjudul *Analisis Internalisasi Nilai-Nilai Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, menemukan hal-hal berikut. *Pertama*, pimpinan dan staf FE maupun UAJY sudah siap untuk mengimplementasikan nilai-nilai MMT dalam aktivitas manajemen dan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Namun, perangkat kebijakannya belum cukup disediakan, seperti belum ada buku pedoman/panduan untuk itu. *Kedua*, sejumlah nilai MMT telah diinternalisasikan di FE, yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, gaya manajemen partisipatif, pemberdayaan, komitmen manajemen puncak, kerja sama tim, penekanan pada proses, dan orientasi jangka panjang. *Ketiga*, usaha-usaha yang sudah dilakukan untuk meningkatkan mutu (dalam arti memenuhi atau melampaui kebutuhan dan harapan para pelanggan), melalui TQM antara lain: a) manajemen UAJY mengikutsertakan sejumlah dosen dan karyawan dalam pelatihan MMT baik di Jakarta maupun di lingkungan kampus UAJY sendiri; b) mendanai dua orang dosen FE UAJY yang melakukan penelitian tentang implementasi MMT di lingkungan UAJY; dan c) mendorong dan mengusahakan peningkatan mutu pada staf, sarana dan prasarana, dan berbagai *input* lainnya (termasuk calon mahasiswa), proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat, dan *output* (prestasi mahasiswa, hasil-hasil penelitian, dan kontribusi pengabdian pada masyarakatnya).

Dang Thanh Binh (2004), mengidentifikasi dan mengevaluasi beberapa kelemahan yang berkaitan dengan pelayanan mahasiswa yang disediakan Universitas HUFLIT berdasarkan *ISO 9:001:2000*.



Dari hasil analisis diperoleh hal-hal berikut. (a) Mahasiswa belum merasa puas dengan pelayanan yang disediakan oleh universitasnya. (b) Tidak ada kecukupan jenis jasa dan sarana prasarana untuk memuaskan mahasiswa. (c) Staf administrator dan dosen belum menunjukkan perilaku, sifat, pengabdian dan teknik yang baik dalam proses pelayanan mahasiswa; (d) Manajemen dan staf belum dapat mengenal kebutuhan, keinginan, perasaan, dan kepuasan mahasiswanya. (e) Belum ada sarana dan cara untuk mengetahui keinginan, kebutuhan, harapan dan pendapat mahasiswa secara efektif. f) Kualitas pelayanan mahasiswa di universitas belum dapat mencapai tingkat yang dapat memenuhi persyaratan ISO 9001:2000.

Pembahasan hasil penelitian dalam konteks ISO 9001:2000 menyimpulkan bahwa Universitas HUFLIT belum menyediakan pelayanan kepada mahasiswa yang dapat mencapai tingkat kualitas sesuai dengan persyaratan dan standar ISO 9001:2000 dalam aspek berikut. a) Tanggung jawab manajemen meliputi komitmen manajemen, fokus pelanggan, kebijakan kualitas, wakil manajemen, tinjauan masukan, dan tinjauan keluaran. b) Pengelolaan sumber daya. c) Realisasi hasil pembelajaran mahasiswa. d) Pengukuran, analisis dan peningkatan.

Hasil penelitian Sutarto tentang Model Implementasi TQM di SMK, menyimpulkan hal-hal berikut. *Pertama*, TQM adalah salah satu bentuk manajemen yang mengajarkan pada seluruh individu dalam organisasi tentang filosofi dan metodologi untuk menghasilkan produk dan jasa yang memenuhi bahkan melebihi tuntutan mutu yang diinginkan. *Kedua*, pembentukan budaya TQM di SMK dapat mengacu pada 8 budaya dari Shaskin dan Kisher (1993), yaitu: *quality information must be used for improvement, not for to judge or control people; Authority must be equal to the responsibility; There must be*

*rewards for the responsibility; There must be rewards for result; Cooperation, not competition, must be the basis for working together; Employees must have secure jobs; There must be climate of fairness; Compensation should be equitable; Employees should have sense of belonging.* Ketiga, strategi perencanaan TQM dalam lembaga pendidikan hampir sama dengan manufaktur, yakni dimulai dari menentukan visi, misi, dan sasaran organisasi, mendeskripsikan kepuasan pelanggan, menentukan rute/jalur menuju pemenuhan kepuasan pelanggan, menentukan standar kualitas dengan usaha yang berkesinambungan, memberdayakan staf, melakukan evaluasi dan *monitoring* program. Keempat, penahapan implementasi TQM di SMK tidak jauh berbeda dengan di manufaktur (persiapan, perencanaan, pelaksanaan). Kelima, *Monitoring* dan evaluasi pelaksanaan TQM di bidang pendidikan meliputi tiga tahap, yaitu sesaat (*immediate*), jangka pendek (*short-term*), dan jangka panjang (*longterm*).

Kathleen Cotton (2001), mengevaluasi implementasi prinsip TQM untuk pendidikan menengah. Penelitiannya menyimpulkan dua hal. *Pertama*, di tingkat kelas: a) pembelajaran dipandu dengan suatu kurikulum yang direncanakan sebelumnya; b) secara hati-hati para siswa diorientasikan pada pelajaran; c) pembelajaran jelas dan terfokus. *Kedua*, di tingkat sekolah: a) setiap orang menekankan arti pentingnya pembelajaran; b) kepala sekolah dan para administrator lainnya secara terus menerus menunjukkan ekspektasi pada perbaikan program pembelajaran; c) para *administrator* dan guru secara terus menerus berusaha memperbaiki efektivitas pembelajaran; dan d) staf ikut serta dalam pengembangan profesi secara berkelanjutan dan berbagai aktivitas pembelajaran kolegal.

Siti Maisaroh (2006), meneliti tentang pengaruh manajemen mutu layanan terhadap kepuasan peserta didik di Universitas PGRI

Yogyak  
simple  
deskrip  
secara  
handal  
kepuas

## A. Ke

Ma  
manaje  
sama s  
dari su  
perenca  
lebih m  
pencap  
yang p  
(1) me  
melibat  
ekstern  
terjadi  
perkem  
arah da  
strategi

Visi  
yang m  
dan dap  
Visi sek  
dicapai  
kecakap



masa depan sekolah yang diinginkan, keadaan sesuatu dalam suatu waktu mendatang yang dapat menjadi kenyataan yang mengandung cita-cita, nilai, semangat motivasi, niat yang jelas, wawasan dan keyakinan bagi individu maupun kelompok dalam sekolah yang ingin dicapai agar kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah dapat terjamin.

Visi ini dibentuk dengan mendasarkan pada kecerdasan penghayatan nilai-nilai, pengetahuan dan pengalaman, kemampuan khusus yang konseptual, pemecahan masalah serta daya-daya perilaku lain yang dijadikan unggulan. Visi harus sesuai dengan nilai dan daya-daya perilaku sekolah yang menjadi ciri khas sekolah, stabil, berubah ke arah yang lebih baik, dan selalu menjadi subjek evaluasi atas dasar kecerdasan penghayatan nilai-nilai moral, akademis, ilmiah dan sistematis dalam memecahkan berbagai problematika sekolah. Visi sekolah menjadi agenda tujuan yang terdiri dari dorongan, ruang lingkup, persyaratan, prioritas, implikasi, tindakan, kekuatan, kecakapan atau kemampuan melihat dan memahami untuk berimajinasi dalam mempersiapkan masa datang.

Misi adalah alasan bagi keberadaan sekolah. Oleh karena itu, sekolah sebagai organisasi memiliki kebutuhan khusus untuk mengkomunikasikan misi dan mengartikulasikan tujuan, target dan ukuran yang menjadi dasar penilaiannya. Misi sekolah merupakan aspirasi sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan masyarakat sekolah lainnya yang akan dijadikan elemen fundamental penyelenggaraan program sekolah dalam pandangan sekolah dengan alasan yang jelas dan konsisten dengan nilai-nilai sekolah.

Manajemen strategik sekolah bertujuan untuk pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan masa yang akan datang yang

menghasilkan kesepakatan umum sebagai sumber legitimasi yang membenarkan setiap kegiatan sekolah mengenai misi dalam menentukan bidang kerja, macam, dan volume pekerjaan yang harus dilakukan dan senantiasa berusaha dikejar dan diwujudkan oleh sekolah, serta eksistensi sekolah itu sendiri. Efektivitas sekolah dapat diukur dari tingkat sejauh mana sekolah berhasil mencapai tujuannya. Adapun efisiensi sekolah dikaji dari segi jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan suatu unit masukan dan mutu produk yang dihasilkan.

Dalam mengimplementasikan perencanaan, dibutuhkan suatu strategi. Strategi merupakan sebuah rencana yang komprehensif yang mengintegrasikan sumber daya dan kapabilitas yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi. Strategi ini diterapkan dalam manajemen sekolah, dirancang untuk menerapkan strategi sekolah dalam mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Hal ini difokuskan pada usaha sekolah agar dapat lebih mampu dan efektif bersaing di dalam sebuah program sekolah. Strategi pencapaian program sekolah dapat dilakukan dengan mengokohkan penguatan standar pada komponen sumber daya pendidikan yaitu: (1) penguatan profesi dan kedudukan kepala sekolah; (2) penguatan layanan belajar dalam kegiatan belajar mengajar menggunakan teknologi pembelajaran yang tepat menjadikan belajar lebih menyenangkan; (3) penguatan manajemen sekolah pada semua unit kerja sekolah; (4) penguatan *networking* sekolah pada pemerintah maupun *stakeholders* lainnya; (5) penguatan sarana dan fasilitas pendidikan yang standar dan layak pakai; serta (6) penguatan sistem sertifikasi kelembagaan maupun personal dan evaluasi menggunakan teknik-teknik yang standar.

Implementasi strategi dalam manajemen sekolah melibatkan upaya besar yang bertujuan mentransformasi tujuan strategik ke dalam aksi yaitu penyelenggaraan program sekolah. Kemampuan kepala sekolah dan personal sekolah lainnya mengimplementasikan suatu strategi dalam manajemen sekolah merupakan hal yang sangat penting dalam kaitannya dengan *skill* kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dan guru sebagai tenaga profesional yang bertanggung jawab terhap kemajuan siswa dengan menciptakan kultur sekolah.

Kultur sekolah ini akan mempengaruhi perilaku semua komponen sekolah, yaitu guru, kepala sekolah, staf administrasi, siswa, dan juga orang tua siswa. Kultur yang kondusif akan mendorong siapapun warga sekolah malu kalau tidak disiplin, siswa malu kalau tidak mengerjakan tugas, guru malu kalau tidak mengembalikan pekerjaan siswa.

Setelah visi, misi, strategi, program kerja, dan kegiatan tersusun, langkah berikutnya adalah melaksanakan kegiatan tersebut. Untuk itu, kepala sekolah perlu mengorganisir dan mengendalikan kegiatan agar berbagai kegiatan yang ada sinkron menuju tujuan utama, yaitu peningkatan prestasi siswa. Untuk melaksanakan pengkoordinasian dan pengendalian program dan kegiatan, kepala sekolah perlu menunjukkan kepemimpinan dan kemampuan manajerial. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan, menanamkan, dan mempengaruhi aspek abstrak, seperti membangkitkan semangat belajar di kalangan siswa, menanamkan visi pada warga sekolah. Kemampuan manajerial merupakan kemampuan konkrit dalam mengorganisasi, mengeksekusi, memonitor dan mengontrol.

Kemampuan memimpin dan manajerial akan menentukan kualitas proses belajar mengajar secara bersama-sama dengan

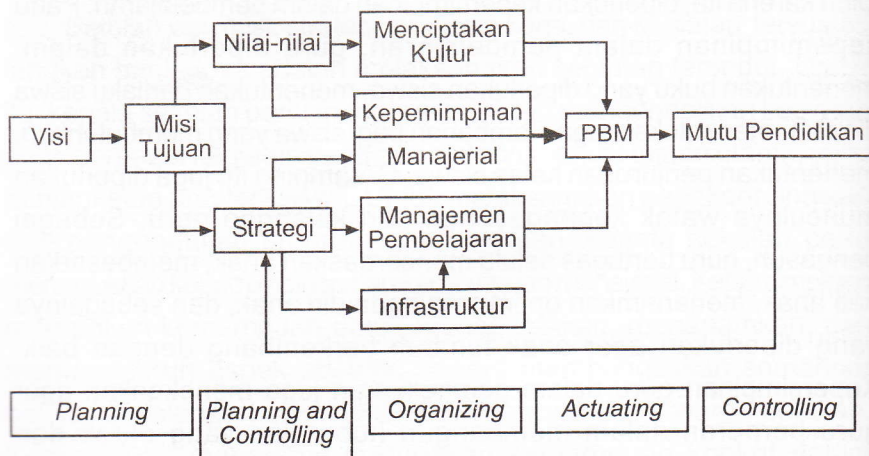
kultur sek  
belajar m  
manajeria  
dan infras  
tidak cuku  
dengan b  
proses pe  
pembelaj  
belajar m

Kuali  
kemampu  
proses be  
menjadi  
bertanggu  
Oleh kare  
kepemim  
menentuk  
di kelas, m  
menentuk  
munculny  
pengasuh  
hati anak,  
yang dip  
Kepemim  
guru berp  
bertanggu  
memiliki k  
sama yan  
mutu pen

kultur sekolah dan infrastruktur yang dimiliki sekolah. Kualitas proses belajar mengajar ditentukan oleh kultur sekolah, kepemimpinan, manajerial dan infrastruktur yang ada. Kultur sekolah yang kondusif dan infrastruktur yang memadai serta kepemimpinan yang baik saja tidak cukup menjamin guru dapat menjalankan tugas pembelajaran dengan baik, juga tidak cukup mendorong siswa siap untuk mengikuti proses pembelajaran dengan baik. Untuk ini, diperlukan manajemen pembelajaran yang memungkinkan guru dapat mengelola proses belajar mengajar berlangsung secara bermutu.

Kualitas proses belajar mengajar sebagian besar ditentukan oleh kemampuan guru. Hal-hal yang terjadi dan cara guru melaksanakan proses belajar mengajar akan menentukan kualitas pendidikan. Guru menjadi pemimpin di kelasnya masing-masing, sehingga guru bertanggung jawab penuh dan peran yang penting pada kelasnya. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan dalam pembelajaran. Pada kepemimpinan dalam pembelajaran, guru diperlukan dalam: menentukan buku yang diperlukan siswa, menentukan perilaku siswa di kelas, menentukan tugas tambahan bagi siswa yang membutuhkan, menentukan penjurusan kelas siswa. Di samping itu juga diperlukan munculnya watak kepengasuhan dari kalangan guru. Sebagai pengasuh, guru bertugas selalu mencerdaskan anak, membesarkan hati anak, menanamkan optimisme pada diri anak, dan sebagainya yang diperlukan agar anak tumbuh berkembang dengan baik. Kepemimpinan guru dalam pembelajaran juga menekankan agar guru berperan dalam membangun hubungan yang akrab dan bertanggung jawab diantara sesama warga kelas. Guru juga dituntut memiliki kemampuan manajemen mengelola kelas. Dengan kerja sama yang baik di antara warga sekolah, tercapailah peningkatan mutu pendidikan.

Keberhasilan pencapaian misi dan tujuan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dievaluasi berdasar pada indikator mutu pengelolaan sekolah yang telah dikembangkan. Validasi dan verifikasi sistem indikator mutu pengelolaan sekolah untuk melakukan sosialisasi dan memperoleh kesepakatan mengenai indikator mutu pengelolaan sekolah yang akan menjadi acuan baik dalam perencanaan, implementasi maupun uji efektivitas model peningkatan mutu sekolah. Pengujian efektivitas model peningkatan mutu dilakukan untuk penyempurnaan panduan pelaksanaan model yang dikembangkan. Hasil *monitoring* dan evaluasi dari model manajemen mutu yang dikembangkan, yang di antaranya dilihat dari mutu pendidikan ini akan digunakan untuk menyempurnakan strategi peningkatan mutu pendidikan, yang semuanya ini merupakan suatu siklus dengan melakukan perbaikan secara terus menerus.



**Gambar 10. Blok Diagram Paradigma Manajemen Mutu Sekolah Menengah Kejuruan**

---

# Bab 5

## Mengenal Metode Evaluasi dalam TQM

Berikut ini beberapa ide analisis sebagai kajian dalam menyelesaikan masalah.

### A. Gugus Kendali Mutu (GKM)

GKM merupakan suatu kelompok kecil yang disebut juga *Quality Control Circle* (QCC), yang sering digunakan sebagai salah satu pendekatan dalam upaya menuju Total Quality Management (TQM). GKM merupakan suatu pendekatan pengendalian mutu melalui pertumbuhan partisipasi karyawan (Ishikawa, 1992 dalam Suranto, 2009). Tujuan GKM adalah untuk mendayagunakan seluruh asset instansi terutama sumber daya manusianya secara lebih baik, guna meningkatkan mutu dan produktivitas, nilai tambah serta meningkatkan keuntungan semua pihak.

Gugus Kendali Mutu atau (GKM) atau QCC, menurut Kauro Ishikawa 1992 dalam Suranto (2009) adalah suatu kelompok kecil untuk melaksanakan kegiatan secara sukarela dalam tempat kerja yang sama dalam rangka perbaikan mutu melaksanakan secara terus menerus sebagai bagian dari kegiatan pengendalian mutu lembaga secara menyeluruh, yang melibatkan 5-10 karyawan. Istilah

Gugus Kendali Mutu (GKM) pertama kali lahir sebagai respon terhadap munculnya persoalan krisis produktifitas. Pada dasarnya, Gugus Kendali Mutu merupakan suatu pendekatan, pengendalian melalui penumbuhan partisipasi karyawan. GKM merupakan mekanisme formal dan dilembagakan, yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreativitas di antara karyawan dalam perbaikan mutu.

## **B. Statistical Process Control (SPC)**

*Statistical Process Control* merupakan alat metode memecahkan masalah dalam rangka peningkatan mutu, SPC mempunyai maksud perbaikan mutu, suatu proses yang menggunakan data empirik secara statistik.

Didalam pengambilan data riil di lapangan, pelaksanaan pengendalian ada dua sifat yang harus diketahui berdasarkan datanya, yaitu data penelitian bersifat atribut atau variabel. Hal ini akan mempengaruhi penentuan grafik pengendali. Dalam pengambilan data, data yang diolah bersifat atribut. Data tersebut dapat diolah dengan grafik pengendali P, grafik pengendali C, dan grafik pengendali U. Jika data yang akan diolah bersifat variabel, maka menggunakan grafik pengendali X-R atau X-S.

Pada tahun 1920 W. Shewhart dari Bell Laboratories mempelajari data hasil berbagai proses dan membedakan penyebab terjadinya variasi khusus dan variasi yang bersifat umum. Peta tersebut digunakan untuk mengukur kinerja proses. Tujuan SPC ini untuk memberikan informasi awal secara statistik di tempat timbulnya sebab-sebab yang khusus yang mempengaruhi variasi. Gangguan dasar ini dibedakan menjadi 2 variasi (Heizer, 2001) (Montgomery alih bahasa Soejoeti, 1993) dalam (Suranto, 2009)

Variasi alami adalah sumber yang secara statistik berada dalam batas-batas kendali, yang mempengaruhi variabilitas dasar, juga kondisi secara alam. Variasi khusus adalah faktor yang menyebabkan permasalahan dapat dihilangkan dan ditekan seminim mungkin (*assignable variations*). Misalnya manusia, metode, mesin, lingkungan, dan material.

Jika terjadi data ekstrim berdasarkan grafik pengendali, maka pihak peneliti dengan cepat mengetahui variasi data, penyebab terjadinya hal tersebut, maka penyelewengan atau ketidakstandaran hasil akan dengan cepat diketahui. Grafik pengendali dengan cepat mampu mendeteksi kesalahan dan ketidakseragaman data yang terjadi.

### C. Benchmarking

Ada beberapa kunci di dalam menerapkan TQM, agar hasil yang diinginkan dapat diwujudkan. a) Kegiatan terus menerus. b) Pemberdayaan semua pihak dalam lembaga. c) Perbandingan kinerja (*benchmarking*). d) *Just in time* atau kegiatan tepat waktu, e) Pengetahuan tentang perangkat TQM. Dalam masalah ini *benchmarking* diartikan sebagai studi banding atau perbandingan seleksi standar kerja yang ada, yang mewakili kinerja proses atau kegiatan terbaik lain yang sangat serupa dengan proses kegiatan pihak lain. Inti perbandingan kinerja ini adalah pengembangan target yang ingin dicapai, untuk kemudian mengembangkan suatu standar dibandingkan dengan pekerjaan kita sendiri (Heizer, 2001).

### D. Six Sigma

*Six sigma* merupakan pengukuran kinerja sebagai aplikasi konsep mutu modern. *Six sigma* merupakan strategi dari pihak



manajemen yang memungkinkan perusahaan untuk secara drastis meningkatkan kinerja mereka, dengan cara mendesain dan memonitor aktivitas bisnis harian sedemikian rupa kesalahan diminimalisasi dan kepuasan ditingkatkan. *Six sigma* ini berbasis pada sistem bisnis yang menjaga kinerja (*performance*), keuntungan (*profit*) dan kepuasan konsumen dan sumber yang lain (Sufa, 2002). Dalam *six sigma* ketidakstabilan atau inkonsistensi adalah variasi yang buruk yang disebut *defect*. Menurut Manggala (2004) dalam Suranto (2009), ada 6 strategi yang difokuskan, yaitu: (1) selalu mengejar kesempurnaan; (2) kolaborasi tanpa batas, kerjasama antar team; (3) manajemen yang proaktif; (4) fokus pada proses; (5) manajemen berdasarkan fakta bukan rekayasa; dan (6) benar-benar mengutamakan pelanggan.

Strategi *Six sigma* secara garis besar dibagi atas tiga tujuan.

a) Perbaikan proses. b) Desain ulang. c) Manajemen proses. *Six sigma* hampir sama dengan *kaizen*, sama-sama berorientasi pada peningkatan berkelanjutan. Jika dalam TQM dengan teori Deming ada PDCA (*Plant, Do, Check, dan Action*), maka dalam *Six Sigma* juga ada tahapannya, yaitu DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) (Sufa, 2002).

## E. Gemba Kaizen

Sejak 1986, saat buku *KAIZEN: The Key to Japans Competitive Succes* (Kunci Sukses Jepang dalam Persaingan) diterbitkan, telah diterima sebagai salah satu dalam manajemen. *Kaizen* adalah perbaikan kesinambungan dari penerapan cara kerja, efisiensi pribadi, filosofis bisnis. Dalam bahasa Jepang, *kaizen* adalah perbaikan berkesinambungan. Istilah ini mencakup pengertian yang melibatkan semua orang, baik manajer dan karyawan, melibatkan biaya dalam jumlah

tak seberapa. Hal ini sesuai filosofis *kaizen* yang berbunyi upaya kinerja perbaikan terus menerus (Imai, 1997) dalam Suranto (2009).

Konsep *kaizen* adalah meningkatkan peran manajemen, proses versus hasil, siklus PDCA, mengutamakan mutu *input-proses-output*, berbicara dengan data dan kepuasan konsumen. *Gemba* menurut bahasa Jepang artinya tempat yang sebenarnya, tempat terjadi peristiwanya. *Gemba* sebagai tempat dilaksanakan suatu kegiatan.

## F. Pengertian *Focused Quality*

*Focused Quality* merupakan suatu alternatif metode yang dapat digunakan untuk merespon dan mengetahui keinginan konsumen dalam hal pelayanan mutu.

*Focused Quality* adalah mutu terfokus. Kata mutu memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi, dari konvensional sampai yang lebih strategik. Definisi konvensional biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk atau jasa. Definisi strategik mengatakan bahwa mutu adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (Sufa, 2002)

## G. *Service Quality*

*Service quality* adalah metode analisis untuk pelayanan mutu yang diberikan pada pelanggan, mutu pelayanan untuk mengetahui tingkat kepuasan atas mutu pelayanan yang telah diberikan. (Sufa, 2002). Adapun analisis SWOT adalah diagram hubungan digunakan sebagai identifikasi, faktor secara sistematis dan merumuskan strategi perusahaan, yang didasarkan pada maksimalnya kekuatan (*strength*), peluang (*opportunity*), kelemahan (*weakness*), dan ancaman (*threat*) (Rangkuti, 1999 dalam Suranto, 2009)

## H. Quality Assurance

Penerapan QA yang dipilih sebagai salah satu sistem untuk memperbaiki mutu penyelenggaraan lembaga pendidikan paling tidak melibatkan tujuh komponen utama, yaitu (1) keterlibatan total dari seluruh *civitas academica*; (2) mengembangkan iklim organisasi yang bermutu; (3) adanya pusat penjaminan mutu yang *independent*; (4) adanya *indicator* kinerja yang berkaitan dengan mutu pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, yang secara sadar ditetapkan dan menjadi komitmen bersama; (5) ketersediaan berbagai instrumen dan ukuran kinerja/*benchmarking* untuk mendeteksi peningkatan mutu *input*, proses, *output* dan *outcome*; (6) pengulangan proses perbaikan; dan (7) komitmen untuk meningkatkan mutu secara terus menerus (Ekroman 2005).

Dalam konteks pendidikan internasional, *Global Alliance for Transnational Education (GATE)* mendefinisikan mutu sebagai *as meeting or fulfilling requirements, often referred to as fitness for purpose* (GATE, 1998) dalam Suranto (2007) dan dalam hubungannya dengan pendekatan pemenuhan standar minimum, standar diartikan sebagai *a level or grade of goodness of something, and in an education context may be defined as an explicit level of academic attainment*. Jelaslah, bahwa fungsi standar antara lain *as a means of measurements of the criteria by which quality may be judged* (GATE, 1998) (Ekroman, 2005) dalam Suranto (2007).

Dalam praktiknya, penerapan QA di suatu lembaga pendidikan diawali dengan mengidentifikasi ruang lingkup manajemen, yang umumnya mencakup pengelolaan program-program studi, penelitian, pengabdian pada masyarakat, staf, mahasiswa, *academic support services, resources, assets*, dan *general governance of university*.



Dalam setiap bidang tersebut, prosedur yang akan ditempuh untuk pencapaian mutu ditetapkan.

## I. SWOT Analisis

Lembaga pendidikan ke depannya tetap eksis, mendapat *image* positif dan mempunyai kans yang cukup besar jika lulusannya banyak terserap di pasar kerja. Langkah proaktif sebagai aktivitas dini dalam menyikapi perubahan yang cukup mendasar tersebut, merupakan tindakan antisipasi, reaksi responsif dan sensitif dari konsekuensi evolusi proses kemajuan pendidikan. Oleh karena itu, strategi yang direncanakan ini akan menjadi jalan perintis dalam mencapai tujuan. Bukan *by accident*, tetapi *by plan*.

*By plan* yang matang serta penciptaan program studi dalam bidang perencanaan, pengendalian dan manajerial, lembaga pendidikan harus menciptakan lulusan yang kompetitif dan relevan di pasar kerja.

## J. Balanced Score Card

Indonesia beserta negara-negara lain memasuki zaman baru yang disebut era perdagangan bebas. Batas-batas negara akan menjadi tidak berarti, karena hambatan tarif dan nontarif dihapuskan (Tjakraatmadja, 1997). Perubahan yang sangat pesat tersebut diharapkan mampu meningkatkan produktivitas bagi negara, perusahaan, industri atau lembaga organisasi.

Pertumbuhan industri, organisasi atau perusahaan cukup pesat dan tumbuh bagaikan jamur yang bersemi. Percepatan akses informasi cukup signifikan, sehingga mampu mengubah tatanan hidup manusia, perubahan pola pikir manusia, dan perubahan nilai

sosial-budaya. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, perlu sumber daya manusia yang mempunyai komitmen dan kemampuan yang siap dalam menghadapi permasalahan serta merancang sebuah informasi yang efektif.

## L. Skala Likert dan Guttman

Tujuan penulisan ini untuk mengetahui tingkat kepuasan siswa dalam layanan mutu perkuliahan yang telah dilaksanakan. Evaluasi kepuasan mutu perkuliahan ini memberikan contoh aplikatif tentang metode evaluasi secara sederhana. Evaluasi ini dapat diambil manfaat yang cukup besar, agar pihak manajemen selalu mementingkan mutu lulusan dan mutu kegiatan belajar mengajar. Dengan demikian, kekurangan secara dini dapat dievaluasi dan dapat diperbaiki. Kegiatan perkuliahan yang proaktif dan sarana prasarana yang mendukung merupakan salah satu faktor suksesnya perguruan tinggi lebih *established* maupun eksis di masa yang akan datang.

Pengertian skala *Likert*, yang disebut juga metode analisa skala (*scale analysis*) sangat baik untuk meyakinkan peneliti, tentang kesatuan dimensi dari sikap atau sifat yang diteliti, yang disebut isi universal (*universe of content*) atau atribut universal (*universe attribute*): Dalam prosedur Likert, suatu atribut universal mempunyai dimensi satu, jika atribut ini menghasilkan suatu skala kumulatif yang *perfectionist*. Penelitian ini menggunakan ukuran nominal, yaitu menggunakan asumsi agar tidak tumpang tindih (*mutually exclusive*) dan tuntas (*exhaustive*) (Nasir, 1998, Effendi, 1987) dalam Suranto (2009). Dalam skala ini, responden tinggal memilih jawaban yang tersedia sesuai dengan kondisi yang digambarkan.

# Daftar Pustaka



- Arcaro, J.S. 1995. *Quality in Education: an Implementation Handbook*. St. Lucie Press.
- Badan Akreditasi Sekolah. 2003. *Pedoman Akreditasi Sekolah*. Jakarta: BASN.
- Baedhowi. 2008. Kebijakan Pengembangan Pendidikan Guru Kejuruan. *Makalah Seminar Internasional*. Optimalisasi Pendidikan Kejuruan dalam Pengembangan SDM Nasional dalam Rangka Konvensi Nasional APTEKONDO V. FT. UNP, Padang 4 Juni 2008.
- Bartel, Carl R. 1976 *Instructional Analysis and Materials Development*. USA: American Technical Society.
- Binh, Dang Thanh. 2004. *Evaluasi Kualitas Pelayanan Mahasiswa berdasarkan ISO 9001:2000 di Universitas HUFLIT*. Tesis. Yogyakarta: PPS UNY.
- Crosby, P.B. 1979. *Quality is Free: the Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill, Inc.
- Deming, E.W. 1982. *Quality Productivity and Competitive Position*. Cambridge Mass Press.
- Depdiknas. 2003. *Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance) Pendidikan Tinggi*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Edwards, D.W. 1982. *Quality Productivity and Competitive Position*. Cambridge Mass Press.
- Ekroman, Sri Soejatminah. 2005. *Quality Assurance dalam Sistem Pendidikan Tinggi*. Saff pada Biro Perencanaan, SETJEN, Makalah. Depdiknas. Jakarta, dalam [<http://www.hangtuah.ac.id/Ekonomi pendidikan-.htm>]

- Gaspersz, Vincent. 2005. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia.
- Glasser, W. 1992. *The Quality School: Managing Student Without Coercion*. New York: Harper Coolins Publisher.
- Heizer, Rende. 2001. *Manajemen Operasi*. Jakarta: Salemba.
- Imai, Masaaki alih bahasa Kristianto Jahja. 1997. *Gemba Kaizen, Pendekatan Akal Sehat Berbiaya Rendah pada Manajemen*. Jakarta: PPM.
- Ishikawa. 1987. *Teknik Kendali Mutu Terpadu*. Yogyakarta: LP3ES.
- John, W.B. 1997. *Managing Quality in Schools*. New York: Prentice Hall.
- MacBeath, J, & Mortimore, P. 2001. *Improving School Effectiveness*. Philadelphia: Open University Press.
- Maisaroh, Siti. 2006. *Pengaruh Manajemen Mutu Layanan terhadap Kepuasan Peserta Didik di Universitas PGRI Yogyakarta*. Thesis. Yogyakarta: PPS UNY.
- Mehrotra, Heeraj. 2000. *Applying Total Quality Management in Academics*. <http://www.ApplyingTQM.inAcademics.htm>
- Montgomery, C. Douglas, alih Bahasa Soejoeti, Zanzawi. 1990. *Pengantar Pengendalian Kualitas Statistik*. Yogyakarta: UGM Press.
- Mudakhir, Ilyas. 1998. *Buletin Pengawasan No. 13 & 14 Th. 1998*.
- Munifah dan Suranto. 2001. *Perspektif Manajemen Informasi Sistem Pemasaran Tahun 2000 dan Sesudahnya dalam Mencapai Pendekatan Membangun Budaya Inovasi, Informasi, Teknologi Organisasi Menghadapi Milenium ke-3*. Prosiding Seminar Nasional Bidang Keteknikan. Yogyakarta: UMY.
- Nasution, M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nickols  
fo  
G  
Pandu  
Pe  
M  
Pembe  
Peters  
an  
O  
Prawir  
Bu  
Pulung  
PP  
Republ  
Ta  
Rue, L  
Bo  
Sallis,  
Saman  
Ma  
Sagala  
M  
Samsu  
Ini  
Pe  
Te  
Slamet  
Ja

- Nickols, K. 2000. *Strategic Planning in Higher Education: a Guide for Heads of Institutions, Senior Managers and Members of Governing Bodies*. K.Nickols@hefce.Ac.UK.
- Panduan Manajemen Sekolah*. 2000. Jakarta: Depdiknas, Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah dan Umum.
- Pembelajaran Vokasi*. 2004. Yogyakarta: PPS UNY
- Peterson, M.W. 1995. *Images of University Structure, Governance and Leadership: Adaptive Strategies for the New Environment*. Oxford: Pergamon Press.
- Prawirosentono, Suyadi. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pulungan, Ismail. 2001. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta: PAU-PPAI Universitas Terbuka.
- Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Rue, L.W. & Byars, LL. 2000. *Management, Skills and Application*. Boston: Irwin McGraw Hill.
- Sallis, Edward. 1993. *TQM In Education*. Philadelphia. London
- Samani, Mukhlas. 2007. *Isu Kontemporer dalam Pendidikan Vokasi*. Materi Kuliah S3 UNY. Yogyakarta.
- Sagala, Syaiful. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Samsudi. 2007. "Kendala Penyiapan Guru Kejuruan oleh LPTK Saat Ini dan Alternatif Pemecahannya." Makalah. Telisik Hambatan Pelaksanaan SMK dan Solusinya, Jurusan Teknik Mesin Fakultas Teknik Universitas Negeri Semarang, Semarang, 27 Januari 2007.
- Slamet. 2002. *Pedoman Umum Pelaksanaan Akreditasi Sekolah*. Jakarta: Badan Akreditasi Sekolah Nasional Depdiknas.



- Sufa, Mila Faila. 2002. *Six Sigma untuk Mengukur Kinerja sebagai Aplikasi Konsep Kualitas Modern*. Jurnal Vol 01. No 02. Desember 2002. TI UMS. Surakarta.
- Sugiharto, Bambang. 2007. "Strategi Pengelolaan SMK di Jateng." Makalah Seminar Nasional. Telisik Hambatan Pelaksanaan SMK dan Solusinya, Jurusan Teknik Mesin Fakultas Teknik Universitas Negeri Semarang, Semarang, 27 januari 2007.
- Supa'at. 2001. *TQM pada Pengelolaan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kudus*. Tesis. Yogyakarta: PPS UNY.
- Suranto, S.Siswaya. 2009. *Manajemen Mutu dalam Pendidikan (TQM In Education)*. Surakarta: Mediatama.
- Suranto, S.Siswaya. 2009. *Pendidikan Ketenagakerjaan: Berbasis Life Skill*. Makalah Seminar Nasional UIN Suka Yogyakarta.
- Suryadi, Ignasius. 2003. *Analisis Internalisasi Nilai-Nilai TQM dalam Pendidikan: Studi Kasus pada Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta*. Yogyakarta: PPS UNY.
- Sutrisno, Joko. 2006. *Penyelenggaraan Sekolah Menengah Kejuruan*. Jakarta: Direktorat Pembinaan SMK Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Depdiknas.
- Syarif, Mhd. 2006. *Keefektifan Pelaksanaan TQM di SMKN Sekota Yogyakarta*. Thesis, Yogyakarta: PPS UNY.
- TUV Rheinland Group. 2006. *Sosialisasi SMM ISO 901:2000 untuk Sekolah Menengah Kejuruan*. Hand out.
- Umar, Husein. 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Widyarti. 2009. *Pengembangan Manajemen Mutu di SMK*. Disertasi S3 UNY. PTK. Yogyakarta.
- Zamroni. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.



# Konsep Mutu

## dalam Manajemen Pendidikan Vokasi

Dewasa ini, dunia pendidikan kita mengalami perkembangan yang signifikan. Hal ini tidak terlepas dari manajemen yang telah diterapkan dalam pendidikan.

Buku **Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan Vokasi** ini menyajikan informasi seputar *Total Quality Management* (Manajemen Mutu Terpadu) beberapa kasus dan penelitian mengenai konsep mutu pendidikan vokasi, berikut metode evaluasinya.

Keberhasilan dunia pendidikan sangat terkait pada pengelolaan yang telah dan akan dilakukan. Untuk itu, informasi, pemahaman, dan penerapan yang baik dan benar sangat dibutuhkan untuk memacu perkembangan pendidikan, demi kemajuan bangsa.

**PENERBIT PT. SINDUR PRESS**

Jl. Pleburan VIII/64 Semarang  
Telp. (024) 6580335, 6582901

ISBN 978-979-070-026-0



3 17411 2450