

REFERENSI

Total Quality Management dalam Pendidikan



Haudi, S.Pd., M.M

Editor : Hadion Wijoyo, S.E., S.H., S.Sos., S.Pd., M.H., M.M., Ak., CA., QWP®

TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM PENDIDIKAN

Haudi, S.Pd., M.M

Editor:

Hadion Wijoyo, S.E., S.H., S.Sos., S.Pd., M.H., M.M., Ak., CA.,
QWP®, CPHCM®

TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM PENDIDIKAN

CV. PENERBIT QIARA MEDIA

185 hlm: 15,5 x 23 cm

Copyright @2020 Haudi

ISBN:

Penerbit IKAPI No. 237/JTI/2019

Penulis:

Haudi, S.Pd., M.M

Editor:

Hadion Wijoyo, S.E., S.H., S.Sos., S.Pd., M.H., M.M., Ak., CA., QWP®, CPHCM®

Tim Qiara Media

Layout: Nur Fahmi Hariyanto

Desainer Sampul: Dema Nurvita Loka

Gambar diperoleh dari www.google.com

Cetakan Pertama, 2020

Diterbitkan oleh:

CV. Penerbit Qiara Media - Pasuruan, Jawa Timur

Email: qiaramediapartner@gmail.com

Web: qiaramedia.wordpress.com

Blog: qiaramediapartner.blogspot.com

Instagram: [qiara_media](https://www.instagram.com/qiara_media)

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip dan/atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis penerbit.

Dicetak Oleh CV. Penerbit Qiara Media

Isi diluar tanggung Jawab Percetakan

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 19 TAHUN 2002
TENTANG HAK CIPTA**

**PASAL 72
KETENTUAN PIDANA
SANKSI PELANGGARAN**

- a. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (Satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dengan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (Lima miliar rupiah).
- b. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (Lima ratus juta rupiah).

PRAKATA PENULIS

Puji Syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul **TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM PENDIDIKAN**.

Buku ini terdiri dari beberapa BAB, yaitu; BAB I. Manajemen Pendidikan; BAB II. Sejarah TQM; BAB III. TQM sebagai Proses Peningkatan Mutu yang berkelanjutan; BAB IV. Prinsip-prinsip TQM; BAB V. Standar-standar kualitas; BAB VI. Persiapan TQM; BAB VII. Perencanaan TQM; BAB VIII. Penilaian Total Quality Management TQM; BAB IX. Implementasi TQM; BAB X. Organisasi TQM; BAB XI. Latar Belakang Adanya ISO, Rangkaian Standard Mutu ISO; BAB XII. Quality Assurance dalam Pendidikan.

Semoga tulisan buku ini dapat berguna untuk kita semua.

Tangerang, 9 September 2020

DAFTAR ISI

PRAKATA PENULIS	v
DAFTAR ISI	vi
BAB I – MANAJEMEN PENDIDIKAN.....	1
A. Pengertian Manajemen Pendidikan	2
B. Tujuan Manajemen Pendidikan	4
C. Fungsi dan Prinsip Manajemen Pendidikan	5
BAB II – SEJARAH TQM	12
A. Sejarah Total Quality Management (TQM).....	13
B. Pengertian TQM	15
BAB III – TQM SEBAGAI PROSES PENINGKATAN MUTU YANG BERKELANJUTAN	23
A. Pengertian Mutu TQM	24
B. Model Pengembangan Mutu TQM.....	27
C. Penerapan TQM dalam dunia Pendidikan	29
D. Prosedur dalam mengimplementasikan TQM dalam pendidikan meliputi tiga tahapan.....	32
BAB IV – PRINSIP-PRINSIP TQM.....	37
BAB V – STANDAR-STANDAR KUALITAS	42
A. Definisi Standar Pendidikan Nasional.....	43
B. Pengertian Kualitas Pendidikan	45
BAB VI – PERSIAPAN TQM.....	51
A. Fase Persiapan.....	52

BAB VII – PERENCANAAN TQM.....	64
A. Perencanaan TQM.....	65
BAB VIII – Penilaian Total Quality Management TQM	71
A. Organisasi Total Quality Management (TQM)	72
BAB IX – IMPLEMENTASI TQM.....	82
A. Pengertian Implementasi TQM	83
B. TQM dalam Lembaga Pendidikan	85
C. Aplikasi TQM Pada Lembaga Pendidikan Islam.....	86
D. Prinsip Implementasi TQM dalam Pendidikan.....	91
E. Pilar TQM dalam Lembaga Pendidikan.....	93
F. Langkah-langkah Implementasi TQM dalam Pendidikan..	94
BAB X – ORGANISASI TQM.....	106
A. Pengertian	107
B. Fungsi.....	108
C. Prinsip Penilaian.....	110
D. Teknik dan Instrumen Penilaian	110
E. Mekanisme dan Prosedur Penilaian	110
BAB XI – LATAR BELAKANG ADANYA ISO, RANGKAIAN STANDARD MUTU ISO	112
A. Pengertian ISO 9001	113
B. Ruang Lingkup (Cakupan) ISO 9001	115
C. Sejarah ISO 9001	121
D. Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Sesuai ISO 9001: 2015.....	124
E. Perencanaan Penerapan Sistem Manajemen Mutu di Lembaga Pendidikan.....	125
F. Manfaat ISO 9001:2015	137

BAB XII – QUALITY ASSURANCE DALAM PENDIDIKAN	147
A. Pengertian Quality Assurance (Jaminan Mutu)	148
B. Tujuan Quality Assurance	152
C. Quality Assurance Pendidikan	154
D. Tim Penjaminan Mutu Pendidikan	160
E. Ukuran Keberhasilan Penjaminan Mutu Pada Satuan Pendidikan	161
 DAFTAR PUSTAKA	 164
BIODATA PENULIS	170
BIODATA EDITOR.....	173

BAB I

MANAJEMEN PENDIDIKAN

BAB I

MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Pengertian Manajemen Pendidikan

Manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti menjadi tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris menjadi *management*, kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi *manajemen* atau *pengelolaan*. Manajemen pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.¹

Dalam UU Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 pasal 1 dan 3, “pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan,

¹Husain Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm. 7.

akhlak mulia serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”.²

Pendidikan adalah segala upaya, latihan dan sebagainya untuk menumbuh kembangkan segala potensi yang ada dalam diri manusia baik secara mental, moral dan fisik untuk menghasilkan manusia yang dewasa dan bertanggung jawab sebagai makhluk yang berbudi luhur. Pendidikan sebagai usaha membina dan mengembangkan pribadi manusia dari aspek-aspek rohaniah dan jasmaniah juga harus berlangsung secara bertahap. Oleh karena suatu kematangan yang bertitik akhir pada optimalisasi perkembangan/pertumbuhan, baru dapat tercapai bilamana berlangsung melalui peroses demi peroses kearah tujuan akhir perkembangan atau pertumbuhannya.³

Manajemen pendidikan dapat juga diartikan sebagai aktifitas yang memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.⁴ Sedangkan Sondang P Siagian mengartikan manajemen sebagai kemampuan atau

²Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012), Hlm. 11

³M. Arifin, *Filsafat Pendidikan Islam*, Cet. III, (Jakarta ; Bumi Aksara, 1993), hlm. 11

⁴Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), Hlm. 4

keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.⁵

Manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama kelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan agar kegiatan dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.⁶

Berdasarkan pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen pendidikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien untuk menumbuhkan kembangkan segala potensi yang ada dalam diri manusia baik secara mental, moral dan fisik untuk menghasilkan manusia yang dewasa dan bertanggung jawab sebagai makhluk yang berbudi luhur

B. Tujuan Manajemen Pendidikan

Mempelajari manajemen pendidikan bertujuan untuk:

- a. Terwujud suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.

⁵Sondang P Siagian, *Filsafah Administrasi*, (CV Masaagung, Jakarta : 1990), hlm, 5

⁶Irjus Indrawan. *Pengantar Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*. Yogyakarta: Deepublish. 2015. Hlm. 2

- b. Tercipta peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.
- c. Terpenuhi salah satu dari empat kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan (tertunjangnya kompetensi profesional sebagai pendidik dan tenaga kependidikan sebagai manajer).
- d. Tercapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
- e. Terbekali tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan).
- f. Teratasi masalah mutu pendidikan.⁷

C. Fungsi Dan Prinsip Manajemen Pendidikan

a. Fungsi Manajemen Pendidikan

Manajemen Pendidikan berfungsi sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

1. Perencanaan (Planning)

Planning adalah aktivitas pengambilan keputusan mengenai sasaran apa yang akan dicapai, tindakan apa yang

⁷*Ibid.*, hlm. 125

akan diambil dalam rangka pencapaian tujuan dan siapa yang akan melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam dunia pendidikan, perencanaan merupakan pedoman yang harus dibuat dan dilaksanakan sehingga usaha pencapaian tujuan lembaga itu dapat efektif dan efisien.⁸

Dalam kaitannya dengan perencanaan pengembangan lembaga pendidikan Islam, dapat dilakukan beberapa langkah antara lain: mengkaji kebijakan yang relevan, menganalisis kondisi lembaga, merumuskan tujuan pengembangan, mengumpulkan data dan informasi, menganalisis data dan informasi, merumuskan dan memilih alternatif program, menetapkan langkah-langkah kegiatan pelaksanaan.⁹

2. Pengorganisasian

Organisasi diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam sistem kerja sama secara jelas diatur siapa yang menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas siapa, arus komunikasi dan memfokuskan sumber daya pada tujuan. Pengorganisasian adalah proses, membagi kerja kedalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan

⁸Didin Kurniadi dan Imam Machali, *Op. Cit.*, hlm129

⁹Baharudin dan Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010) hlm. 99-100

mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.¹⁰

3. Actuating/ Penggerakan

Penggerakan adalah hubungan anatara aspek-aspek individual yang ditimbulkan adanya hubungan terhadap bawahan untuk dapat mengerti dan memahami oembagian pekerjaan yang efektif dan efisien.

4. Controlling/ Pengawasan

Pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai. Berkaitan standara apa yang sedang dihasilkan, penilaian pelaksanaan, serta bilamana perlu diambil tindakan korektif. Ini yang memungkinkan pelaksanaan dapat berjalan sesuan rencana.¹¹

b. Prinsip Manajemen Pendidikan

Dalam melakukan manajemen organisasi pendidikan, maka perlu memperhatikan prinsip manajemen dalam setiap masing-masing komponen pendidikan.

1. Manajemen kurikulum

Prinsip dan fungsi manajemen kurikulum yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kurikulum adalah beberapa hal sebagai beriku, yaitu:

¹⁰Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 71.

¹¹Ibid., hlm. 102-105

- a. Produktivitas, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum.
- b. Demokratisasi, pelaksanaan manajemen kurikulum harus berdasarkan pada demokrasi yang menempatkan pengelola, pelaksana dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum.
- c. Kooperatif, untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum perlu adanya kerja sama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.
- d. Efektifitas dan efisien, rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbangkan efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan kurikulum, sehingga kegiatan manajemen kurikulum tersebut memberikan hasil yang berguna dengan biaya, tenaga dan waktu yang relatif singkat.
- e. Mengarahkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan, dalam kurikulum, proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi dan tujuan kurikulum.¹²

2. Manajemen Tenaga Kependidikan

Prinsip-prinsip manajemen tenaga kependidikan

¹²Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 192.

a. Perencanaan Pegawai

Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi.

b. Pengadaan Pegawai

Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutment.

c. Pembinaan dan Pengembangan Pegawai

Organisasi senantiasa menginginkan agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan organisasi, seta bekerja lebih baik dari hari-ke hari.

d. Promosi dan Mutasi

Setelah diperoleh dan ditentukan calon pegawai yang akan diterima, kegiatan selanjutnya adalah mengusakan supaya calon pegawai tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi atau lembaga.

e. Pemberhentian Pegawai

Dalam kaitannya dengan tenaga kependidikan di sekolah, khususnya pegawai negeri sipil, sebab-sebab pemberhentian pegawai ini dapat dikelompokkan ke

dalam tiga jenis, yaitu pemberhentian atas permohonan sendiri, pemberhentian oleh dinas atau pemerintah, pemberhentian sebab lain-lain.

f. Kompensasi

Pemberian kompensasi selain dalam bentuk gaji dapat juga berupa tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan dan lain-lain.

g. Penilaian Pegawai

Penilaian tenaga pendidikan ini difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah.¹³

3. Manajemen Kesiswaan

Prinsip-prinsip manajemen kesiswaan

- a. Perencanaan penerimaan siswa
- b. Pembinaan siswa
- c. Kelulusan

4. Manajemen Keuangan

Prinsip-prinsip manajemen keuangan

- a. Prosedur anggaran
- b. Prosedur akuntansi keuangan
- c. Pembelajaran, perdugaan, dan prosedur pendistribusian
- d. Prosedur investasi

¹³E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 42-45

- e. Prosedur pemeriksaan
- 5. Manajemen Sarana dan Prasarana
 - Prinsip-prinsip manajemen saran dan prasarana
 - a. Perencanaan kebutuhan
 - b. Pengadaan
 - c. Penyimpanan
 - d. Penginventarisasian
 - e. Pemeliharaan
 - f. Penghapusan sarana dan prasarana pendidikan
- 6. Manajemen Hubungan Masyarakat
 - Prinsip-prinsip manajemen hubungan masyarakat
 - a. Komunikasi
 - b. Saling pengertian
 - c. Saling membantu
 - d. Kerjasama
- 7. Manajemen Layana Khusus
 - Prinsip-prinsip manajemen layana khusus
 - a. Perpustakaan
 - b. Kesehatan
 - c. Bimbingan konseling
 - d. Layana psikologis
 - e. Keamanan.¹⁴

¹⁴Rohiat, *Manajemen Sekola*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 26.

BAB II

SEJARAH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

BAB II

SEJARAH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

A. Sejarah Total Quality Management (TQM)

TQM bermula di AS selama PD II, ketika ahli statistik AS W. Edward Deming menolong para insinyur dan teknisi untuk menggunakan teori statistik untuk memperbaiki kualitas produksi. Setelah perang, teorinya banyak diremehkan oleh perusahaan Amerika. Kemudian Deming pergi ke Jepang, dimana dia mengajarkan pemimpin bisnis top pada Statistical Quality Control, mengajarkan mereka dapat membangun negaranya jika mengikuti nasehatnya.

TQM muncul sebagai respon pada kesulitan membaurkan pendekatan kualitas teknis dengan tenaga kerja yang berkembang pesat tak terlatih atau semi terlatih saat dan setelah PD II. Meskipun banyak dari ide tersebut berawal di AS namun sebagian besar perusahaan Jepanglah yang mengimplementasikannya dan memperbaikinya dari 1950-an. Seperti halnya pendekatan kualitas teknis, TQM juga menekankan pada pentingnya input namun mengembangkannya dari kompetensi teknis ke juga termasuk pentingnya

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

Sebagai tambahan TQM berfokus pada pentingnya proses bisnis yang baik terutama satu pola yang mengurangi hambatan dari batasan internal dan mengerti kebutuhan detail pelanggan sehingga kebutuhan mereka dapat sepenuhnya tercapai. Keperluan-keperluan ini sejauh ini mencapai tahap dimana TQM menjadi pemikiran terbaik sebagai filosofi manajemen umum daripada pendekatan tertentu untuk kualitas. Jadi dapat disimpulkan awal mulanya TQM (Total Quality Management) adalah di dunia bisnis, dan sekarang mulai berkembang di dunia pendidikan.

Perkembangan manajemen kualitas semakin berkembang seiring dengan industrialisasi dunia dan sejarah *Total Quality Management* (TQM). Awalnya TQM berasal dari dunia industri yang dapat diketahui melalui beberapa teori tentang kualitas yang berasal dari para praktisi industri seperti F.W. Taylor (1856-1915), Shewhart (1891-1967), Edward Deming (1972), dan Joseph M. Juran.¹⁵

Bagi perusahaan/ organisasi yang ingin mengikuti perlombaan dan persaingan untuk meraih laba/manfaat tidak ada jalan lain kecuali harus menerapkan Total Quality Management. Philip Kolter (1994) dalam bukunya *Aminatul*

¹⁵Maryamah, *Total Quality Management (TQM) dalam Konteks Pendidikan, Ta'dib*, 18 (2013), hlm. 96.

Zahroh mengatakan : *"Quality is our best assurance of customer allegiance, our strongest defence against foreign competition and the only path to sustain growth and earnings"*. Maksudnya adalah kualitas sebagai jaminan terbaik kesetiaan pelanggan, pertahanan terkuat terhadap persaingan asing, serta satu-satunya jalan untuk pertumbuhan dan pendapatan berkelanjutan.¹⁶ Edward Sallis mengatakan bahwa penerapan TQM yang sebelumnya digunakan di dunia industry bukan berarti metode bisnis lebih unggul dibandingkan dalam aplikasi pendidikan, lebih dari itu justru dunia bisnis dapat belajar dari metode yang diterapkan diberbagai sekolah, perguruan tinggi dan universitas.¹⁷

B. Pengertian TQM

Peningkatan kualitas pendidikan itu sendiri sebuah keniscayaan yang harus dilakukan di dunia pendidikan. suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah mengeluarkan Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah yang memberikan kewenangan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah

¹⁶Aminatul Zahroh, *Total Quality Management: Teori& Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014. hlm. 92.

¹⁷Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi-Fahrurrozi. Yogyakarta: IRCiSoD, 2006. hlm. 199.

sehingga dapat membawa perubahan dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan. Sejalan dengan hal tersebut, Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pada bab IV pasal II ayat 2 menyatakan bahwa *pemerintah dan pemerintah daerah wajib memberikan layanan dan kemudahan, serta menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu bagi setiap warga negara tanpa diskriminasi*.¹⁸

Pendidikan merupakan proses berkelanjutan. Pembelajaran yang efektif dan bermakna harus bersentuhan langsung dengan kehidupan siswa dilingkungannya. Kehidupan siswa dilingkungan sekolah, keluarga dan masyarakat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal yang ada pada diri siswa. Faktor-faktor tersebut antara lain faktor sosial budaya, sosial ekonomi dan keadaan geografis yang ada.

Undang-Undang Dasar 1945 pasal 31 ayat 1 bahwa “Setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan.”¹⁹ Mulyasa menyatakan bahwa dalam kondisi apapun komitmen pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan hendaknya tidak berubah. Pemerintah berkomitmen untuk

¹⁸Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta: Sinar Grafika, 2007.

¹⁹Undang-Undang Dasar 1945, Surabaya: Bina Pustaka Tama, 2002.

meningkatkan kualitas maupun kuantitas pendidikan. Hal ini penting agar setelah melewati masa krisis nasib bangsa Indonesia agar tidak semakin terpuruk.²⁰

Pada era globalisasi dan pasar bebas, bangsa Indonesia menghadapi satu era yang kompetitif ke dalam suasana persaingan yang semakin ketat. Kondisi yang demikian ini dapat diantisipasi dengan kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan baru yang kompetitif. Cara yang paling tepat adalah dengan mempersiapkan sumber daya yang berkualitas untuk menghadapi era globalisasi dan mampu menghadapi tantangan zaman. Gambaran tentang masa manusia industrialisasi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: 1) Kaya informasi (*Well Information*) dan sikap belajar seumur hidup. 2) Mampu bernalar secara rasional. 3) Memiliki sikap kreatif terhadap tantangan baru, memiliki kemampuan untuk mengantisipasi segala problema yang muncul, serta berinovasi dan bertanggung jawab.²¹

Dalam usaha menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas pendidikan mengemban amanat yang sangat besar. Dimana dunia pendidikan merupakan wahana yang besar dalam pembangunan dan pembinaan sumber daya manusia.

²⁰E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004. hlm 10.

²¹Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo, 2002. hlm.19.

Dalam konteks inilah pendidikan akan semakin dituntut peranannya.

Seiring dengan majunya pengetahuan dan teknologi maka kehidupan sosial budaya, sosial ekonomi semakin tidak dapat dibatasi oleh ruang maupun waktu. Karena apapun juga kehidupan masyarakat kita tidak dapat terlepas dari kehidupan masyarakat internasional, yang menuntut adanya sumber daya manusia yang semakin tinggi.

Sementara itu kondisi nyata pendidikan kita dalam hal penyiapan sumber daya manusia yang mampu bersaing secara global belum memadai. Sesuai dengan perkembangan era globalisasi terutama dalam bidang teknologi informasi perlu adanya penguasaan, baik bagi peserta didik maupun pendidik serta tenaga administrasi dalam peningkatan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan.

Perhatian terhadap mutu amatlah penting. Dalam dunia pendidikan, persoalan mutu bukan saja menyakut *input*, proses, dan *output*, tapi juga *outcome*. *Input* pendidikan yang bermutu adalah pendidik, karyawan, peserta didik, kurikulum, sarana dan prasarana serta aspek penyelenggaraan pendidikan lainnya. Proses pendidikan yang bermutu adalah proses pembelajaran dan penyelenggaraan pendidikan. *Output* yang bermutu

adalah lulusan yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan. Dan *Outcome* bermutu adalah lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.²²

Tujuan Pendidikan Nasional akan terwujud melalui dua hal pokok: pertama melalui pembentukan manusia Pancasila sebagai manusia pembangunan yang berkualitas tinggi dan mandiri. Kedua diperlukan upaya peningkatan kualitas komponen-komponen sistem pendidikan baik berupa *human resources* maupun *material resources*.²³

Human resources salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Komponen-komponen *human resources* ini berupa tenaga pendidik dan kependidikan yang meliputi: tenaga pendidik, pengelola pendidikan, pengawas, pengembang kurikulum, pustakawan, laboran dan teknisi sumber daya. *Material resources*, meliputi pentingnya peranan kurikulum yang sesuai dengan tuntutan zaman, sarana, prasarana, peranan orang tua dan masyarakat, serta komitmen pemerintah dalam penyelenggaraan pendidikan.²⁴

²² J. M Juran, *Kepemimpinan Mutu*, terj. Edi Nugroho. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.1995. hlm. 165.

²³ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi, 2003. hlm. 14.

²⁴ Sri Rahmi, *Total Quality Management dalam Memajukan Pendidikan Islam. Intelektualita*, 3 (2015), hlm. 6.

TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan kepuasan pelanggan.²⁵

Total Quality Management (TQM) dapat didefinisikan dari tigakata yang membentuknya, yaitu Total (keseluruhan), Quality (kualitas/derajat keunggulan barang dan jasa), Management (tindakan, seni, cara menangani, pengendalian). Pengertian kualitas yang diambil dari *"American Society for Quality Control"* (Kotler: 1994) bahwa: *"Quality is the totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs."* Dalam hal kualitas dianggap layak, maka diperlukan suatu produk untuk dapat memenuhi dimensi-dimensi berikut ini:

1. *Performance*: seberapa cocok produk itu digunakan sesuai dengan fungsi pemenuhan kebutuhannya.
2. *Features*: konten dari produk yang membedakannya dari produk lain
3. *Reliability*: seberapa lama produk itu dapat bertahan dari kerusakan

²⁵M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2010, hlm. 22

4. *Conformance*: sejauh mana produk dapat dikembangkan oleh konsumen itu sendiri
5. *Durability*: seberapa lama produk dapat digunakan sampai benar-benar tidak dapat dipakai lagi.
6. *Serviceability, speed, cost, easy to repair*: ada tidaknya *servicecenter* dan seberapa banyak biaya yang dikeluarkan konsumen untuk itu
7. *Esthetic*: nilai keindahan dari produk, termasuk dalam definisi ini adalah tampilan fisik produk
8. *Percieved quality*: kesan yang membekas dari produk pada pemikiran konsumen

Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang/karyawan dan bertujuan untuk terus menerus meningkatkan nilai yang diberikan pada pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah tersebut.²⁶ Pengertian lain diberikan oleh Stephen P. Robbins, yang merumuskan *Total Quality Management* sebagai pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan

²⁶M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2010, hlm. 22

melalui perbaikan secara berkelanjutan dari semua proses organisasional.²⁷

Total Quality Management adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk:

1. Memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi
2. Memperbaiki semua proses penting dalam organisasi
3. Memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada kini dan di waktu yang akan datang.²⁸

Berdasarkan definisi TQM, maka dapat disimpulkan definisi TQM(Total Quality Management) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.²⁹

²⁷Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta, 2013, hlm. 150

²⁸ SoewarsoHardjosoedarmo, *Bacaan Terpilih Tentang Quality Management*, ANDI, Yogyakarta, 2002, hlm. 1

²⁹M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2010, hlm. 22

BAB III

TQM SEBAGAI PROSES PENINGKATAN MUTU YANG BERKELANJUTAN

BAB III

TQM SEBAGAI PROSES PENINGKATAN MUTU YANG BERKELANJUTAN

A. Pengertian Mutu TQM

Menurut Crosby, mutu yaitu sesuai dengan apa yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas apabila memiliki kualitas dan standart yang telah ditentukan, yaitu meliputi bahan baku, proses produksi dan hasil jadi.³⁰ Garvin dan Davis mendefinisikan mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.³¹

Manajemen mutu terpadu atau *total quality management* (TQM) adalah sebuah konsep yang awalnya dikembangkan untuk meningkatkan mutu produksi berupa barang dan jasa pada sejumlah perusahaan.³² Menurut Salis TQM adalah sebuah pendekatan praktis dan strategis dalam

30 Onisimus Amtu, Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah:Konsep,Strategi dan Implementasi (Bandung:CV Alfabeta,2011), 119

31 *Ibid.* hlm. 119

32 *Ibid.* hlm. 123

menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. Tujuannya adalah untuk mencari hasil yang lebih baik.³³

Nasution menyimpulkan bahwa mutu mencakup tiga elemen yang diterima dengan universal yaitu:

- a. Kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
- b. Kualitas mencakup produk, tenaga kerja, proses dan lingkungan
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini yang mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).³⁴

Bonstingl menekankan bahwa TQM merupakan konsep paling baik dipahami dalam dunia pendidikan sebagai seperangkat prinsip dasar yang integral yang disebut 4 pilar dalam manajemen mutu terpadu (total quality management) yaitu sebagai berikut:

- a. Prinsip dasarnya adalah bahwa organisasi harus fokus, pertama dan terutama, pada lembaga pendidikan dan

33 *Ibid.* hlm. 132

34 *Ibid.* hlm. 132

peserta didik. Di kelas, tim guru-siswa adalah guru Setara dengan pekerja garis depan di industri.

- b. Produk hasil karya (output) yang sukses bersama adalah pengembangan kemampuan, minat, dan karakter siswa. Proses pembelajaran sepanjang hayat dan seumur hidup dengan memaksimalkan peluang untuk pertumbuhan di setiap aspek kehidupan sehari-hari.
- c. Prinsip dasar kedua yang berkaitan dengan total quality manajemen adalah setiap orang dalam organisasi harus mendedikasikan diri untuk perbaikan terus-menerus, pribadi dan kolektif. Senge telah menyarankan, organisasi-organisasi yang paling mampu bertahan dan makmur adalah "organisasi pembelajaran" di mana orang, proses dan sistem berdedikasi perbaikan terus menerus secara pribadi dan kolektif. Agar bisa menjadi benar, sekolah harus difasilitasi waktu dan uang untuk pelatihan, peningkatan kualitas, penelitian, dan komunikasi dengan pemangku kepentingan sekolah yaitu orangtua murid, komite, masyarakat, pemerintah dan lembaga penjamin mutu pendidikan.
- d. Prinsip dasar ketiga adalah bahwa organisasi harus dipandang sebagai sistem dan pekerjaan. Orang-orang di dalam sistem harus dilihat sebagai proses yang berkelanjutan. Deming dalam Walton menunjukkan bahwa lebih dari 85 persen dari semua hal yang salah

dalam organisasi manapun secara langsung disebabkan bagaimana sistem dan proses perencanaan awal. Kualitas proses belajar mengajar tercermin dalam hasil belajar.³⁵

B. Model Pengembangan Mutu TQM

TQM diterapkan sebagai alternative meningkatkan mutu produk yang berupa barang dan jasa dalam dunia bisnis dan industry, kemudian berkembang dan diterapkan dalam dunia pendidikan. Menurut Goetsch dan Davis ada sepuluh unsur pokok dalam pengembangan manajemen mutu terpadu:

1. Fokus pada pelanggan
2. Obsesi terhadap kualitas
3. Pendekatan ilmiah
4. Komitmen jangka panjang
5. Kerja sama tim (teamwork)
6. Perbaikan system secara berkesinambungan
7. Pendidikan dan pelatihan
8. Kebebasan yang terkendali
9. Kesatuan tujuan
10. Adanya keterlibatan dalam pemberdayaan karyawan

³⁵Aaron Paul M. Pineda, *Total Quality Management In Educational Institutions: Influences On Customer Satisfaction* (AMA International University, Bahrain, Vol. 3, 2013), 136-137.

Jaminan mutu adalah sebuah sistem yang sangat relevan dengan manajemen standar yang berhubungan dengan kebutuhan-keutuhan pelanggan. West dan Burnhan menyatakan bahwa relevansi TQM sebagai sebuah proses manajemen dan mutu harus tampak dalam terma hubungan daripada tujuan yang tidak tercapai. Hal terpenting dari hubungan tersebut bisa dilihat pada sifat dari proses inspeksi, control mutu, jaminan dan manajemen mutu. Hal tersebut dijelaskan dalam bentuk hierarki pendekatan yang dengannya inspeksi bisa dilihat sebagai suatu akhir dari sebuah spectrum dan TQM sebagai berikut:

a. Total quality management

1. Melibatkan supplier dan pelanggan
2. Bertujuan untuk perbaikan terus menerus
3. Concern terhadap produk dan proses
4. Bertanggungjawab terhadap semua pekerja
5. Disampaikan melalui teamwork

Quality assurance (jaminan mutu)

1. Penggunaan control proses statistik
2. Penekanan terhadap preventif
3. Akreditasi eksternal
4. Pengikutsertaan yang didelegasikan
5. Audit ter-sistem mutu
6. Analisis sebab dan pengaruh

- b. Quality control (control mutu)
 - 1. Concern terhadap test produk
 - 2. Bertanggungjawab pada supervisor
 - 3. Kriteria mutu tertentu
 - 4. Self inspection (inspeksi diri)
 - 5. System berbasis kertas (paper based system)

Inspeksi

- 1. Review terhadap post produk
- 2. Reworking (pengerjaan ulang)
- 3. Penolakan
- 4. Control terhadap tenaga kerja
- 5. Terbatas pada produk fisik.³⁶

C. Penerapan TQM dalam dunia Pendidikan

Aplikasi praktis TQM dalam dunia pendidikan berpijak pada poin-poin sebagai berikut:

- 1. Menciptakan konstansi tujuan untuk perbaikan terus menerus pada produk dan layanan. Contohnya adalah memaksimalkan program-program dari pengembangan kurikulum yang menjadi identitas atau ciri khas suatu sekolah.

³⁶ Toni Bush dan Mariane Coolman, *Manajemenn Mutu Kepemimpinan Pendidikan*. Jogjakarta: Diva Press, 2012. hlm 189.

2. Mengadopsi filosofi baru dan meninggalkan cara tradisional dalam bekerja.
3. Berubah dan inspeksi menuju pembangunan mutu dalam setiap produk dan proses.
4. Berhenti menyerahkan kontrak atas dasar tawaran terendah dan menetapkan atau membeli mutu.
5. Mengikutsertakan dalam sebuah perbaikan pada setiap aspek dalam aktifitas perusahaan secara terus menerus.
6. Menggunakan teknik-teknik pelatihan berbasis kerja.
7. Penekanan bagi para pemimpin dan manajer pada kualitas bukan kuantitas.
8. Menyingkirkan ketakutan dengan meningkatkan komunikasi.
9. Menguraikan kendala-kendala organisasi
10. Menyingkirkan semboyan dan peringatan.
11. Meninggalkan target-target numerical yang tidak pasti.
12. Memberikan penghargaan pada kecakapan kerja dengan menempatkan tanggungjawab kepada pekerja.
13. Menganjurkan pendidikan dan pengembangan diri.

14. Menciptakan sebuah struktur manajemen dan budaya yang akan menggerakkannya.³⁷

Mutu dapat diukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna jasa pendidikan. Implementasi TQM di dunia pendidikan harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Adanya perbaikan secara terus menerus (continuous improvement) oleh pihak lembaga pendidikan atau sekolah kearah yang lebih baik.
2. Adanya standar mutu dalam lembaga pendidikan sebagai dasar untuk pengembangan mutu sehingga ada usaha keras memajukan lembaga pendidikan.
3. Adanya perubahan budaya atau kultur sehingga lembaga pendidikan harus mampu menyeleksi budaya yang efektif dipertahankan dan berdampak positif bagi lembaga pendidikan.
4. Adanya perubahan organisasi secara menyeluruh bertujuan memajukan lembaga pendidikan.
5. Adanya usaha mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan yaitu dengan menjaga komunikasi antara pihak sekolah dengan wali murid, komite dan masyarakat.³⁸

³⁷Toni Bush dan Mariane Coolman, *Manajememn Mutu Kepemimpinan Pendidikan*. Jogjakarta: Diva Press, 2012. hlm. 198

³⁸Hadari nawawi, *manajaemen strategic*. Jogjakarta: gadjah mada pers, 2005. hlm. 47.

D. Prosedur dalam mengimplementasikan TQM dalam pendidikan meliputi tiga tahapan yaitu:

1. Persiapan

Tahapan persiapan merupakan langkah pertama dalam penerapan tqm yaitu dengan pembentukan tim dan melaksanakan pelatihan tqm bagi tim tersebut. Merumuskan model atau sistem yang akan dikembangkan sebagai nama implementasi tqm, membuat kebijakan berkaitan dengan komitmen anggota organisasi untuk mendukung dan mengkomunikasikan kepada anggota organisasi berkaitan dengan adanya penghambat organisasi dan melakukan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan.

2. Pengembangan sistem

Tahapan pengembangan merupakan langkah peninjauan, dan pengembangan model yang ada melalui penyusunan dokumen sistem kualitas, melakukan pelatihan dan sosialisasi prosedur dan petunjuk kerja pada tim –tim yang ditentukan secara tuntas serta melakukan penyapan akhir, baik sumber daya manusia maupun nonmanusia secara cermat dan akurat dalam memasuki tahapan implementasi sistem kualitas.

3. Implementasi sistem

Tahapan implementasi merupakan sistem menunjuk pada pelaksanaan uji coba sistem jaminan kualitas dalam lingkup tertentu berdasarkan siklus pdca (plan, do,check,act), anggota tim menginformasikan kepada pimpinan maupun steering committee berkaitan dengan uji coba sistem jaminan kualitas yang telah dilaksanakan secara rinci, tim mengumpulkan data dan informasi dari pelanggan, melakukan tindakan koreksi dan pencegahan sesuai dengan harapan pelanggan, dan mendiskusikan/ melaksanakan rapat pemimpin dan pelaksana sistem jaminan kualitas berkaitan dengan seluruh balikan yang ada untuk menghasilkan atau membuat modifikasi proses yang diharapkan secara terus menerus dan berkesinambungan.³⁹

Untuk memperkuat budaya organisasi, semua kegiatan harus menuju peningkatan mutu yang terus menerus. Untuk mewujudkan peningkatan mutu pelayanan terus menerus, pilar utamanya terdiri atas hal-hal berikut:

³⁹Aminatul zahroh, *total quality management : teori, praktik manajemen untuk mendongkrak mutu pendidikan*. Jogjakarta: ar-ruzz media, 2014. hlm. 96-97.

1. Visi manajemen dan komitmen

Nilai organisasi dan komitmen dari semua level sangat diperlukan.

2. Tanggung jawab

Agar setiap orang bertanggung jawab, maka perlu standar yang kuat.

3. Pengukuran umpan balik

Perlu dibuat sistem evaluasi sehingga dapat mengukur apakah kita mempunyai informasi yang cukup.

Pemecahan masalah dan proses perbaikan

Ketepatan waktu, pengorganisasian sistem yang efektif untuk menyelesaikan keluhan, dan masalah sistem memerlukan proses perbaikan dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan.

4. Komunikasi

Perlu ada mekanisme komunikasi yang jelas. Jika tidak ada informasi, maka petugas atau staf merasa diabaikan dan tidak dihargai.

5. Pengembangan staf dan pelatihan

Pengembangan staf dan pelatihan berhubungan dengan pengembangan sumber daya yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan.

6. Keterlibatan tim kesehatan

Perlu keterlibatan tim kesehatan agar mereka terlibat dan berperan serta dalam strategi organisasi.

7. Penghargaan dan pengakuan

Sebagai bagian dari strategi, perlu memberikan penghargaan dan pengakuan kepada visi pelayanan dan nilai sehingga individu maupun tim mendapat insentif untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

8. Keterlibatan dan pemberdayaan staf

9. Staf yang terlibat adalah yang mempunyai keterikatan dan tanggung jawab.

10. Mengingat kembali dan pemberdayaan

Manajemen peningkatan mutu mempersyaratkan integrasi dari berbagai faktor yang perlu diintegrasikan. Faktor itu adalah klien (pelanggan), kepemimpinan, tim, proses dan struktur. Ada empat teknik TQM yang dapat dikembangkan

dalam menetapkan manajemen peningkatan mutu yaitu: *school review, benchmarking, quality assurance, dan quality control*. Selain itu ada delapan prinsip-prinsip versi ISO untuk meningkatkan mutu pendidikan yaitu, orientasi pada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan orang-orang, pendekatan proses, menggunakan pendekatan sistem, perbaikan secara berkelanjutan, pendekatan aktual dalam pembuatan keputusan, hubungan yang saling menguntungkan.

Menurut Purwati, terdapat empat pendekatan dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu : 1, suatu lembaga pendidikan harus memformulasikan visi apa yang dimaksud kualitas dan bagaimana dapat dicapai. 2. manajemen ikut terlibat secara aktif. 3. lembaga pendidikan harus cermat dan berhati-hati dalam merencanakan dan mengorganisasikan upaya perbaikan mutu dengan langkah awal yang betul-betul efektif . Ada 10 faktor yang harus diperhatikan oleh penyelenggara pendidikan di lembaga agar dapat memenuhi standar *total quality management* yaitu: *kepuasan klien, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan*.⁴⁰

⁴⁰<https://muhfathurrohman.wordpress.com/tag/manajemen-peningkatan-mutu-terpadu/>

BAB IV

Prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM)

BAB IV

Prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM)

Menurut Hensler dan Brunell, ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu:

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas produk tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan dan ketetapan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Respek Terhadap Setiap Orang

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

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan(feeling). Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas(prioritization), yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dan setiap sistem

organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCAA (Plan-Do-Check-Act-Analyze), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.⁴¹

Menurut Dean sebagaimana dikutip oleh Ali Djamhuri (2001:8) beberapa prinsip umum Manajemen Mutu Terpadu diantaranya meliputi:

1. Organisasi yang memfokuskan pada ketercapaian kepuasan pelanggan (Customer Focus Organization)

Organisasi dalam hal ini manajemen harus dapat mengoptimalkan seluruh potensi dan sumber daya organisasi dan sistem yang ada untuk menciptakan aktivitas terhadap tercapainya kepuasan pelanggan. Tercapainya kepuasan pelanggan meliputi seluruh stakeholders, baik yang berada didalam organisasi maupun di luar organisasi. Ekspektasi

⁴¹Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management* ABAD 21 Studi Kasus dan Analisis, Bumi Aksara, Jakarta, 2004, hlm. 30

stakeholders harus diletakkan pada posisi dan perspektif yang dinamis dan berjangka panjang. Oleh karenanya harapan tersebut menjadi kewajiban organisasi untuk memenuhinya dalam rangka kepuasan pelanggan, yang berkelanjutan dan ke masa depan.

2. Kepemimpinan (Leadership)

Kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi pihak lain untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karenanya pemimpin harus memiliki visi dan misi yang jelas, sehingga keduanya dapat dituangkan dalam kebijakan yang akan diambil.

3. Hubungan dengan supplier yang saling menguntungkan (Mutually Beneficial Relationship).⁴²

⁴²<https://manajemenmututerpadudalampendidikan.wordpress.com/2012/05/14/prinsip-umum-manajemen-mutu-terpadu-mmt-total-quality-management-tqm-2/>

BAB V

STANDAR-STANDAR KUALITAS

BAB V

STANDAR-STANDAR KUALITAS

A. Definisi standar pendidikan nasional

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 tahun 2005, Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Berangkat dari definisi tersebut dapat difahami bahwa sistem pendidikan Indonesia diarahkan pada tercapainya cita-cita pendidikan yang ideal dalam rangka mewujudkan peradaban bangsa Indonesia yang bermartabat. Sebagaimana terungkap dalam UU No.20/2003 tentang Sisdiknas pasal 4 ayat 1 yang menyebutkan, "Pendidikan nasional bertujuan membentuk manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak dan berbudi mulia, sehat, berilmu, cakap, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab terhadap kesejahteraan masyarakat dan tanah air". Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.

Dalam melaksanakan penjaminan mutu standar pengelolaan, sekolah perlu memperhatikan dua hal. Pertama, kriteria minimal yang harus dicapai berdasarkan Permendiknas No. 19 Tahun 2007, indikator operasional, dan kriteria pencapaian tujuan. Kedua, sekolah perlu memperhatikan indikator dan kriteria keunggulan tingkat satuan pendidikan sehingga sekolah dapat memiliki target yang lebih tinggi daripada kriteria pada standar nasional pendidikan (SNP).

Berdasarkan pada PP. Nomor 19 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 64 ayat

1. dijelaskan bahwa penilaian hasil belajar oleh pendidik dilakukan secara berkesinambungan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil belajar dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas.
2. menjelaskan bahwa penilaian hasil belajar oleh pendidik digunakan untuk
3. menilai pencapaian kompetensi peserta didik;
4. bahan penyusunan laporan kemajuan hasil belajar; dan
5. memperbaiki proses pembelajaran.

Standar pendidikan sangat berperan penting agar para siswa dan pengajar dapat memahami dan tanggap mata pelajaran yang di ajarkan. Adapun tujuan pendidikan yaitu meliputi :

1. Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu
2. Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.
3. Standar Nasional Pendidikan disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global.

B. Pengertian Kualitas Pendidikan

Arti dasar dari kata kualitas menurut Dahlan Al-Barry dalam Kamus Modern Bahasa Indonesia adalah “kualitas”: “mutu, baik buruknya barang”.⁴³ Seperti halnya yang dikutip

⁴³M. Dahlan Al Barry, *Kamus Modern Bahasa Indonesia*, Arloka, Yogyakarta, 2001. hlm.329

oleh Quraish Shihab yang mengartikan kualitas sebagai tingkat baik buruk sesuatu atau mutu sesuatu.⁴⁴

Sedangkan kalau diperhatikan secara etimologi, mutu atau kualitas diartikan dengan kenaikan tingkatan menuju suatu perbaikan atau keamanan. Sebab kualitas mengandung makna bobot atau tinggi rendahnya sesuatu. Jadi dalam hal ini kualitas pendidikan adalah pelaksanaan pendidikan di suatu lembaga, sampai dimana pendidikan di lembaga tersebut telah mencapai suatu keberhasilan.⁴⁵

Menurut Supranta kualitas adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik.⁴⁶ Sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Guets dan Davis dalam bukunya Tjiptono menyatakan kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.⁴⁷ Kualitas pendidikan menurut Ace Suryadi dan H.A.R Tilaar merupakan kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidik-

⁴⁴Quraish. Shihab, *Membumikan Al-Quran*, Mizan, Bandung, 1999. hlm. 280

⁴⁵Jurnal Ilmu Pendidikan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar Di Daerah Diseminasi oleh A. Supriyanto, November 1997, Jilid 4, IKIP, 1997. hlm. 225

⁴⁶Supranta. J, *Metode Riset*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 1997. Hlm. 288

⁴⁷Tjiptono, Fandy, *Manajemen Jasa* Edisi I Cet II, Andi Offcet, Yogyakarta, 199. Hlm. 51

an untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.⁴⁸

Di dalam konteks pendidikan, pengertian kualitas atau mutu dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dari konteks “proses” pendidikan yang berkualitas terlibat berbagai input (seperti bahan ajar: kognitif, afektif dan, psikomotorik), metodologi (yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Dengan adanya manajemen sekolah, dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar, baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas atau di luar kelas, baik dalam konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkungan substansi yang akademis maupun yang non akademis dalam suasana yang mendukung proses belajar pembelajaran.

Kualitas dalam konteks “hasil” pendidikan mengacu pada hasil atau prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai

⁴⁸Ace Suryadi dan H.A.R Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung, 1993. Hlm. 159

atau hasil pendidikan (student achievement) dapat berupa hasil test kemampuan akademis, misalnya ulangan umum, EBTA atau UN. Dapat pula prestasi dibidang lain seperti di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (intangible) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan dan sebagainya.⁴⁹ Selain itu kualitas pendidikan merupakan kemampuan sistem pendidikan dasar, baik dari segi pengelolaan maupun dari segi proses pendidikan, yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah dan factor-faktor input agar menghasilkan output yang setinggi-tingginya.

Jadi pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang dapat menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan dasar untuk belajar, sehingga dapat mengikuti bahkan menjadi pelopor dalam pembaharuan dan perubahan dengan cara memberdayakan sumber-sumber pendidikan secara optimal melalui pembelajaran yang baik dan kondusif. Pendidikan atau sekolah yang berkualitas disebut juga sekolah yang berprestasi, sekolah yang baik atau sekolah yang sukses, sekolah yang efektif dan sekolah yang unggul. Sekolah yang unggul dan bermutu itu adalah sekolah yang mampu bersaing dengan siswa di luar sekolah. Juga

⁴⁹Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Direktur Pendidikan Menengah dan Umum, April, 1999: hlm. 4

memiliki akar budaya serta nilai-nilai etika moral (akhlak) yang baik dan kuat.⁵⁰

Pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang mampu menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang akan dihadapi sekarang dan masa yang akan datang. Dari sini dapat disimpulkan bahwa kualitas atau mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga dan sistem pendidikan dalam memberdayakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kualitas yang sesuai dengan harapan atau tujuan pendidikan melalui proses pendidikan yang efektif.

Pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas, yaitu lulusan yang memiliki prestasi akademik dan non-akademik yang mampu menjadi pelopor pembaruan dan perubahan sehingga mampu menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang dihadapinya, baik di masa sekarang atau di masa yang akan datang (harapan bangsa).

⁵⁰Abdul Chafidz, *Sekolah Unggul Konsepsi dan Problematikanya*, MPA No. 142, Juli 1998. Hlm. 39

Standar nasional pendidikan ada delapan (8) hal yang harus diperhatikan yaitu :⁵¹

1. Standar isi,
2. Standar proses,
3. Standar pendidik dan tenaga kependidikan,
4. Standar sarana dan prasarana,
5. Standar pengelolaan.
6. Standar pembiayaan.
7. Standar penilaian pendidikan.

⁵¹Peraturan Pemerintah (PP.) No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Bab I, Pasal 1.

BAB VI

PERSIAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

BAB VI

PERSIAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Implementasi TQM bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses yang sistematis, adapun tahapan-tahapan implementasi TQM menurut Goetsch dan Davis yang dikutip oleh Fandy dalam bukunya *Total Quality Management* memberikan klasifikasi fase implementasi TQM dikelompokkan menjadi tiga fase yaitu fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan, masing-masing fase terdiri dari atas beberapa langkah di mana waktu yang dibutuhkan untuk setiap langkah tergantung pada organisasi yang menerapkannya.⁵²

A. Fase Persiapan

1. Membentuk Total Quality Steering Committee

Sebuah komite penasehat biasanya terdiri dari pemangku kepentingan tingkat tinggi atau ahli yang memberikan panduan tentang isu-isu kunci seperti kebijakan

⁵²Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*. hlm. 343.

perusahaan dan tujuan, kontrol anggaran, strategi pemasaran, alokasi sumber daya, dan keputusan yang melibatkan pengeluaran besar.

a. Membentuk Tim

Tim TQM dua orang atau lebih yang secara sukarela bekerjasama untuk mencapai hasil yang bermutu, aktivitas tim banyak mengangkat nilai-nilai organisasi, dan tim mengarahkan perhatian permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan kepelanggaan internal atau eksternal, keberadaan tim memberi otoritas untuk mengerjakan hal-hal yang berkaitan dengan mutu dan mekanisme untuk mengendalikan dan memantau proses kebijakan dan prosedur.⁵³ Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

b. Pelatihan TQM

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

⁵³Veithzal Rivai, M.B.A. *Education Management Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers, 2009, hlm. 541.

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

c. Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman

Visi merupakan gambaran tentang masa depan future yang realistik dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau masa yang akan datang.⁵⁴

Bagi suatu organisasi visi memiliki peranan yang penting dalam menentukan arah kebijakan dan karakteristik organisasi tersebut. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan sebuah visi menurut Bryson antara lain:

1. Visi harus dapat memberikan panduan/arahan dan motivasi.
2. Visi harus disebarakan di kalangan anggota organisasi (stakeholder).

⁵⁴Akdon, *Strategic Managemen for Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 94.

3. Visi harus digunakan untuk menyebarluaskan keputusan dan tindakan organisasi yang penting.⁵⁵

Misi merupakan tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi. Jadi misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya. Ada beberapa kriteria dalam pembuatan misi, antara lain:

1. Penjelasan tentang produk atau pelayanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat.
2. Harus jelas memiliki sasaran publik yang akan dilayani.
3. Kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat.
4. Penjelasan aspirasi bisnis yang diinginkan pada masa mendatang juga bermanfaat dan keuntungannya bagi masyarakat dengan produk dan pelayanan yang tersedia.⁵⁶

⁵⁵M. John Bryson, *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001), hlm. 2013.

⁵⁶Akdon, *Strategic Managemen for Educational Management*. Bandung: Alfabeta, 2006, hlm. 98-99

d. Menyusun Tujuan Umum

Setelah visi misi dan nilai-nilai telah ditetapkan, ketiganya harus diterjemahkan kedalam tujuan-tujuan yang dapat dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita dan sebuah metode yang dapat diukur sehingga hasil akhirnya dapat dievaluasi dengan menggunakan metode tersebut tujuan harus realistis dan dapat dicapai.⁵⁷ Dengan adanya tujuan yang jelas maka suatu pekerjaan akan jelas pula arahnya, lebih-lebih pekerjaan mendidik yang bersasaran psikologi manusia didik yang masih berada pada taraf perkembangan, maka tujuan merupakan faktor yang paling penting dalam proses pendidikan, oleh karena dengan adanya tujuan yang jelas materi pelajaran dan metode-metode yang digunakan mendapat corak dan isi serta potensialitas yang sejalan dengan cita-cita yang terkandung dalam visi misi.⁵⁸

e. Komunikasi dan Publikasi

Sebuah institusi harus memberikan informasi yang jelas tentang apa yang ditawarkan dalam program pembelajarannya kepada para calon dan pelanggannya, informasi ini secara jelas harus didokumentasikan dan dipersiapkan, misalnya materi-materi, iklan brosur dan

⁵⁷Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* hlm. 219.

⁵⁸Ramayulis, Ilmu Pendidikan Islam. Jakarta: Kalam Mulia, 2002, hlm. 148.

lain-lain harus jelas dan akurat dan diperbaharui secara teratur.⁵⁹

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

f. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Dalam dunia pendidikan analisis ini digunakan untuk mengevaluasi fungsi pengembangan kurikulum, fungsi perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, fungsi keuangan, fungsi proses belajar mengajar, fungsi pelayanan kesiswaan, fungsi pengembangan iklim akademik, fungsi hubungan sekolah dengan masyarakat dan sebagainya dilibatkan. Identifikasi kekuatan dan kelemahan bisa menggunakan analisa SWOT yaitu singkatan dari Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats, yaitu (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) analisis SWOT dapat dibagi kedalam dua elemen

⁵⁹Edward Sallis, *Total Quality*. hlm. 256.

yaitu analisa internal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi itu sendiri dan analisis pada lingkungan.⁶⁰

S = Strength adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini. W = Weakness adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini. O = Opportunity adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan. T = Threat adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi di masa depan. Analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor internal maupun eksternal.

g. Identifikasi Pendukung dan Penolak

Analisis kekuatan lapangan adalah alat yang berguna untuk mempelajari sesuatu yang memerlukan perubahan, ini didasarkan pada dua ide bahwa ada dua

60 Edward Sallis, *Total Quality* hlm.221.

kekuatan yang saling berhadapan dalam sebuah usaha perubahan. Kekuatan pertama mendukung pada perubahan, sedangkan yang lain menolak yang lain, analisis tersebut memberikan sebuah tawaran yang bias dilakukan yaitu memperkuat kekuatan pendukung dan menetralkan kekuatan yang menolak.⁶¹

Identifikasi Pendukung dan Penolak bisa dilakukan dengan siklus PDSA yaitu Plan, Do, Study Check, Action, siklus PDSA adalah temuan Shewhart yang juga digunakan oleh Deming yang telah dimodifikasi oleh Deming menjadi PDCA Plan, Do, Check, Action.⁶²

h. Memperkirakan Sikap Karyawan

Sikap merupakan kecenderungan individu untuk merespon dengan cara yang khusus terhadap stimulus yang ada dalam lingkungan sosial. Sikap merupakan suatu kecenderungan untuk mendekat atau menghindari, positif atau negative terhadap berbagai keadaan sosial, apakah itu institusi, pribadi, situasi, ide.

i. Mengukur Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan menyangkut keinginan, harapan dan kebutuhan pelanggan dipenuhi. Suatu pelayanan dinilai memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan

61 Edward Sallis, *Total Quality* hlm. 203.

62 Veithzal Rivai, M.B.A. *Education Management*, hlm. 553.

harapan pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen penting dalam menyediakan pelayanan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif. Apabila pelanggan merasa tidak puas terhadap suatu pelayanan yang disediakan, maka pelayanan tersebut dapat dipastikan tidak efektif dan tidak efisien.

Ada empat metode yang dapat digunakan setiap perusahaan untuk mengukur dan memantau kepuasan pelanggan (juga pelanggan perusahaan pesaing). Empat teknik untuk mengukur kepuasan pelanggan yaitu:

1. Sistem keluhan dan saran Setiap perusahaan yang berorientasi pada pelanggan (customer oriented) perlu memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi para pelanggannya untuk menyampaikan saran, pendapat, dan keluhan mereka. Media yang dapat digunakan meliputi kotak saran yang diletakkan ditempat strategis, menyediakan kartu komentar (guest comment), menyediakan saluran telephone khusus dan lain-lain. Informasi yang diperoleh melalui ini dapat memberikan ide-ide baru dan masukan yang berharga kepada perusahaan. Sehingga memungkinkan untuk memberikan respon secara tepat dan yang tanggap setiap masalah yang timbul.

2. Survei kepuasan pelanggan Umumnya banyak penelitian mengenai kepuasan konsumen dilakukan dengan menggunakan metode survei, baik melalui pos, telephone maupun wawancara balik secara langsung dari konsumen. Pengukuran kepuasan pelanggan melalui metode ini dapat dilakukan berbagai cara diantaranya:
- a. Directly Reported Satisfaction Pengukuran dilakukan secara langsung melalui pertanyaan seperti ungkapan “seberapa puas saudara terhadap pelayanan perusahaan A pada skala berikut: sangat tidak puas, netral, puas, sangat puas.
 - b. Derived Dissatisfaction Pertanyaan yang diajukan yakni besarnya harapan pelanggan terhadap atribut tertentu dan besarnya kinerja yang mereka rasakan.
 - c. Problem Analysis Konsumen yang dijadikan responden diminta untuk mengungkapkan dua hal pokok, pertama, masalah yang mereka hadapi berkaitan dengan penawaran dari perusahaan, kedua, saran-saran untuk melakukan analisis.
 - d. Importance–performance analysis Dalam teknik ini responden diminta untuk me-

rangking berbagai elemen (atributo) dari penawaran berdasarkan derajat pentingnya setiap elemen. Selain itu responden yang diminta untuk merangking seberapa baik kinerja perusahaan dalam masing-masing elemen tersebut.

3. Ghost shopping

Metode ini dilaksanakan dengan mempekerjakan beberapa orang ghost shopper untuk berperan dan bersikap seperti pelanggan atau pembeli yang potensial dari produk perusahaan dan pesaing.

4. Lost customer analysis

Metode ini cukup unik. Perusahaan berusaha menghubungi para pelanggannya yang telah berhenti membeli atau beralih pemasok. Yang diharapkan adalah akan diperolehnya informasi penyebab terjadinya hal tersebut.

Total Quality Management memberikan klasifikasi fase implementasi TQM dikelompokkan menjadi tiga fase yaitu fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan, masing-masing fase terdiri dari atas beberapa langkah di mana waktu

yang dibutuhkan untuk setiap langkah tergantung pada organisasi yang menerapkannya.

1. Fase Persiapan

- a. Membentuk total quality steering committee
- b. Membentuk tim
- c. Pelatihan tqm
- d. Menyusun pernyataan visi dan prinsip sebagai pedoman
- e. Menyusun tujuan umum
- f. Komunikasi dan publikasi
- g. Identifikasi kekuatan dan kelemahan
- h. Identifikasi pendukung dan penolak
- i. Memperkirakan sikap karyawan
- j. Mengukur kepuasan pelanggan.⁶³

63 Fitriani. *Persiapan Total Quality Management (TQM)*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam;ADAARA. 2019

BAB VII

PERENCANAAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

BAB VII

PERENCANAAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

A. Perencanaan TQM

Dalam penerapan *total quality management* pada pendidikan ada beberapa perencanaan yang harus diperhatikan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan dan komitmen terhadap mutu harus datang dari atas.

Pemimpin sekolah harus menunjukkan komitmen yang kuat dan selalu memotivasi wakil kepala sekolah dan supervisor lainnya agar selalu berupaya keras dan serius.

- b. Menggembirakan pelanggan adalah tujuan TQM.

Hal ini dicapai dengan usaha yang terus-menerus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, baik eksternal maupun internal. Kebutuhan pelanggan dapat diketahui dengan mengidentifikasi pandangan-pandangan mereka. Ada beberapa metode untuk melakukan hal tersebut dengan kuesioner atau dengan berbincang-bincang langsung dengan masyarakat.

c. Menunjuk fasilitator mutu:

Terlepas dari posisi individualnya dalam hirarki birokrasi, fasilitator mutu harus menyampaikan perkembangan mutu langsung kepada kepala sekolah. Tanggungjawab fasilitator adalah mempublikasikan program dan memimpin kelompok pengendali mutu dalam mengembangkan program mutu.

d. Membentuk kelompok pengendali mutu.

Kelompok ini harus merepresentasikan perhatian-perhatian kunci dan merupakan representasi dari tim manajemen senior. Perannya adalah untuk mengarahkan dan mendorong proses peningkatan mutu. Ia adalah pengembangan ide sekaligus inisiator proyek.

e. Menunjuk koordinator mutu.

Dalam setiap inisiatif dibutuhkan orang-orang yang memiliki waktu untuk melatih dan menasehati orang-orang lain. Koordinator mutu tidak mengerjakan seluruh proyek mutu. Perannya adalah untuk membantu dan membimbing tim dalam menemukan cara baru dalam menangani dan memecahkan masalah.

- f. Mengadakan seminar manajemen senior untuk mengevaluasi program.

Manajemen senior akan sulit untuk terlibat dalam proses, kecuali jika mereka mendapatkan informasi yang cukup, baik dalam hal falsafah dan metode peningkatan mutu institusi. Sehingga tim manajemen senior harus mampu menurunkan pesan mutu ke tingkat bawah.

- g. Menganalisa dan mendiagnosis situasi yang ada.

Proses perencanaan ini tidak bisa diremehkan karena ia sangat menentukan seluruh proses mutu. Seluruh institusi perlu menjelaskan tentang di mana posisinya dan kemana arah yang hendak dituju.

- h. Menggunakan contoh-contoh yang sudah berkembang di tempat lain.

Ini bisa berupa adaptasi dari salah satu “guru” mutu, atau seorang tokoh pendidikan khusus atau mengadaptasi pola TQM yang diadopsi oleh institusi-institusi lain.

- i. Mempekerjakan konsultan eksternal.

Konsultan dapat digunakan dengan salah satu empat metode utama, *pertama* mereka dapat memberikan

nasehat awal dan memberi petunjuk serta “merubah” tim manajemen senior. *Kedua*, adalah melatih. *Ketiga*, konsultan bisa menjadi kritikus hebat ketika mereka diajak untuk mempertanyakan kebijakan-kebijakan institusi. *Keempat*, konsultan bisa bermanfaat dalam menyusun audit formal, penilaian dan evaluasi.

j. Memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf.

Pelatihan adalah tahap implementasi awal yang sangat penting agar staf mengetahui dasar-dasar TQM, karena mereka membutuhkan pengetahuan tentang beberapa alat kunci yang mencakup tim kerja, metode evaluasi, pemecahan masalah, dan teknik membuat keputusan. Untuk memperlancar program pelatihan, seorang manajemen senior harus terlibat langsung didalamnya.

k. Mengkomunikasikan pesan mutu.

Strategi, relevansi dan keuntungan TQM harus dikomunikasikan secara efektif. Di sana dapat terjadi banyak kesalah-pahaman tentang tujuan mutu. Program jangka panjang harus dirancang secara jelas, atau memperjelas alasan penentuan program. Pengembangan staf, pelatihan dan pembangunan tim adalah sebagian dari

cara yang efektif untuk mencapai program jangka panjang tersebut.

l. Mengukur biaya mutu.

Pengukuran biaya mutu harus dilakukan untuk menyoroti upaya peningkatan mutu dan memberikan motivasi agar institusi terus berpegang pada program yang telah ditetapkan.

m. Mengaplikasikan alat dan teknik mutu melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif.

Pendekatan ini memfokuskan diri pada pencapaian kesuksesan awal. Ia berfokus pada sesuatu yang harus ditingkatkan oleh institusi serta menyeleksi alat-alat yang tepat untuk menanganinya. Mengawali proses TQM dengan menangani masalah yang ada, dapat menghindarkan TQM dari kelumpuhan.

n. Mengevaluasi program dalam interval yang teratur.

Review dan evaluasi teratur harus menjadi bagian yang integral dalam program.⁶⁴

⁶⁴Edward Sallis. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSod. 2010. Hlm. 245-253

Dilihat dari pemaparan di atas, setiap kali akan menjalankan suatu proses TQM dalam sebuah lembaga, ada beberapa persyaratan yang harus diperhatikan, seperti;

- a. Komitmen dari manajemen puncak.
- b. Komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan.
- c. Organization-Wide Steering Committe.
- d. Perencanaan dan publikasi.⁶⁵

⁶⁵Fandy Tjipto dan Anastasia Diana. *Total Quality Managemen* (Yogyakarta: Andi Offset. 2003. Hlm. 332-333

BAB VIII

Organisasi Total Quality Management (TQM)

BAB VIII

Organisasi Total Quality Management (TQM)

A. Organisasi Total Quality Management (TQM)

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum, *pertama* organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya, sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan. *kedua*, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif, sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan system kerja sama secara jelas diatur siapa menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas siapa, arus komunikasi, dan memfokuskan sumber daya pada tujuan.⁶⁶

Pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkannya. Didalam pengorganisasian terdapat adanya pembagian tugas-tugas,

⁶⁶Nanang Fattah. *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2013), hal. 71

wewenang, dan tanggung jawab secara terinci menurut bidang-bidang dan bagian-bagian, sehingga terciptalah hubungan kerjasama yang harmonis dan lancar menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁷

Dalam program pendidikan di sekolah terdapat berbagai jenis kegiatan yang harus saling menunjang sehingga tujuan yang diharapkan tercapai. Karena itu, diperlukan tindakan pengorganisasian yang efektif agar kegiatan yang tidak berdiri sendiri-sendiri. Satu jenis kegiatan tidak boleh lebih diutamakan dari pada kegiatan lainnya karena semua kegiatan memberikan kontribusi yang besar dalam pencapaian tujuan. Pengorganisasian ini tidak hanya dibutuhkan dalam unit yang ada, melainkan juga antar personal yang terlibat dalam unit kegiatan. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya.⁶⁸

Dilihat dari segi wewenang, tanggung jawab, serta hubungan kerja dalam organisasi, dapat dikemukakan adanya empat tipe atau bentuk organisasi, yaitu

⁶⁷M.Sobry Sutikno.*Pengelolaan Pendidikan*,(Bandung:Prospect,2010), hal.23

⁶⁸*Op.Cit.* hal.25

1. Organisasi Garis

Pengelolaan yang berkaitan dengan tugas-tugas perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan berada disatu tangan dan garis kewenangan langsung dari pimpinan kepada bawahannya. Ciri-ciri yang menonjol dari tipe ini tujuan organisasi masih sederhana, jumlah karyawan sedikit, pimpinan dan semua saling mengenal, hubungan karyawan dengan pimpinan bersifat langsung, tingkat spesialisasi belum begitu tinggi, dan sebagainya. Beberapa keunggulan yang dimiliki oleh organisasi tipe ini adalah bahwa kesatuan komando berjalan secara tegas dan memperkecil kemungkinan kesimpangsiuran, proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat, penilaian terhadap pegawai dapat dilakukan secara cepat dan obyektif, serta tingginya rasa solidaritas diantara sesama pegawai. Sebaliknya, kekurangan yang sering ditemui adalah adanya ketergantungan kepada satu orang, adanya kecenderungan pimpinan untuk bertindak secara otokratis, dan kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas.

2. Organisasi Garis dan Staf

Organisasi garis dan staf biasanya digunakan untuk organisasi yang besar, daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beraneka ragam

atau rumit. Ciri-ciri yang dapat dilihat antara lain organisasinya besar dan bersifat kompleks, daerah kerjanya luas, jumlah karyawannya banyak, hubungan kerja bersifat langsung makin mengecil, pimpinan dan karyawan tidak lagi semuanya saling mengenal, dan terdapat spesialisasi tugas diantara para pegawainya. Beberapa keunggulan dari organisasi ini adalah dapat digunakan oleh setiap organisasi yang bagaimanapun besarnya, apapun tujuannya, serta bagaimanapun luas tugasnya. Disamping itu terdapat kelebihan lainnya seperti adanya pembagian tugas yang jelas, bakat karyawan dapat dikembangkan menjadi spesialisasi, pengambilan keputusan dapat efektif karena terdapat staf-staf yang ahli dibidangnya, koordinasi berjalan lebih baik, dan disiplin karyawan biasanya tinggi karena tugas yang dilaksanakannya sesuai dengan bakat dan keahliannya. Adapun kekurangan yang ditemukan adalah rasa solidaritas antar karyawan yang lemah, dan jika koordinasi pada tingkat staf tidak baik akan dapat membingungkan unit-unit pelaksana.

3. Organisasi Panitia

Beberapa ciri dari organisasi panitia antara lain memiliki tugas tertentu dan jangka waktu berlakunya terbatas, seluruh unsur pimpinan duduk dalam panitia,

tugas kepemimpinan dan pertanggungjawaban dilaksanakan secara kolektif, semua anggota mempunyai hak/wewenang/tanggungjawab yang umumnya sama, serta para pelaksana dikelompokkan menurut bidang tugas tertentu. Keuntungan yang dicapai dari tipe organisasi ini adalah: pada umumnya keputusan diambil secara tepat dan obyektif karena segala sesuatu dibicarakan lebih dahulu secara kolektif, kemungkinan seseorang untuk bertindak otoriter sangat kecil, dan kerja sama dikalangan pelaksana mudah dibina. Sementara kekurangan yang mungkin dihadapi adalah: daya kreasi seseorang kurang menonjol, pengambilan keputusan pada umumnya sangat lambat karena segala sesuatu harus dibicarakan bersama-sama, pertanggungjawaban secara fungsional seringkali kurang jelas, perintah kepada pelaksana kadang tumpang tindih.

4. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional adalah organisasi yang disusun berdasarkan sifat dan macam fungsi yang harus dilaksanakan. Ciri-ciri organisasi ini antara lain adalah: pembidangan tugas secara jelas dan tegas dapat dibedakan, para pimpinan pada unit tertentu memiliki wewenang komando pada unitnya sendiri tanpa persetujuan langsung dari pimpinan tertinggi, pembagian

unit-unit organisasi didasarkan pada spesialisasi tugas, dan dalam melaksanakan tugas tidak banyak memerlukan koordinasi. Adapun keunggulan dari tipe organisasi fungsional adalah adanya pembidangan tugas yang jelas, spesialisasi karyawan dapat makin ditingkatkan, koordinasi antar karyawan dalam suatu unit menjadi sangat mudah, koordinasi menyeluruh pada umumnya cukup pada tingkat eselon atas. Sedangkan kekurangannya adalah para karyawan cenderung mementingkan bidangnya sendiri sehingga memungkinkan timbulnya egoisme antar bidang, dan bahwa karyawan terllu menspesialkan diri pada bidang tertentu.

Ada beberapa prinsip pengorganisasian pendidikan, yaitu:

1. Pengorganisasin harus mempunyai tujuan yang jelas;
2. Harus ada pembagian kerja dan penugasan kerja;
3. Asas kesatuan komando, yaitu sebagai kesatuan pimpinan dimana setiap orang dibatasi menerima perintah dari satu orang atasannya saja.
4. Keseimbangan antara tugas, tanggung jawab, dan kekuasaan.
5. Asas komunikasi

6. Prinsip kontinuitas, artinya segala pekerjaan tidak boleh terhenti;
7. Prinsip koordinasi;
8. Organisasi harus mempunyai pimpinan yang mampu menggerakkan dan mengarahkan para anggotanya serta mendelegasikan tugas, wewenang, dan tanggung jawab anggotanya sesuai dengan bakat, pengetahuan dan kemampuan mereka. Pimpinan juga tidak membedakan pentingnya petugas dalam suatu unit kerja.
9. Prinsip kelayakan
10. Prinsip mengenal kode etik organisasi
11. Bahwa perlu adanya pertanggungjawaban terus-menerus terhadap hasil-hasil kerja yang diperoleh.
12. Pengorganisasian harus fleksibel dan seimbang. Dalam arti bila terjadi perubahan atau penambahan volume kerja maka struktur organisasi harus disesuaikan dengan kebutuhan tersebut.⁶⁹

Manajemen Mutu Terpadu di lingkungan suatu organisasi non profit termasuk pendidikan tidak mungkin diwujudkan jika tidak didukung dengan tersedianya sumber –

⁶⁹M.Sobry Sutikno.*Pengelolaan Pendidikan*,Bandung:Prospect,2010, hal.25-32

sumber untuk mewujudkan kualitas proses dan hasil yang akan dicapai. Di lingkungan organisasi yang kondisinya sehat, terdapat berbagai sumber kualitas yang dapat mendukung pengimplementasian TQM secara maksimal. Menurut Hadari Nawawi, beberapa di antara sumber – sumber kualitas tersebut adalah sebagai berikut.⁷⁰

- a. Komitmen Pucuk Pimpinan (Kepala Sekolah) terhadap kualitas.

Komitmen ini sangat penting karena berpengaruh langsung pada setiap pembuatan keputusan dan kebijakan, pemilihan dan pelaksanaan program dan proyek, pemberdayaan SDM, dan pelaksanaan kontrol. Tanpa komitmen ini tidak mungkin diciptakan dan dikembangkan pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen yang berorientasi pada kualitas produk dan pelayanan umum.

- b. Sistem Informasi Manajemen

Sumber ini sangat penting karena usaha mengimplementasikan semua fungsi manajemen yang berkualitas, sangat tergantung pada ketersediaan informasi dan data yang akurat, cukup/lengkap dan terjamin kekiniannya sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas pokok organisasi.

⁷⁰Hadari Nawawi; *Manajemen Strategik*, Gadjah Mada Pers : Yogyakarta, 2005, hlm.138 – 141

c. Sumberdaya manusia yang potensial

SDM di lingkungan sekolah sebagai aset bersifat kuantitatif dalam arti dapat dihitung jumlahnya. Disamping itu SDM juga merupakan potensi yang berkewajiban melaksanakan tugas pokok organisasi (sekolah) untuk mewujudkan eksistensinya. Kualitas pelaksanaan tugas pokok sangat ditentukan oleh potensi yang dimiliki oleh SDM, baik yang telah diwujudkan dalam prestasi kerja maupun yang masih bersifat potensial dan dapat dikembangkan.

d. Keterlibatan semua Fungsi

Semua fungsi dalam organisasi sebagai sumber kualitas, sama pentingnya satu dengan yang lainnya, yang sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Untuk itu semua fungsi harus dilibatkan secara maksimal, sehingga saling menunjang satu dengan yang lainnya.

e. Filsafat Perbaikan Kualitas secara Berkesinambungan

Sumber – sumber kualitas yang ada bersifat sangat mendasar, karena tergantung pada kondisi pucuk pimpinan (kepala sekolah), yang selalu menghadapi kemungkinan dipindahkan, atau dapat memohon untuk dipindahkan. Sehubungan dengan itu, realiasi TQM tidak boleh digantungkan pada individu kepala sekolah sebagai sumber kualitas, karena

sikap dan perilaku individu terhadap kualitas dapat berbeda. Dengan kata lain sumber kualitas ini harus ditransformasikan pada filsafat kualitas yang berkesinambungan dalam merealisasikan TQM.

BAB IX

IMPLEMENTASI TQM DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

BAB IX

IMPLEMENTASI TQM DALAM

Dalam MANAJEMEN PENDIDIKAN

ISLAM

A. Pengertian Implementasi TQM

Dalam mempersiapkan sebuah proses dalam penerapan TQM pada pendidikan terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan sesuai dengan apa yang telah di jelaskan di atas, karena hal itu merupakan persyaratan dalam mengaplikasikan manajemen dalam dunia pendidikan. Dalam Kamus Ilmiah Bahasa Indonesia, dijelaskan bahwa pengertian “implementasi” adalah penerapan; penggunaan implemen dalam kerja; pelaksanaan; pengerjaan hingga menjadi terwujud; pengejawantahan; dan penerapan implemen.⁷¹

Soewarso Hardjosoedarmo memberikan pengertian yang cukup menyeluruh, bahwa TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk: 1) memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, 2) memperbaiki semua proses penting dalam

⁷¹ Tim Gama Jakarta, *Kamus Saku Ilmiah Populer*, Jakarta: Gama Press, 2010, Cet.1, hal. 278.

organisasi, dan 3) memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan waktu yang akan datang.⁷² Dalam sumber yang lain, Veithzal Rivai menjelaskan, bahwa 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 kontinu meningkatkan bagaimana kerja harus dilakukan dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan (*customer*) mengenai mutu produk atau jasa yang dihasilkan organisasi.⁷³

Dari beberapa pengertian ini, bisa kita ambil pemahaman, bahwa Implementasi Total Quality Manajemen (TQM) adalah penerapan atau pengejawantahan konsep manajemen yang melibatkan seluruh komponen dalam organisasi untuk bersama-sama berkontribusi dalam kebijakan organisasi yang berorientasi pada perbaikan mutu produk untuk kepuasan pelanggan (*customer*).

⁷²Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Manajemen*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2004, hal. 1.

⁷³Veithzal Rivai, *Education Management; Analisis Teori dan Praktik*, Jakarta: Raja Grafindo Persada: 2009, hal. 479.

B. TQM dalam Lembaga Pendidikan

Sekolah harus mampu menjadi organisasi percontohan dan dapat mengukur apa saja yang berfungsi dengan baik dan apa yang tidak, sehingga akan didapatkan suatu sistem yang baik dalam kelembagaan sekolah. Ada empat alasan utama dalam adopsi TQM di lembaga pendidikan, antara lain:

1. Para pendidik harus bertanggung jawab terhadap tugas dan fungsi mereka, karena para pendidik merupakan faktor utama bagi peningkatan sekolah. Para pendidik harus mengendalikan proses penyelesaian masalah yang berdampak pada lingkungan belajar di sekolah.
2. Pendidikan membutuhkan proses pemecahan masalah yang peka dan fokus pada identifikasi dan penyelesaian penyebab utama yang menimbulkan masalah tersebut. Semua akar dalam masalah pendidikan bersifat sistemik, yaitu berasal dari akar masalah yang berada dari komunitas sekolah dan berimplikasi pada kegiatan belajar mengajar di sekolah itu sendiri.
3. Organisasi sekolah harus menjadi model organisasi belajar semua organisasi.
4. Melalui integrasi TQM di lembaga pendidikan, masyarakat dapat menemukan mengapa sistem

pendidikan yang ada saat ini tidak berjalan dengan baik.⁷⁴

C. Aplikasi TQM Pada Lembaga Pendidikan Islam

Penetapan manajemen mutu pada lembaga pendidikan Islam dewasa ini merupakan suatu keharusan, sehingga diharapkan satuan pendidikan Islam baik sekolah maupun universitas diharapkan terus mampu bersaing dengan mengedepankan mutunya. Untuk mengaplikasikan konsep TQM ke dalam pendidikan Islam, perlu kita meminjam prinsip-prinsip pencapaian mutu Edward Deming, berikut ini, ialah uraian tentang penerapan prinsip-prinsip tersebut ke dalam Pendidikan Islam.

1. Untuk menjadi lembaga pendidikan Islam yang bermutu perlu kesadaran, niat dan usaha yang sungguh-sungguh dari segenap unsur di dalamnya. Pengakuan orang lain (siswa, sejawat dan masyarakat) bahwa pendidikan Islam adalah bermutu harus diraih.
2. Lembaga pendidikan Islam yang bermutu adalah yang secara keseluruhan memberikan kepuasan kepada masyarakat pelanggannya, artinya harapan dan

⁷⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Cet. 9, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007, hal. 483-484.

kebutuhan pelanggan terpenuhi dengan jasa yang diberikan oleh lembaga tersebut. Kebutuhan pelanggan adalah berkembangnya SDM yang bermutu dan tersedianya informasi, pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat, karya/produk lembaga pendidikan Islam tersebut. Bentuk kepuasan pelanggan misalnya para lulusannya merasakan manfaat pendidikannya dalam meniti karirnya di lapangan kerja. Selain itu di dalam pendidikan Islam tersebut terjadi proses belajar-mengajar yang teratur dan lancar, guru-gurunya produktif, berperan aktif dalam memajukan bangsa dan negara, dan lulusannya berprestasi cemerlang di masyarakat.

3. Perhatian lembaga pendidikan selalu ditujukan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan: siswa, masyarakat, industri, pemerintahan dan lainnya, sehingga mereka puas karenanya.
4. Lembaga pendidikan Islam yang bermutu tumbuh dan berkembang kerjasama yang baik antar sesama unsur didalamnya untuk mencapai mutu yang ditetapkan. Sebagai contoh kelompok pengajar bekerjasama menyusun strategi pembelajaran siswa secara efektif dan efisien. Jika hanya satu atau dua saja guru yang mengajar secara baik tidaklah cukup, karena tidak akan menjamin terjadinya mutu siswa yang baik. Untuk itu, maka harus

semua guru menjadi pengajar yang baik. Sebaliknya, jika gurunya menjadi pengajar yang baik, maka siswanya haruslah ingin belajar secara efektif. Proses belajar mengajar tidak dapat dikatakan efektif dan efisien jika hanya sepihak, gurunya saja atau siswanya saja yang baik. Interaksi yang baik antar sesama unsur dalam pendidikan Islam harus terjalin secara intensif, agar pencapaian mutu dapat berhasil sesuai harapan. Dalam upaya menggiatkan kerjasama antar unsur dalam pendidikan Islam tersebut perlu dibentuk “tim perbaikan mutu” yang diberi kewenangan untuk mencari upaya agar mutu pendidikan Islam lebih baik. Untuk ini pelatihan kepada tim terutama tentang cara-cara bekerjasama yang efektif dan efisien dalam tim sangat diperlukan.

5. Diperlukan pimpinan yang mampu memotivasi, mengarahkan, dan mempermudah serta mempercepat proses perbaikan mutu. Pimpinan lembaga (kepala sekolah/madrasah, wakil kepala sekolah, hingga kepala bagian-bagian terkait) bertugas sebagai motivator dan fasilitator bagi orang-orang yang bekerja dibawah pengawasannya untuk mencapai mutu. Setiap atasan adalah pemimpin, sehingga ia haruslah memiliki kepemimpinan. Kepemimpinan haruslah yang membuat orang kemudian merasa lebih berdaya, sehingga yang

dipimpin mampu melaksanakan tugas pekerjaannya lebih baik dan hasil yang lebih baik pula.

6. Semua karya lembaga pendidikan Islam (pengajaran, penelitian, pengabdian, administrasi dll.) selalu diorientasikan pada mutu, karena setiap unsur yang ada didalamnya telah berkomitmen kuat pada mutu. Akibat dari orientasi ini, maka semua karya yang tidak bermutu ditolak atau dihindari.
7. Ada upaya perbaikan mutu lembaga pendidikan secara berkelanjutan. Untuk ini standar mutu yang ditetapkan sebelumnya selalu dievaluasi dan diperbaiki sedikit demi sedikit sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.
8. Segala keputusan untuk perbaikan mutu pelayanan pendidikan/pengajaran selalau didasarkan data dan fakta untuk menghindari adanya kelemahan dan keraguan dalam pelaksanaannya.
9. Penyajian data dan fakta dapat ditunjang dengan berbagai alat dan teknik untuk perbaikan mutu yang bisa dianalisis dan disimpulkan, sehingga tidak menyesatkan.
10. Hendaknya pekerjaan di lembaga pendidikan jangan dilihat sebagai pekerjaan rutin yang sama saja dari waktu ke waktu, karena bisa membosankan. Setiap kegiatan di lembaga tersebut harus direncanakan dan dilaksanakan dengan cermat, serta hasilnya dievaluasi dan dibandingkan dengan standar yang ditetapkan.

Hendaknya tercipta kondisi pada setiap yang bekerja dilembaga tersebut untuk bersedia belajar sambil bekerja, dan sedapat mungkin diprogramkan baik belajar tentang materi, metode, prosedur dan lain-lain.

11. Dari waktu ke waktu prosedur kerja yang digunakan di lembaga pendidikan Islam perlu ditinjau apakah mendatangkan hasil yang diharapkan. Jika tidak maka prosedur tersebut perlu diubah dengan yang lebih baik.
12. Perlunya pengakuan dan penghargaan bagi yang telah berusaha memperbaiki mutu kerja dan hasilnya. Para guru dan karyawan administrasi mencoba cara-cara kerja baru dan jika mereka berhasil diberikan pengakuan dan penghargaan.
13. Perbaikan prosedur antar fungsi di lembaga pendidikan Islam sebagai bentuk kerjasama harus dijalin hubungan saling membutuhkan satu sama lain. Tidak ada yang lebih penting satu unsur dari unsur yang lain dalam mencapai mutu pendidikan Islam. Misalnya, tenaga administrasi sama pentingnya dengan tenaga pengajar, dan sebaliknya.
14. Tradisikan pertemuan antar pengajar dan siswa untuk mereview proses belajar-mengajar dalam rangka memperbaiki pengajaran yang bemutu. Pertemuan dengan orangtua siswa, pertemuan dengan tokoh masyarakat, dengan alumni, pemerintah daerah,

pengusaha dan donatur lembaga pendidikan Islam dapat dilakukan oleh penyelenggara lembaga pendidikan Islam. Pendek kata, hendaknya semua unsur yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan Islam dapat berpartisipasi ikut mengembangkan pendidikan Islam mencapai mutu yang baik.⁷⁵

D. Prinsip Implementasi TQM dalam Pendidikan

Sekolah yang menerapkan Total Quality Manajemen (TQM), sekolah tersebut harus melaksanakan program mutu pendidikan dengan berpegang pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Berfokus pada konsumen

Setiap orang di sekolah harus memahami, bahwa setiap produk pendidikan mempunyai pengguna (*customer*) Setiap anggota dari sekolah adalah pemasok (*supplier*) dan pengguna (*customer*). Pelanggan disini ada dua, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal meliputi orang tua siswa, siswa, guru, administrator, staff dan majlis sekolah. Pelanggan eksternal, seperti masyarakat, pemimpin perusahaan-

⁷⁵ <http://mujtahid-komunitaspendidikan.blogspot.com/2010/02/tqm-dalam-pendidikan-islam>

industri, lembaga pemerintah, lembaga swasta, dan perguruan tinggi

2. Keterlibatan menyeluruh

Semua orang dalam lembaga pendidikan harus terlibat dalam transformasi mutu, manajemen harus berkomitmen dan terfokus pada peningkatan mutu.

3. Pengukuran

Dalam paradigma baru, para profesional pendidikan harus belajar mengukur mutu pendidikan dari kemampuan dan kinerja lulusan berdasarkan pengguna (*customer*). Melalui pengumpulan dan analisis data, para profesional pendidikan akan mengetahui nilai tambah dari pendidikan, kelemahan dan hambatan yang dihadapi, serta upaya penyempurnaannya.

4. Pendidikan sebagai sistem

Pendidikan sebagai sistem memiliki sejumlah komponen, seperti siswa, guru, kurikulum, sarana-prasarana, media, sumber belajar, orang tua dan lingkungan. Di antara komponen-komponen tersebut, terjalin hubungan yang berkesinambungan dan keterpaduan dalam pelaksanaan sistem.

5. Perbaikan yang berkelanjutan

Dalam filsafat mutu, menganut prinsip, bahwa setiap proses perlu diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna, perlu selalu diperbaiki dan disempurnakan.⁷⁶

E. Pilar TQM dalam Lembaga Pendidikan

Dalam mengimplemantasikan TQM di lembaga pendidikan, kita tidak boleh meninggalkan lima pilar yang sangat menentukan tegaknya organisasi kelembagaan dalam rangka menghasilkan produk yang berkualitas. Prinsip-prinsip dalam sistem TQM harus dibangun atas dasar 5 pilar sistem yaitu; Produk, Proses, Organisasi, Kepemimpinan, dan Komitmen.

Lima pilar utama TQM disini adalah adanya produk yang dihasilkan, proses yang dilakukan dalam menghasilkan produk dan, organisasi yang digerakkan oleh seorang pemimpin, serta adanya komitmen di antara para pemimpin di dalam suatu organisasi. Istilah manager dan pemimpin janganlah dicampur adukkan, karena kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen. Manajer melaksanakan fungsi-fungsi

⁷⁶Nana Saodih Sukmadinata, Ayi Novi Jami'at dan Ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah; Konsep, Prinsip dan Instrumen*, Bandung: Refika Aditama, 2006, Cet. 1, hal. 12-13.

pengawasan, termasuk dalam fungsi itu adalah perlunya memimpin dan mengarahkan.⁷⁷

Berjalannya lima pilar ini sangat menentukan keberhasilan implementasi TQM di lembaga pendidikan dan yang menggerakkannya tiada lain adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Untuk itu, fungsi dan peran pemimpin untuk menggerakkan sistem mutu ini sangat penting adanya.

F. Langkah-Langkah Implementasi TQM dalam Pendidikan

Dalam Total Quality Management (TQM) atau kalau kita terjemahkan adalah Manajemen Mutu Terpadu (MMT), sekolah dipahami sebagai unit layanan jasa, yaitu pelayanan pembelajaran.⁷⁸ Jasa merupakan segenap kegiatan ekonomi yang menghasilkan output (keluaran) berupa produk (hasil karya) non fisik, yang lazimnya dikonsumsi pada saat diproduksi dan memberi nilai tambah pada bentuk (*form*), seperti kepraktisan, kecocokan, kepantasan, kenyamanan dan kesehatan, yang pada intinya menarik cita rasa pada pembeli pertama. Jasa pendidikan di sini merupakan jasa yang bersifat kompleks karena bersifat padat karya dan padat modal. Artinya, dibutuhkan banyak tenaga

⁷⁷M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001, hal. 150.

⁷⁸Sri Minarti, *Manajemen Sekolah; Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Yogyakarta: Arruz Media, 2011, hal. 341.

kerja yang memiliki skill khusus dalam bidang pendidikan dan padat modal karena membutuhkan infrastruktur (peralatan) yang lengkap.

Tahapan implementasi sistem menunjuk pada langkah-langkah sebagai berikut : melaksanakan uji coba sistem jaminan kualitas dalam lingkup tertentu berdasarkan siklus PDCA (*Plan, Do, Check, and Adjust*), anggota tim menginformasikan kepada pimpinan maupun *steering commits* berkaitan dengan uji coba sistem jaminan kualitas yang telah dilaksanakan secara rinci, tim mengumpulkan data dan informasi dari pelanggan (baik pelanggan internal maupun eksternal), melakukan tindakan koreksi dan pencegahan sesuai dengan harapan pelanggan, dan mendiskusikan/ melaksanakan rapat pimpinan dan pelaksana sistem jaminan kualitas berkaitan dengan seluruh program yang ada untuk menghasilkan atau membuat modifikasi proses yang diharapkan secara terus menerus dan berkesinambungan. Kesemua tahapan tersebut harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan. Apabila salah satu tahapan maupun langkah bermasalah, hal tersebut akan berdampak pada tahapan maupun langkah berikutnya. Oleh karena itu, setiap ada masalah harus segera dicarikan solusi pemecahannya hingga tuntas. Dalam dunia pendidikan atau lebih tepatnya dalam lembaga pendidikan, konsep Total Quality Management (TQM) ini dapat diimplementasikan dengan beberapa fase teoritik sebagaimana

klasifikasi yang disampaikan Goetsch dan Davis (1994), yaitu fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan. Penjabarannya sebagai berikut:

1. Fase Persiapan

Fase ini terdiri dari 10 langkah, yang mana sebelum langkah pertama dimulai, syarat utama yang harus dipenuhi adalah adanya komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber daya yang dibutuhkan. Langkah-langkahnya antara lain:

- a. Membentuk *Total Quality Steering Committee (SC)*. Pimpinan puncak menunjuk staf terdekat (bawahan langsungnya) untuk menjadi anggota *steering committee (SC)*, kemudian ia sendiri menjadi ketuanya.
- b. Membentuk Tim. *Steering Committee* perlu mengadakan suatu sesi pembentukan tim sebelum memulai kegiatan TQM. Biasanya, langkah ini membutuhkan konsultan. Kalau dalam pendidikan, perlu didatangkan dari luar seorang konsultan pendidikan. Lebih baik sesi ini dilakukan di luar lembaga pendidikan. Agar bisa lebih fokus melakukan pembahasan tanpa mengganggu proses KBM (Kegiatan Belajar Mengajar).
- c. *Pelatihan TQM*. SC (*Steering Committee*) membutuhkan pelatihan yang berkaitani dengan filosofi, teknik dan alat-

alat TQM sebelum memulai aktifitas TQM. Dalam pelatihan ini, perlu mendatangkan pula seorang konsultan. Kemudian pada jangka panjangnya, juga diadakan pelatihan yang serupa sebagai *follow up* dari pelatihan yang pertama.

- d. *Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman.* Usaha yang pertama dalam TQM adalah penyusunan visi organisasi dan pedoman operasi organisasi.
- e. *Menyusun Tujuan Umum.* SC menyusun tujuan umum dari organisasi (perusahaan atau sekolah) berdasarkan pernyataan visi yang telah ditetapkan.
- f. *Komunikasi dan Publikasi.* Pemimpin puncak dan SC perlu mengkomunikasikan setiap informasi mengenai visi dan misi, prinsip-prinsip sebagai pedoman, tujuan dan konsep TQM.
- g. *Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan.* SC harus secara obyektif mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Ini sangat penting untuk mencari pendekatan terbaik dalam pelaksanaan TQM dan bisa untuk menyoroti kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki. Kemudian melakukan perbaikan-perbaikan strategis ke depannya.
- h. *Identifikasi Pendukung dan Penolak.* Langkah ini bisa dilakukan bersamaan dengan langkah identifikasi kelemahan dan kekuatan atau sesudahnya. Di sini, SC mengidentifikasi orang-orang kunci yang mungkin menjadi

penolak dan pendukung TQM. Terutama untuk anggota penolak TQM, ini dimungkinkan terjadi, karena ada kemungkinan orang tersebut belum paham dan siap dengan konsep TQM yang telah dijalankan. Dalam hal ini perlu dicari akar permasalahannya dan diadakan langkah-langkah untuk meminimalisirnya.

- i. *Memperkirakan Sikap Karyawan.* Dengan bantuan personalia atau konsultan luar, SC perlu berusaha memperkirakan sikap karyawan pada saat ini. Pimpinan perlu memberikan *judgment* yang obyektif. Jika itu sudah dilakukan, akan dapat diketahui apakah TQM berjalan atau tidak.
- j. *Mengukur Kepuasan Pelanggan.* SC perlu berusaha mendapatkan umpan balik obyektif dari para pelanggan guna menentukan tingkat kepuasan mereka. Survei kepada pelanggan sebaiknya dilakukan secara acak.⁷⁹

2. Fase Perencanaan

Dalam fase ini ada empat (4) langkah yang harus dijalani secara sistematis. Karena semuanya membentuk sistem yang saling mempengaruhi. Adapun langkah-langkahnya adalah:

⁷⁹Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset, 2003, hlm. 343-346.

- a. *Merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus Plan – Do – Check – Adjust.* Pada langkah ini, SC merencanakan implementasi TQM. Langkah ini bersifat terus-menerus, karena pada saat aktivitas pembelajaran berlangsung, informasi-informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan, penyesuaian, dan sebagainya.
- b. *Identifikasi Proyek.* SC bertanggung jawab untuk memilih proyek atau program kegiatan awal TQM, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi dan tujuan, dan kemungkinan keberhasilannya.
- c. *Komposisi Tim.* Steering Committee membentuk komposisi tim-tim yang akan melaksanakan program TQM tersebut.
- d. *Pelatihan Tim.* Sebelum tim yang baru terbentuk untuk melaksanakan tugasnya, mereka harus dilatih terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan harus mencakup dasar-dasar TQM dan instrumen yang sesuai untuk melaksanakan program kegiatan yang akan mereka laksanakan.⁸⁰

⁸⁰ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset, 2003, hlm. 347

3. Fase Pelaksanaan

- a. *Penggiatan Tim*. Steering Committee memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan mereka. Masing-masing tim menggunakan teknik TQM yang telah mereka pelajari. Mereka menggunakan siklus *Plan-Do-Check-Action* sebagai model proses TQM.
- b. *Umpan balik kepada Steering Committee*. Masing-masing tim memberikan informasi umpan balik dari pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Survei formal pelanggan perlu dilakukan setiap tahun. Data yang diperoleh mengenai kepuasan pelanggan dikumpulkan dan diproses secara berkesinambungan.
- c. *Umpan balik dari Karyawan*. Setiap tim yang berada dibawah kontrol SC secara periodik memantau sikap dan kepuasan karyawan yang ada dibawahnya. Kemudian mengadakan komunikasi intensif dengan steering committee.
- d. *Memodifikasi Infrastruktur*. Umpan balik yang diperoleh dari langkah-langkah di atas (dari tim proyek, pelanggan dan karyawan) akan dijadikan dasar oleh steering committee untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur lembaga pendidikan.⁸¹

⁸¹Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset, 2003, hlm. 348-349.

Edward Sallis memberikan langkah-langkah yang sangat bermanfaat bagi pengelola pendidikan untuk dapat mengimplemantasikan konsep tersebut dalam sebuah lembaga pendidikan. Adapun langkah-langkahnya antara lain sebagai berikut:

- a. *Kepemimpinan dan komitmen mutu harus datang dari atas.* Seluruh tokoh mutu menekankan bahwa tanpa dukungan dari manajemen senior, maka sebuah inisiatif mutu tidak akan bertahan hidup. Kepala sekolah harus menunjukkan komitmen yang kuat dan selalu memotivasi supervisor lainnya agar selalu berupaya keras dan serius dalam meningkatkan mutu ini.
- b. *Menggembirakan pelanggan adalah tujuan TQM.* Hal ini dapat dicapai dengan usaha yang terus-menerus untuk mencapai tujuan pelanggan, baik eksternal maupun internal. Kemudian pandangan dari orang yang tidak bergabung di institusi juga dikumpulkan. Informasi dari konsultasi ini harus disusun dan dianalisis kemudian digunakan ketika membuat keputusan.
- c. *Menunjuk fasilitator mutu.* Fasilitator mutu harus menyampaikan perkembangan mutu langsung kepada kepala sekolah. Tanggung jawab fasilitator adalah mempublikasikan program dan memimpin kelompok pengendali mutu dalam mengembangkan program mutu.

- d. *Membentuk kelompok pengendali mutu.* Kelompok ini harus merepresentasikan perhatian-perhatian kunci dan harus merupakan representasi dari tim manajemen senior. Perannya adalah untuk mengarahkan dan mendorong proses peningkatan mutu. Ia adalah pengembang ide sekaligus inisiator proyek.
- e. *Menunjuk koordinator mutu.* Dalam setiap inisiatif dibutuhkan orang-orang yang memiliki waktu untuk melatih dan menasehati orang-orang lain. Koordinator tidak mengerjakan seluruh proyek mutu. Perannya adalah untuk membantu dan membimbing tim dalam menemukan cara baru dalam menangani dan memecahkan masalah.
- f. *Mengadakan seminar manajemen senior untuk mengevaluasi program.* Pelatihan khusus dalam pendekatan strategis terhadap mutu mungkin dibutuhkan. Hal itu dikarenakan mereka perlu memberi contoh pada tim dalam memajukan institusi.
- g. *Menganalisa dan mendiagnosa situasi yang ada.* Proses ini tidak bisa diremehkan, karena ia sangat menentukan seluruh proses mutu. Seluruh institusi perlu menjelaskan dimana posisinya dan mana arah yang mereka tuju.
- h. *Menggunakan contoh-contoh yang sudah berkembang di tempat lain.* Ini bisa berupa adaptasi dari salah satu

“guru” mutu atau seorang tokoh pendidikan khusus atau yang mengadaptasi pola TQM yang diterapkan di tempat lain untuk kemudian diambil sisi positifnya dan bisa diterapkan di sekolah yang dipimpin.

- i. *Mempekerjakan konsultan eksternal.* Langkah ini sangat baik dilakukan, terutama jika ingin mencapai tingkat standar mutu internasional, semacam ISO. Akan tetapi biayanya cenderung mahal, hanya sekolah yang dengan sumber dana memadai yang bisa melakukan itu.
- j. *Memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf.* Pelatihan adalah tahap implementasi awal yang sangat penting. Oleh karena itu setiap orang perlu dilatih dasar-dasar TQM. Staf membutuhkan pengetahuan tentang beberapa alat kunci yang mencakup tim kerja, metode evaluasi, pemecahan masalah, dan teknik pembuatan keputusan.
- k. *Mengkomunikasikan pesan mutu.* Strategi, relevansi dan keuntungan TQM harus dikomunikasikan secara efektif. Program jangka panjang harus dirancang secara jelas. Staf harus mendapatkan informasi atau laporan secara regular melalui surat kabar atau jurnal.
- l. *Mengukur biaya mutu.* Mengetahui biaya dalam implementasi program mutu merupakan hal yang penting. Demikian juga dengan biaya pengabaian mutu. Biaya tersebut bisa muncul dari berkurangnya jumlah

pendaftar, kegagalan murid, kerusakan reputasi dan sebagainya. Pengujian terhadap biaya pengabaian mutu itu juga perlu dilakukan, agar disatu sisi tetap berpegang pada program mutu, di sisi lain juga ada kontrol terhadap biaya yang dikeluarkan.

- m. *Mengevaluasi program dalam interval yang teratur.* Evaluasi teratur harus menjadi bagian yang integral dalam program mutu. Evaluasi itu harus dilakukan enam bulan sekali secara teratur dan hasil dari evaluasi itu benar-benar dijadikan bahan pertimbangan berjalannya program selanjutnya.⁸²

Implementasi TQM pada dunia pendidikan dan dunia bisnis memiliki perbedaan yang esensial. Hal itu bisa dilihat dari produk dan tujuannya. Produk pada sekolah adalah lulusan yang siap dengan ilmu pengetahuan plus prakteknya dan adanya sikap atau *attitude* yang baik pada lulusannya. Indikator keberhasilannya adalah lulusan dapat diterima di perguruan tinggi yang berkualitas, dapat diterima di dunia kerja dan bisa menjalani segala peran hidupnya dengan sikap/karakter/akhlaq yang baik dimana pun dia berada. Sedangkan, jika perusahaan bisnis adalah ada pada produk barang atau jasa yang berkualitas dan indikatornya adalah

⁸²Edward Sallis, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2012, Cet. 16, hal. 245-253.

adanya keuntungan yang sebesar-besarnya pada perusahaan. Akan tetapi, dalam langkah implementasinya, keduanya memiliki tahapan yang sama, tentunya dengan analogi-analogi yang tepat.

Ada beberapa manfaat positif yang diperoleh jika lembaga pendidikan mampu mengimplementasikan TQM secara baik di masa mendatang. Beberapa manfaat yang dimaksudkan, antara lain :

- a. Pelaksanaan perubahan/mutasi pegawai tidak mengganggu aktivitas utama lembaga pendidikan.
- b. Keluhan dari pelanggan internal maupun eksternal dapat dieliminasi sekecil mungkin.
- c. Pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dan ada di lembaga lebih optimal.
- d. Pelaksanaan aktivitas utama lebih efisien dan efektif.
- e. Memperoleh pengakuan dari pihak lain (dalam negeri maupun luar negeri) terhadap eksistensi lembaga pendidikan.
- f. Dapat menjadi model untuk mengembangkan lembaga pendidikan lainnya (yang belum mengimplementasikan TQM di Indonesia bahkan di asia).
- g. Hubungan antar lembaga pendidikan dengan stakeholders menjadi lebih baik.

BAB X

PENILAIAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

BAB X

PENILAIAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

A. Pengertian

Mengukur adalah membandingkan sesuatu dengan ukuran tertentu (bersifat kuantitatif). Menilai adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik atau buruk (bersifat kualitatif). Assesment adalah memperkirakan, menjajaki atau ingin mengetahui atau judgemen. Evaluasi meliputi mengukur, menilai dari assessment. Di dalam istilah asingnya pengukuran adalah measurement sedang penilaian adalah evaluation. Dari kata evaluation inilah diperoleh kata Indonesia evaluasi yang berarti menilai (tetapi dilakukan dengan mengukur terlebih dahulu).⁸³ Evaluasi merupakan sebuah proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana dalam hal apa dan bagaimana tujuan pendidikan sudah tercapai. Jika belum bagaimana yang belum dan apa sebabnya. Definisi yang lebih luas kemudian dikemukakan oleh Cronbach dan Stufflebeam

⁸³Bachtiar Hasan, *Perencanaan Pengajaran Bidang Studi*. Bandung; Pustaka Ramadhan. 2006, hlm. 57

bahwa proses evaluasi bukan sekadar mengukur sejauh mana tujuan tercapai, tetapi digunakan untuk membuat keputusan.⁸⁴

Kualitas pendidikan tidak dapat dilepaskan dari prosedur evaluasi pendidikan. Artinya, bahwa untuk memperbaiki kualitas pendidikan haruslah diciptakan sistem evaluasi yang lebih baik. Sistem evaluasi (kegiatan pengukuran, pengujian/testing, penilaian, hingga kegiatan evaluasi) ini, selain prosedurnya yang harus sistematis, pelaksanaannya pun harus memiliki akuntabilitas yang tinggi, serta hasilnya diharapkan mendapatkan pengakuan (*recognition*) dari stakeholders pendidikan.

B. Fungsi

Fungsi Penilaian sebagai berikut:

1. *Quality Control* (kualifikasi/standar kompetensi minimal)
2. Motivator (kondisi memaksa, penekanan)
3. *Public Accountability* (info. ke publik, orang tua, stakholder)
4. *Selection* (penjuru., seleksi, penempat, perkemb. kompetensi)
5. *Diagnostic* (kelemahan, perbaikan, umpanbalik)
6. *Legitimation* (pengakuan, sertifikasi, lisensi)

⁸⁴Suharsimi Arikunto. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2009, hlm. 110

Tanpa menghasilkan lulusan yang bermutu, program pendidikan bukanlah suatu investasi SDM melainkan justru pemborosan baik dari segi biaya, tenaga dan waktu, serta akan menimbulkan masalah sosial. Pendidikan yang berorientasi mutu meliputi:

1. keberhasilan pendidikan tidak hanya diukur dari angka partisipasi murid tetapi lebih pada tingkat literasi yang dikuasai.
2. sekolah tidak diukur dari menterengnya fasilitas fisik serta proses kurikuler yang dijalankan, melainkan dari kualitas dan kuantitas lulusannya.
3. standardisasi kualitas lulusan secara nasional, adalah lebih penting dari pada standardisasi kurikulum dan sarannya.
4. adanya kepedulian yang tinggi terhadap mutu, yang manifestasinya adalah dilakukannya manajemen mutu (*quality control, quality assurance, and quality improvement*).⁸⁵

⁸⁵Nana Saodih Sukmadinata, Ayi Novi Jami'at dan Ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah; Konsep, Prinsip dan Instrumen*, (Bandung: Refika Aditama, 2006), Cet. 1, hal. 12-13.

C. Prinsip penilaian

1. Sahih,
2. obyektif,
3. adil, terpadu,
4. terbuka,
5. menyeluruh dan berkesinambungan,
6. sistematis,
7. beracuan kriteria,
8. akuntabel.

D. Teknik dan instrumen penilaian

Oleh pendidik menggunakan teknik berupa tes/ulangan/ujian (tertulis, lisan praktik/kinerja), observasi (pengamatan), penugasan (proyek/produk/portofolio). Oleh satuan pendidikan menggunakan ujian sekolah. Oleh pemerintah menggunakan ujian nasional. Instrumen penilaian memenuhi syarat substansi, konstruksi, bahasa, prediksi, empirik, dan wajah.

E. Mekanisme dan prosedur penilaian

1. Oleh pendidik.

Guru melakukan penyusunan matrik hubungan antara SK/ KD, indikator, dan jenis penilaian. Mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian.

Melaksanakan tes/ulangan/ujian, pengamatan, penugasan.
Mengelolah hasil penilaian. Memanfaatkan hasil penilaian.
Melaporkan hasil penilaian.

2. Oleh satuan pendidikan,

Yakni mengkoordinasikan ulangan tengah semester/akhir semester/kenaikan kelas; menentukan kriteria kenaikan kelas; menentukan nilai akhir bersama dewan guru; menyelenggarakan ujian sekolah; menentukan kelulusan; melaporkan hasil penilaian; menerbitkan SKHUN; dan menerbitkan ijazah.

3. Oleh pemerintah,

Yakni merancang pencapaian kompetensi lulusan (benchmarking competency) secara nasional pada mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi melalui UN; menganalisis hasil UN dan membuat peta ranking prov, kab/kota, sekolah, dan daya serap sekolah melalui hasil UN; menyampaikan hasil UN ke sekolah; menyusun kebijakan dlm rangka pembinaan dan pemberian bantuan pada satuan pendidikan untuk peningkatan mutu pendidikan.

BAB XI

**Latar belakang adanya ISO,
rangkaian standard mutu ISO**

BAB XI

Latar belakang adanya ISO, rangkaian standard mutu ISO

A. PENGERTIAN ISO 9001

ISO 9001:2015 adalah standar yang menetapkan persyaratan untuk sistem manajemen mutu. Standar Ini membantu bisnis dan organisasi untuk menjadi lebih efisien dan meningkatkan kepuasan pelanggan. ISO 9001 pertama kali diterbitkan pada tahun 1987 oleh International Organization for Standardization (ISO), sebuah lembaga internasional yang terdiri dari badan standar nasional dari lebih dari 160 negara. Versi saat ini dari ISO 9001 dirilis pada September 2015. Sebuah versi baru dari standar, ISO 9001: 2015, baru saja diluncurkan, menggantikan versi sebelumnya (ISO 9001: 2008). Standar ISO ditinjau setiap lima tahun dan direvisi jika diperlukan. Ini akan membantu memastikan bahwa Standar ini merupakan alat yang berguna untuk pasar. Tantangan yang dihadapi oleh bisnis dan organisasi saat ini sangat berbeda dari beberapa dekade yang lalu dan ISO 9001 telah diperbarui untuk mengambil lingkungan baru ini ke rekening.

ISO 9001: 2015 secara keseluruhan telah mengikuti struktur yang sama dengan standar sistem manajemen lain

(dikenal sebagai Struktur Tingkat Tinggi), sehingga memudahkan siapa saja yang akan menggunakan integrasi beberapa sistem manajemen. ISO 9001 adalah standar internasional yang menetapkan persyaratan untuk sistem manajemen mutu (SMM). Organisasi menggunakan standar untuk menunjukkan kemampuan secara konsisten dalam menyediakan produk dan layanan yang memenuhi keinginan pelanggan dan persyaratan peraturan. ISO 9001: 2015 berlaku untuk setiap organisasi, terlepas dari ukuran atau industri. Lebih dari satu juta organisasi dari lebih dari 160 negara telah menerapkan standar dan persyaratan ISO 9001 untuk sistem manajemen mutu mereka. Manfaat Penerapan ISO 9001:2015 :

1. Lebih menekankan pada keterlibatan kepemimpinan
2. Membantu risiko organisasi alamiah dan peluang secara terstruktur
3. Menggunakan bahasa yang sederhana, struktur umum dan istilah yang mudah di fahami, yang sangat bermanfaat untuk organisasi dalam penggunaan integrasi untuk beberapa sistem manajemen, seperti Sistem manajemen lingkungan, Sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja, atau kelangsungan bisnis itu sendiri.
4. Manajemen rantai pasokan yang lebih efektif.
5. Mudah digunakan untuk pelayanan dan organisasi berbasis pengetahuan.

B. RUANG LINGKUP (CAKUPAN) ISO 9001

Cakupan atau Ruang Lingkup ISO 9001:2015 adalah untuk menentukan batasan sistem manajemen mutu sehingga membantu organisasi untuk memenuhi persyaratan dan mendapatkan hasil yang diharapkan. Ruang lingkup ISO 9001:2015 ditetapkan berdasarkan:

1. Isu eksternal dan internal yang ditentukan oleh persyaratan ISO 9001: 2015, pasal 4.1;
2. Persyaratan yang relevan dari pihak berkepentingan yang relevan (seperti regulator dan juga pelanggan) sesuai dengan persyaratan ISO 9001 2015 pasal 4.2.
3. Produk & service yang disediakan oleh organisasi

Dalam menentukan ruang lingkup, organisasi juga harus menetapkan batasan sistem manajemen mutu dengan mempertimbangkan isu-isu seperti:

- Infrastruktur organisasi;
- lokasi dan aktivitas organisasi yang berbeda;
- kebijakan dan strategi komersial;
- Fungsi, aktivitas, proses, produk dan layanan yang terpusat atau eksternal.

Ruang lingkup Standar ISO 9001 telah mengalami perkembangan yang disesuaikan dengan tuntutan kemajuan jamannya. Sampai pada versi terakhir ISO-9001/2015, beberapa catatan dapat ditelusuri sebagai jejak perubahan pada setiap klausul dalam standar. Oleh karenanya organisasi pengguna ISO 9001:2015 kini harus menyesuaikan perubahan terbaru mengingat Standar ISO 9001:2015 sudah secara resmi diluncurkan oleh ISO pada 23 September 2015. Multiple Training & Consulting bertekad untuk menjadi konsultan ISO 9001:2015 yang terdepan dalam membantu klien meraih standar ISO 9001 terbaru ini. Saat ini, belum ada badan sertifikasi ISO 9001 yang siap mengeluarkan sertifikat ISO 9001:2015 dikarenakan butuh waktu untuk menyiapkan auditor ISO 9001:2015. Namun tidak ada salahnya kalau kita secara bertahap melakukan adaptasi ISO 9001:2015. ISO 9001:2015 memiliki 2 klausul lebih banyak dibanding ISO 9001:2008 yang hanya memiliki 8 klausul, sementara pada ISO 9001:2015 memiliki ruang lingkup sebanyak 10 klausul, meliputi:

1. Scope

- Tidak banyak perubahan signifikan antara klausul 1 versi 2008 dengan 2015 selain menambahkan “Service” setelah “Product” karena pada versi ISO 9001:2015, Istilat produk dan jasa dibedakan dengan jelas untuk menghindari kerancuan.

- Satu perubahan yang sangat mencolok di klausul 1 ini adalah hilangnya klausul 1.2 tentang aplikasi di ISO 9001:2015. Artinya, ISO 9001:2015 **pada asalnya** tidak mengizinkan adanya klausul yang dikecualikan atau tidak diterapkan. Alasannya ada pada pernyataan klausul 1 – ISO 9001:2015:

Semua persyaratan standar internasional ini (ISO 9001:2015) bersifat umum (generic) dan dimaksudkan untuk bisa diterapkan oleh organisasi apapun tidak memandang apapun tipe dan ukuran organisasinya, atau apakah ia bergerak di bidang barang maupun jasa.

2. Normative Reference

- Tidak ada yang istimewa pada klausul ini

3. Terms and Definitions

- Tidak ada yang istimewa pada klausul ini

4. Context of the Organization

- Klausul 4 pada ISO 9001:2008 langsung menjelaskan tentang persyaratan dokumen ISO 9001. Adapun pada ISO 9001:2015 baru sebatas membicarakan konteks organisasi.
- Pembahasan tentang manajemen resiko mulai terlihat pada klausul 4 ISO 9001:2015 dimana organisasi diminta

untuk menetapkan hubungan antar proses, isu internal dan eksternal, serta hubungan dengan berbagai pihak.

- Organisasi juga diminta untuk menetapkan ruang lingkup penerapan ISO 9001.
- Meski ISO 9001:2015 menyatakan bahwa seluruh klausul ISO 9001:2015 dapat diterapkan untuk seluruh jenis organisasi, Klausul 4.3 ISO 9001:2015 tetap mengizinkan adanya pengecualian sepanjang ada justifikasi yang diterima

5. Leadership

- Secara umum, isi dari klausul 5 ISO 9001:2015 tidak berbeda dengan ISO 9001:2008 yang membicarakan seputar kewajiban yang harus dijalankan oleh top management
- Persyaratan lama seperti kebijakan mutu dan sasaran mutu tetap wajib dibuat. Hanya manual mutu yang tidak lagi menjadi wajib pada versi ISO 9001:2015.
- Hal yang berbeda dari ISO 9001:2015 adalah tidak ada lagi kewajiban menunjuk management representative (say good bye to MR) meskipun keberadaannya tentu tidak melanggar klausul ISO 9001:2015

6. Planning

- Ini merupakan klausul yang benar-benar baru dibanding ISO 9001:2008. Titik berat dari klausul 6 ISO 9001:2015

ini adalah meminta setiap organisasi untuk mengenali resiko dan peluang; berupaya untuk meraih peluang dan mencegah, mengurangi, dan menangani resiko

- Klausul 6, khususnya Klausul 6.2 juga berbicara tentang kewajiban setiap organisasi untuk memenuhi sasaran mutu mereka dengan menetapkan rencana tindakan yang sesuai.

7. Support

- ISO 9001:2015 lebih rapi dalam pengelompokan klausul. Semua yang berhubungan dengan support (proses pendukung) dikumpulkan pada klausul 7 ini.
- Klausul tentang dokumen, infrastucture, sumber daya manusia, kompetensi, sosialisasi dan komunikasi, sampai alat ukur, semuanya dikumpulkan pada klausul ini
- Klausul 7 ISO 9001:2015 seperti klausul 4, 6, dan 7.6 dari ISO 9001:2008 yang diringkas menjadi 1.
- Klausul 7.5 ISO 9001:2015 juga menarik untuk disimak karena ia membahas tentang documented information (informasi terdokumentasi)
- Dengan menggunakan istilah umum “documented information”, ISO memberi kebebasan untuk menetapkan dokumen yang dibutuhkan apakah ia dalam bentuk prosedur atau *records*. Ini sangat berbeda dengan ISO 9001:2008 yang secara tegas meminta dibuatnya 6

Prosedur Wajib dan di beberapa tempat meminta dibuatnya records.

- Pada ISO 9001:2015, tidak lagi ada istilah 6 prosedur wajib dan form wajib. Organisasi diberi kebebasan apakah mereka cukup dengan form saja atau harus dalam bentuk prosedur

8. Operation

- Semua hal yang berkaitan dengan operasional organisasi dibahas pada klausul 8 ISO 9001:2015 ini
- Klausul 8 ISO 9001:2015 seperti klausul 7 ISO 9001:2008 yang disempurnakan karena membahas seluruh aspek operasional mulai dari perencanaan produk atau jasa, pelaksanaan produksi atau penyediaan jasa, hubungan dengan pelanggan dan pihak ketiga, penyimpanan dan perlindungan produk atau jasa sampai penanganan masalah selama proses operasional.

9. Performance Evaluation

- Klausul 9 lagi-lagi menunjukkan bahwa ISO 9001:2015 lebih rapi dalam pengelompokan klausul
- Semua hal yang berkaitan dengan evaluasi dikumpulkan pada klausul ini seperti audit internal, pengukuran dan pemantaun proses dan kepuasan pelanggan, analisis dan evaluasi proses, sampai rapat tinjauan manajemen.

10. Improvement

- Klausul 10 berisi tentang upaya perbaikan yang berkesinambungan yang harus dilakukan organisasi
- Konsepnya kurang lebih sama dengan konsep corrective action dan non conformity pada ISO 9001:2008
- Hanya saja pendekatan yang digunakan adalah pendekatan manajemen resiko dimana tidak ada lagi istilah preventive action tetapi yang ada adalah resiko dan peluang

Bila kita simpulkan, perubahan paling mencolok ISO 9001:2015 adalah:

- Konsep pencegahan, pengurangan, dan penanganan masalah menggunakan pendekatan manajemen resiko (resiko dan peluang)
- Tidak ada lagi istilah 6 prosedur wajib dan form wajib
- Manual mutu dan management representative tidak wajib lagi meski keberadaannya tidak menjadi masalah.

C. SEJARAH ISO 9001

International Organization for Standarization atau Organisasi Internasional untuk Standarisasi adalah badan internasional yang mengkhususkan dirinya dalam hal standarisasi. Badan ini diberntuk badan-badan standard

nasional dari 156 negara. ISO merupakan Standar Internasional mengarahkan dan mengontrol organisasi untuk mencapai tujuannya yang diterbitkan oleh International Organization for Standardization. Penggunaan nama ISO berasal dari bahasa Yunani dikenal istilah ISOS yang artinya equal atau sama.

Salah satu standard yang paling populer adalah ISO 9001 untuk Sistem Manajemen Mutu atau Quality Management System. Sejak pertama kali diterbitkan pada tahun 1987, ISO 9001 telah mengalami revisi tiga kali, yaitu di tahun 1994, 2000, dan 2008. Lalu ada pertengahan tahun 2013 dibawah komite teknis ISO, ISO/TC 176 untuk Manajemen Mutu dan Jaminan Mutu, telah menerbitkan draft revisi standar manajemen mutu untuk versi 2015. Revisi terakhir ini diterbitkan dan disahkan pada September tahun 2015 yang lalu dan diharapkan dapat menjadi standard yang stabil, minimal untuk 10 tahun ke depan.

ISO 9001: 2015 telah mulai dipublikasikan pada pertengahan tahun 2015 dalam bentuk DIS dan FDIS ISO 9001:2015. Masukan- masukan dari semua stakeholder disempurnakan ada FDIS dan produk akhir ISO 9001:2015 tersebut. Beberapa persyaratan ditambahkan pada versi 2015, hal ini semakin menyempurnakan ISO 9001: 2015 telah dipublikasikan oleh IOS (International Organization for

Standarization) untuk mengganti versi sebelumnya. Persyaratan yang ditambahkan pada versi 2015 semakin menyempurnakan sistem yang dimiliki oleh ISO 9001 versi 2008.

ISO 9001:2015 ini memuat beberapa hal utama seperti Leadership, dimana nantinya peran Pemimpin perusahaan diharapkan menjadi lebih aktif dalam mengambil tanggungjawab pelaksanaan sistem manajemen tersebut. Juga penerapan Manajemen Risiko dalam setiap lini usaha memungkinkan perusahaan untuk selalu menghitung risiko yang akan dihadapi dari setiap tindakan ataupun keputusan yang diambilnya. Penerapan High Level Structure memudahkan dalam integrasi antara satu sistem manajemen dengan sistem manajemen lainnya. Diharapkan ISO 9001:2015 ini dapat mendorong penerapan sistem manajemen lainnya ke dalam perusahaan tersebut.

Quality management System atau Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 merupakan tool bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja operasional secara signifikan. ISO 9001: 2015 memuat persyaratan-persyaratan yang telah disepakati melalui konsensus internasional sebagai praktik bisnis yang baik dalam menerapkan sistem manajemen mutu. Sistem ISO 9001:2015 diharapkan membantu manajemen dalam menjalankan bisnis lebih sistematis sehingga produk dan

kualitas layanan dapat memuaskan semua stakeholder perusahaan.

D. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN MUTU SESUAI ISO 9001:2015

Secara prinsip bahwa ISO 9001: 2008 telah resmi direvisi menjadi ISO 9001: 2015. Lebih tepatnya, ISO 9001: 2015 telah resmi dirilis pada September 2015. ISO 9001:2015 merupakan revisi kelima semenjak standar tersebut pertama kali ditetapkan pada tahun 1987. Dampak dari revisi standar tersebut adalah semua organisasi yang sudah tersertifikat ISO 9001: 2008 harus beralih ke standar ISO 9001 yang terbaru. Atas kondisi tersebut, ISO memberi kesempatan kepada setiap organisasi untuk menyesuaikan dengan persyaratan standar terbaru selama tiga tahun kedepan sejak standar ISO 9001: 2015 ditetapkan. Setelah tiga tahun, semua organisasi yang ingin mendapatkan atau mempertahankan sertifikat internasional sistem manajemen mutu ISO 9001 wajib memenuhi semua persyaratan yang ada pada standar ISO 9001: 2015.

E. Perencanaan Penerapan Sistem Manajemen Mutu di Lembaga Pendidikan

1. Pendefinisian produk

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke dalam pasar untuk diperhatikan, dimiliki, dipakai atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan⁸⁶. Produk dalam lembaga pendidikan berbeda dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan barang, maka penting untuk membuat jelas terlebih dahulu apa yang disebut produk dalam lembaga pendidikan

. Produk dalam lembaga pendidikan adalah edukasi, yang berarti pengetahuan, kemampuan dan nilai-nilai yang tertanam dalam diri peserta pendidikan. Itulah produk paling akhir dari seluruh mata rantai pendidikan dan merupakan produk utama.

Dari uraian tersebut maka dapat dikatakan bahwa lembaga pendidikan adalah lembaga yang menyediakan jasa layanan yaitu jasa layanan pendidikan. Dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia jasa pendidikan memegang peranan penting. Akan tetapi, minat dan perhatian pada aspek kualitas jasa pendidikan bisa dikatakan baru berkembang dalam satu decade terakhir.

Keberhasilan jasa pendidikan ditentukan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para pengguna jasa pendidikan tersebut (siswa, stakeholder, masyarakat). Secara sederhana layanan pendidikan bisa diartikan dengan jasa pendidikan. Kata jasa (service) itu sendiri memiliki beberapa arti, mulai dari pelayanan pribadi (personal service) sampai pada jasa sebagai suatu produk.⁸⁷

Dalam lembaga pendidikan, produk yang ditawarkan kepada siswa ialah reputasi, prospek, dan variasi pilihan. Sekolah yang baik menawarkan reputasi/mutu pendidikan yang tinggi, prospek bagi siswa setelah lulus, dan pilihan konsentrasi berbagai program yang bervariasi sehingga calon siswa dapat memilih bidang yang sesuai dengan bakat dan minat mereka.⁸⁸

Produk secara umum merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar bersangkutan. Produk yang ditawarkan tersebut meliputi barang fisik, jasa, organisasi, dan ide. Produk dari sekolah adalah jasa kependidikan yang dapat dirinci atas :⁸⁹

⁸⁷ Rambat Lupiyadi dan A. Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa*, (Jakarta : Salemba Empat, ed II, 2006) hal : 5

⁸⁸Sri Minarti, *Manajemen Sekolah*, (AR-RUZ MEDIA: Jogjakarta, 2012) Hal: 390

⁸⁹Buchari Alma & Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2009) Hal : 227-228

- a. Jasa kurikuler meliputi kurikulum, silabus umum (GBPP), rancangan bahan pembelajaran, penyajian bahan pembelajaran, dan evaluasi
- b. Jasa penelitian, berupa berbagai penelitian dan hasilnya atau pengembangan kemampuan guru dalam meneliti dan membaca hasil penelitian.
- c. Jasa ekstrakurikuler, meliputi berbagai kegiatan pelayanan di luar jasakurikuler, seperti kegiatan kesenian, olah raga, prakarya dan lainlain
- d. Jasa pengembangan kehidupan bermasyarakat, meliputi layanan untuk mengembangkan kemampuan para peserta didik untuk hidup bermasyarakat seperti mengobservasi kehidupan petani, pengusaha/ perusahaan industry, mengunjungi rumah sakit, mengun jungirumah-rumah ibadah, panti asuhan dan memberi bantuan dan lain-lain
- e. Jasa administrasi/ketatausahaan, berupa layanan berbagai surat keterangan, surat pengantar bagi peserta didik, laporan hasil belajar.
- f. Jasa layanan khusus, berupa layanan bimbingan dan konseling, layanan perpustakaan, layanan usaha kesehatan sekolah, layanan kantin, dan layanan transportasi atau bus.

Dalam penerapan sistem manajemen mutu di lembaga pendidikan harus di ketahui pihak-pihak yang berkepentingan (*Stakeholder*) serta harapannya terhadap lembaga pendidikan. Stakeholder menurut *Merriam-Webster Dictionary* memiliki dua makna, makna yang pertama seseorang yang dipercaya sepenuhnya. Makna yang kedua orang yang terlibat atau dipengaruhi oleh suatu tindakan. Menurut Hatry stakeholder adalah salah satu kategori masyarakat sekolah, yang merupakan unsur-unsur sekolah yang jika salah satu unsur tersebut tidak ada, maka proses persekolahan tersebut menjadi terganggu. Definisi ini lebih diperjelas dalam kamus Manajemen Mutu, stakeholder adalah kelompok atau individu di dalam atau luar organisasi yang mempengaruhi dan yang dipengaruhi oleh pencapaian misi, tujuan dan strategi organisasi biasanya terdiri atas pemegang saham, karyawan, pelanggan, pemerintah dan peraturannya.⁹⁰

Dalam konteks sekolah, stakeholder adalah masyarakat sekolah yang merupakan warga atau individu yang berada di sekolah dan di sekitar sekolah yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung terhadap manajemen sekolah, memiliki kesadaran social dan mempunyai pengaruh terhadap sekolah. Stakeholder adalah segenap komponen

⁹⁰Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, (Jakarta: Kencana, 2004). hal 276

terkait yang memiliki hak serta kewajiban yang sama dalam merencanakan, melaksanakan dan melakukan pengawasan terhadap program pendidikan. Secara umum istilah stakeholder diartikan sebagai pemangku kepentingan.

Definisi lain dari stakeholder adalah pemegang atau pemangku kepentingan. Orang per orang atau kelompok tertentu yang mempunyai kepentingan apa pun terhadap sebuah obyek disebut stakeholder.

Jadi stakeholder pendidikan dapat diartikan sebagai orang yang menjadi pemegang dan sekaligus pemberi support terhadap pendidikan atau lembaga pendidikan. Dengan Perkataan lain stakeholder adalah orang-orang atau badan yang berkepentingan langsung atau tidak langsung terhadap kegiatan pendidikan di sekolah.

Stakeholder pendidikan dibagi dalam 3 kategori utama, yaitu:

1. Sekolah, termasuk di dalamnya adalah para guru, kepala sekolah, murid dan tata usaha sekolah.
Seperti yang kita tahu, di dalam sekolah terdapat berbagai pihak diantaranya kepala sekolah, pendidik, dan peserta didik. Kepala sekolah bertanggung jawab pada perkembangan prestasi peserta didiknya, suasana lingkungan kerja guru, dan karakter keseluruhan sekolah. Kepala sekolah juga memegang

peranan penting lain yaitu penghubung antara guru, orang tua, dan para stakeholder lainnya. Peserta didik di masa globalisasi semakin membuat mereka beragam dengan kehadiran teknologi sebagai tempat-tempat belajar informal mereka (internet, media sosial, dll). Guru sebagai elemen kunci utama pendidikan semakin dituntut untuk beradaptasi dan bertanggung jawab atas hal-hal yang dialami peserta didik.

2. Pemerintah, diwakili oleh para pengawas, pemilik, dinas pendidikan, walikota, sampai menteri pendidikan nasional.

Pemerintah, selaku pembuat kebijakan juga harus bersinergi dengan *stakeholder* lain. Peran pembuat kebijakan yaitu pelayan mediator antara aktor-aktor pendidikan lainnya, baik di tingkat daerah hingga pusat. Yang mana, setiap kebijakan yang mereka putuskan diharapkan dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik oleh *stakeholder* pendidikan lain serta mendukung kinerja antar *stakeholder*.

3. Masyarakat, sedangkan masyarakat yang berkepentingan dengan pendidikan adalah orang tua murid, pengamat dan ahli pendidikan, lembaga swadaya masyarakat, perusahaan atau badan yang

membutuhkan tenaga terdidik, toko buku, kontraktor pembangunan sekolah, penerbit buku, penyedia alat pendidikan, dan lain-lain.

Berbeda dengan *stakeholder* sekolah dan pemerintah yang terlibat langsung dalam sistem pendidikan, masyarakat termasuk dalam bagian diluar lingkaran sistem pendidikan tetapi berkaitan secara tidak langsung pada aktor pendidikan didalamnya. Perbedaan ini penting untuk diketahui bahwa masyarakat, *stakeholder* eksternal pendidikan, tidak mempunyai kapasitas yang lebih besar dari sekolah dan pemerintah dalam menghasilkan perubahan pendidikan. Masyarakat yang dimaksud terdiri dari berbagai macam, diantaranya adalah orang tua murid, lembaga swadaya masyarakat (LSM), toko buku, ataupun perusahaan yang membutuhkan tenaga terdidik, dan lain-lain.⁹¹

Untuk dapat memberikan pelayanan pendidikan, memberikan edukasi tentu butuh berbagai macam proses. Dari mulai perancangan kurikulum, pendaftaran, pengajaran, evaluasi, ditambah dengan proses pendukung seperti pemeliharaan sarana dan prasarana, pengendalian dokumen,

⁹¹<http://itsmengajar.org/stakeholder-pendidikan-sekolah/>. Diakses pada tanggal 2 juni 2020 jam 13.00 WIB.

pengarsipan dan sebagainya. Setiap organisasi pendidikan seharusnya sudah mempunyai alur kerja untuk setiap komponen yang ada di dalam organisasi pendidikan yang bersangkutan. Dibawah ini kegiatankegiatan yang mesti disusun dan dilaksanakan oleh setiap organisasi pendidikan, yaitu:⁹²

- a. Sekolah/ Lembaga pendidikan membuat dan memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait.
- b. Perumusan pedoman sekolah/lembaga pendidikan:
 - 1) mempertimbangkan visi, misi dan tujuan sekolah/ lembaga pendidikan;
 - 2) ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan masyarakat.
- c. Pedoman pengelolaan sekolah/ lembaga pendidikan meliputi:
 - 1) kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP);
 - 2) kalender pendidikan/akademik;
 - 3) struktur organisasi sekolah/lembaga pendidikan;
 - 4) pembagian tugas di antara guru;
 - 5) pembagian tugas di antara tenaga kependidikan;
 - 6) peraturan akademik;

⁹²Ali, M,. (2000), Sistem Penjaminan Mutu dalam Manajemen Mutu Pendidikan, Jurnal Mimbar Pendidikan, No.1 tahun XIX, hal 28

- 7) tata tertib sekolah/lembaga pendidikan;
 - 8) kode etik sekolah/lembaga pendidikan;
 - 9) biaya operasional sekolah/lembaga pendidikan.
- d. Pedoman sekolah/ lembaga pendidikan berfungsi sebagai petunjuk pelaksanaan operasional.
- e. Pedoman pengelolaan KTSP, kalender pendidikan dan pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dievaluasi dalam skala tahunan, sementara lainnya dievaluasi sesuai kebutuhan.

Setiap proses mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kegiatan di lembaga pendidikan memiliki kemungkinan-kemungkinan risiko yang potensial terjadi. Untuk mengatasi segala risiko yang mengancam maka perlu dilakukan identifikasi risiko di setiap proses. Lembaga pendidikan harus mempelajari resiko yang ada dalam setiap proses dalam mencapai sasaran kinerjanya. Mempelajari resiko harus berkaitan dengan konteks organisasi dan sasaran kinerja proses-proses yang ingin dicapai. Resiko tentu tidak hanya dipelajari, tapi juga ditindaklanjuti. Resiko yang besar perlu mendapat prioritas untuk tindak lanjut.

Tindak lanjut bisa bermacam ragam. Bisa perbaikan sumber daya, bisa perbaikan proses itu sendiri, bisa perbaikan kebijakan dan sebagainya.

Ujung dari tahapan-tahapan diatas adalah pengaturan berbagai proses dan elemen lain dalam sistem manajemen mutu yang dapat sejauh mungkin menjamin terpenuhinya mutu pendidikan.

Setelah berbagai pengaturan proses ditetapkan, lembaga pendidikan harus menerapkan sistem manajemen mutu, memantau efektifitas dan melakukan perbaikan secara terus menerus dan berkelanjutan. Pemantauan dapat dilakukan dengan pelaporan kinerja secara berkala, audit internal maupun tinjauan manajemen. Hasil dari pemantauan adalah perbaikan-perbaikan untuk peningkatan kinerja proses-proses dan sistem manajemen mutu secara keseluruhan.

Istilah pengawasan (pemantauan) sering dikaitkan dengan kata evaluasi (evaluating), koreksi (correcting), supervisi (supervision), dan pemantauan. Semua istilah tersebut lebih tepatnya sebagai tehnik dalam kegiatan pengawasan. Secara umum pengawasan merupakan kunci keberhasilan manajemen. Karena adanya pengawasan suatu organisasi, perencanaan, kebijakan dan upaya peningkatan mutu dapat dilaksanakan dengan baik

Secara umum pengawasan tidak bertujuan untuk mencari kesalahan ataupun memberi hukuman dari pimpinan pada bawahannya, tetapi pengawasan mempunyai tujuan sebagai dasar bagi pimpinan untuk menentukan kebijakan

dan mengambil keputusan yang strategis, menuju organisasi yang lebih baik. Tujuan pengawasan berdasarkan konsep sistem manajemen adalah membantu mempertahankan hasil atau output yang sesuai sistem. Artinya melalui pengawasan apa yang telah ditetapkan dalam rencana dan program, pembagian tugas dan tanggung jawab, pelaksanaannya serta evaluasinya, senantiasa dipantau dan diarahkan sehingga tetap berada dalam ketentuan ⁹³

Lebih lanjut di jabarkan bahwa tujuan pengawasan sebagai berikut:

1. Agar pihak yang diawasi merasa terbantu, sehingga visi dan misi organisasi bisa tercapai secara efektif dan efisien
2. Agar tercipta suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi, saling percaya dan akuntabilitas.
3. Untuk meningkatkan kelancaran kegiatan organisasi
4. Untuk memotivasi terwujudnya good governance

Dengan kata lain, tujuan pengawasan adalah untuk menentukan solusi yang tepat, efisien, dan efektif dalam mengatasi berbagai problema organisasi (kependidikan).

Dalam proses pengawan apabila di temukan permasalahan yang terjadi maka harus dicarikan solusi untuk

⁹³Fatah, Nanang, Landasan Manajemen Pendidikan, PT. Remaja Rosdakarya Bandung, 2000. hal 103

perbaikan. Semua fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian memerlukan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah (Perbaikan). Perubahan situasi dan kondisi yang sangat cepat menjadi faktor yang harus dipertimbangkan dalam manajemen yang mendorong manajer untuk mampu membuat sejumlah keputusan yang tepat dan cepat. Untuk mampu mengimbangi cepatnya perubahan waktu, seorang manajer harus sanggup menghadapi minimal tiga tantangan yaitu (1) keadaan yang sangat kompleks, (2) keadaan yang tidak menentu, (3) tuntutan untuk dapat bertindak luwes. Kualitas suatu keputusan merupakan cermin dari daya pikir manajer. Oleh karena itu, berfikir dalam hubungannya dengan mengambil keputusan dan memecahkan masalah harus diusahakan agar kegiatan manajemen efektif dan efisien

Perbaikan yang berkesinambungan berkaitan dengan komitmen (*Continuous Quality improvement* atau CQI) dan proses Continuous Proses Improvement. Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada Visi dan Misi bersama, serta pemberdayaan. Semua persiapan untuk secara inkremental mewujudkan visi tersebut. Perbaikan yang berkesinambungan tergantung kepada dua unsur. Pertama: mempelajari proses, alat, dan keterampilan. Kedua:

menerapkan keterampilan baru *small achievable project*, proses perbaikan berkesinambungan yang dapat dilakukan berdasarkan siklus PDAC Plan, Do, Check, Action. Siklus ini merupakan siklus perbaikan yang *never ending*, dan berlaku pada semua fase organisasi/ lembaga.⁹⁴

F. MANFAAT ISO 9001: 2015

Salah satu standar mutu manajemen pendidikan yang diadopsi oleh pendidikan adalah manajemen perusahaan yang menetapkan sistem manajemen mutu standar internasional yaitu *International Standardization Organization ISO 9001 (series)*. Suratmo dalam Siswanto menyebutkan; ISO 9000 dikeluarkan pada tahun 1987 oleh *International Organization for Standardization* yang selanjutnya konsep ini dikenal sebagai standar manajemen mutu (*quality management*) atau secara lengkap disebut sebagai *Standar Manajemen Mutu dan Jaminan Mutu Pedoman Seleksi dan Penggunaan*.⁹⁵

Tujuan dikeluarkannya ISO adalah untuk membuat suatu aturan dan ukuran yang lebih memiliki penilaian sesuai dengan standarnya pada suatu produk dijual dipasar bebas.

⁹⁴Eti Rochaety. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta, Bumi Aksara: 2008. hlm. 119-120

⁹⁵Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hal. 203

Sehingga dengan begitu tidak sembarangan barang dapat dijual di pasar bebas, dengan begitu hanya produk dengan tingkat kualitas yang bermutu yang boleh dipasarkan di pasar bebas.⁹⁶

Isi pedoman ISO 9000 tersebut meliputi lima standar mutu internasional yaitu yang terdapat dalam ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 dan ISO 9004. ISO 9001 merupakan standar yang paling komprehensif dan digunakan untuk menjamin mutu pada tahapan desain, pengembangan, produksi, instalasi, dan pelayanan jasa.⁹⁷

1. Manfaat ISO 9001:2015 bagi sekolah

Standarisasi merupakan sarana penunjang yang sangat penting artinya sebagai salah satu alat yang efektif dan efisien guna menggerakkan kegiatan organisasi, dalam meningkatkan produktivitas dan menjamin mutu produk dan/atau jasa, sehingga dapat meningkatkan daya saing, melindungi konsumen, tenaga kerja, dan masyarakat baik keselamatan maupun kesehatannya. Jaminan bahwa konsumen atau pelanggan akan mendapatkan kualitas barang ataupun jasa yang sesuai dengan harapan tersebut hanya dapat diberikan oleh perusahaan atau institusi yang telah memiliki sertifikat suatu standar system mutu.

⁹⁶Irham Fahmi, Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 115.

⁹⁷Siswanto, *Loc. Cit.*

Mutu adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*services*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (*satisfaction*) pelanggan (*customers*) yang dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua, yaitu internal *customer* dan eksternal. Internal *customer* yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pembelajar (*learners*) dan eksternal *customer* yaitu masyarakat dan dunia industri.⁹⁸

Kualitas sering dianggap sebagai ukuran relative kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri dari kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan.⁹⁹

Ada beberapa *tool* atau alat untuk membantu perusahaan agar bekerja dengan lebih terorganisir serta membantu pengelolaan dan pengontrolan proses bisnis yang berjalan di perusahaan dengan berpegang pada standar mutu yang telah ditetapkan. System mutu seperti ISO 9000, TS 16949, QS 9000, Six Sigma, dan Malcolm Baldrige adalah suatu system yang telah teruji dan terbukti luas di dunia.¹⁰⁰

⁹⁸Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 3

⁹⁹C. Rudy Prihantoro, *Konsep Pengendalian Mutu*, (Bandung: remaja Rosdakarya, 2012), hal. 70.

¹⁰⁰*Ibid.* hal. 45

Salah satu keuntungan penerapan sistem mutu tersebut, yaitu lembaga pendidikan tidak perlu lagi membuat suatu standar sistem baru, yang diperlukan lembaga pendidikan adalah mengadopsi sistem tersebut untuk disesuaikan dengan model jasa dan kondisi lembaga pendidikan. Dengan penerapan sistem mutu ISO 9001 tentunya akan membawa dampak positif bagi lembaga pendidikan, yaitu meningkatkan dan menjamin mutu dari produk atau jasa yang dihasilkan sehingga pada akhirnya akan meningkatkan tingkat kepuasan konsumen terhadap produk yang disediakan dan akan berkualitas para lulusannya.

Tujuan utama ISO 9000 adalah sebagai berikut:¹⁰¹

1. Organisasi harus mencapai dan mempertahankan mutu produk atau jasa yang dihasilkan sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli.
2. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak manajemen bahwa mutu yang dimaksudkan telah dicapai dan dapat dipertahankan.
3. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak pembeli bahwa mutu yang dimaksudkan telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang dijual. Isi pedoman ISO tersebut meliputi lima standar mutu internasional sebagai berikut.

¹⁰¹Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hal. 203.

- a. ISO 9000 merupakan suatu peta jaringan yang memberikan definisi dasar dan konsep-konsep serta menjelaskan bagaimana suatu perusahaan memilih dan menggunakan standar yang lain dalam seri tersebut.
- b. ISO 9001 merupakan standar yang paling komprehensif dan digunakan untuk menjamin mutu pada tahap desain, pengembangan, produksi, instalasi, dan pelayanan jasa. ISO 9001 biasanya digunakan untuk perusahaan manufaktur yang mendesain dan membuat produk sendiri.
- c. ISO 9002 digunakan untuk memenuhi persyaratan produksi dan instalasi yang memerlukan jaminan.
- d. ISO 9003 merupakan standar yang kurang rinci, karena hanya dibutuhkan untuk menjamin pemeriksaan dan uji akhir. Biasanya digunakan untuk laboratorium pengujian, pusat kalibrasi, dan distributor peralatan yang melakukan pemeriksaan dan pengujian produk yang dipasok.
- e. ISO 9004 digunakan untuk kepentingan internal dan bukan untuk situasi kontraktual. ISO 9004 mencakup elemen pokok yang memengaruhi sistem jaminan mutu, termasuk di dalamnya tanggung jawab manajemen, pemasaran, pengadaan, langkah pengendalian, pemanfaatan sumber daya manusia, faktor keamanan, dan penggunaan metode statistika.

Tujuan dari ketiga standar ISO 9001, ISO 9002, dan ISO 9003 adalah untuk memberikan jaminan mutu dalam hal kontraktual dengan pihak luar. Ketiganya merupakan standar yang digunakan untuk mencatat sistem mutu pemasok. Ketiganya bersifat saling melengkapi dan pemilihannya bergantung pada cakupan dan kompleksitas operasi perusahaan serta skala usahanya.

2. Kegunaan ISO 9001:2015 untuk pemerintah

Mutu tidak berdiri sendiri artinya banyak faktor untuk mencapainya dan untuk memelihara mutu. Dalam kaitan ini peran dan fungsi sistem penjaminan mutu (*Quality Assurance System*) sangat dibutuhkan. Secara kelembagaan, Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) diposisikan sebagai bagian dari keseluruhan fungsi manajemen pendidikan. SPMP sebagai salah satu fungsi manajemen pendidikan mengemban tugas dan tanggung jawab dalam mengukur dan menilai pemenuhan standar mutu sebagaimana yang telah ditetapkan dalam kebijakan atau regulasi. SPMP dalam kegiatannya fokus terhadap peningkatan mutu secara berkelanjutan dengan cara mengukur dan menilai mutu sistem pendidikan, kinerja institusi pendidikan, dan mutu program studi.

SPMP dapat dipandang sebagai instrumen kebijakan dalam mengefektifkan implementasi kebijakan untuk mencapai

akuntabilitas satuan pendidikan terhadap masyarakat atau publik. Oleh karena itu di berbagai negara akreditasi (*Accreditation*) dijadikan salah satu cara atau metode yang digunakan dalam sistem penjaminan mutu pendidikan dan manajemen mutu secara keseluruhan (*Total Quality ManagementTQM*). Di negara kita, akreditasi dilakukan untuk menentukan kelayakan Program dan Satuan Pendidikan pada jalur pendidikan formal dan nonformal pada setiap jenjang dan jenis (Pasal 60 pp. 19/2005), melalui pendekatan audit, pengukuran dan evaluasi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) PT, BAN SM, dan BAN PNFI.¹⁰²

Di Indonesia, ISO 9001 selanjutnya diadopsi dan disesuaikan menjadi SNI ISO 9001: 2008. Standar ini dirumuskan oleh Panitia Teknis PK 03-02 Sistem Manajemen Mutu, dan telah dikonsensuskan pada tanggal 23 Desember 2008 di Jakarta. SNI ISO 9001: 2008 menentukan persyaratan sistem manajemen mutu yang dapat digunakan untuk aplikasi internal oleh organisasi, atau untuk sertifikasi, atau untuk tujuan kontrak. Standar tersebut difokuskan pada efektifitas sistem manajemen mutu dalam memenuhi persyaratan pelanggan.¹⁰³

¹⁰²Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 3

¹⁰³Badan Standar Nasional (BSN), *Sistem manajemen mutu – Persyaratan, Quality management systems- Requirements*, (ISO 9001:2008, IDT), (Jakarta: BSN, 2008), hal. 1, 6.

SNI ISO 9001 dan SNI ISO 9004 merupakan standar sistem manajemen mutu yang telah didesain untuk saling melengkapi, tetapi dapat juga digunakan secara independent. Standar ini menyarankan adopsi pendekatan proses saat menyusun, penerapan-menerapkan dan memperbaiki efektifitas sistem manajemen mutu, untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi persyaratan pelanggan.

Standarisasi system manajemen mutu pada SNI ISO 9001: 2008 sebagaimana terangkum pada paparan berikut:

1. Persyaratan Umum

Organisasi harus menetapkan, mendokumentasikan, penerapan menerapkan, dan memelihara sistem manajemen mutu dan terus-menerus memperbaiki efektifitasnya sesuai dengan persyaratan standar ini.

2. Persyaratan Dokumentasi

Dokumentasi sistem manajemen mutu harus mencakup:

- a) pernyataan terdokumentasi dari kebijakan mutu dan sasaran mutu,
- b) pedoman mutu,
- c) prosedur dan rekaman terdokumentasi

3. Manual Mutu

Organisasi harus menetapkan dan memelihara sebuah manual mutu yang mencakup:

- a) lingkup sistem manajemen mutu,
- b) prosedur terdokumentasi yang ditetapkan untuk sistem manajemen mutu, atau mengacu kepada prosedur tersebut, dan
- c) uraian dari interaksi antara proses sistem manajemen mutu.

4. Pengendalian dokumen

Dokumen yang disyaratkan oleh sistem manajemen mutu harus dikendalikan. Harus dibuat suatu prosedur terdokumentasi untuk menetapkan pengendalian yang diperlukan.

5. Pengendalian Rekaman

Rekaman yang ditetapkan untuk memberikan bukti kesesuaian dengan persyaratan dan beroperasinya sistem manajemen mutu secara efektif harus dikendalikan

4. Manfaat ISO 9001:2015 bagi Masyarakat

Sekolah berpenampilan unggul merupakan alternative baru dalam pendidikan yang menekankan pada kemandirian dan kreativitas sekolah yang memfokuskan pada perbaikan proses pendidikan. Sekolah unggulan adalah sekolah yang efektif menggunakan strategi peningkatan budaya mutu, strategi pengembangan kesempatan belajar dan pelayanan yang bermutu kepada murid, strategi memelihara kendali mutu (quality

control), strategi penggunaan kekuasaan, pengetahuan dan informasi secara efisien.

Beberapa indikator yang menunjukkan sekolah berpenampilan unggul yaitu sekolah memiliki visi dan misi untuk meraih prestasi/mutu yang tinggi, semua personel sekolah memiliki komitmen yang tinggi untuk berprestasi, adanya program pengadaan staf sesuai dengan perkembangan iptek, adanya kendali mutu yang terus menerus (quality control), adanya perbaikan mutu yang berkelanjutan (continuous quality improvement), serta adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid dan masyarakat.¹⁰⁴ Semakin sekolah bermutu, maka lulusan juga akan bermutu, sehingga apa yang diharapkan orang tua akan tercapai.

¹⁰⁴Nanang fatah, Op. Cit, hal. 114.

BAB XII

QUALITY ASSURANCE DALAM PENDIDIKAN

BAB XII

QUALITY ASSURANCE DALAM PENDIDIKAN

A. Pengertian Quality Assurance (Jaminan Mutu)

Jaminan mutu dalam dunia pendidikan, itu perlu ada bahkan memang harus ditingkatkan mengingat mutu pendidikan di Indonesia pada khususnya jauh dari apa yang diharapkan. Penjaminan mutu dalam dunia pendidikan, memang harus ditingkatkan mengingat mutu pendidikan di Indonesia pada khususnya jauh dari apa yang diharapkan. Kita juga mengakui bahwa sekolah-sekolah baik dari tingkat menengah maupun tingkat atas tentang kondisi sarana prasarana dan proses pembelajaran masih kurang memuaskan, sehingga penjaminan mutu pendidikan merupakan program yang utama bahkan amat sangat penting bagi menteri pendidikan dan tentunya bagi pemerintah. Peningkatan mutu pendidikan memerlukan standar mutu, dilakukan dalam satu prosedur tata kerja yang jelas, strategi, kerjasama dan

kolaborasi antar pemangku kepentingan dan dilakukan secara terus-menerus berkelanjutan.¹⁰⁵

Penjaminan mutu (*Quality Assurance*) adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga *stakeholders* memperoleh kepuasan. Penjaminan mutu atau kualitas adalah seluruh rencana tindakan sistematis yang penting untuk menyediakan kepercayaan yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan tertentu dari kualitas. Sistem penjaminan mutu, dalam PP. nomor 19/ 2005 pasal 49, penjaminan mutu merupakan kegiatan untuk memberikan bukti untuk membangun kepercayaan bahwa kualitas dapat berfungsi dengan baik. Penjaminan mutu secara internal oleh satuan pendidikan adalah pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang dikdasmen menerapkan manajemen berbasis sekolah: kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.

Sedangkan dalam PP nomor 19/2005 pasal 91, Satuan Pendidikan wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan untuk memenuhi atau melampaui SNP. Secara singkat, implementasi SPMP terdiri dari rangkaian proses/tahapan yang secara siklik dimulai dari (1) pengumpulan data, (2)

¹⁰⁵Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hal. 53

analisis data, (3) pelaporan/pemetaan, (4) penyusunan rekomendasi, dan (5) upaya pelaksanaan rekomendasi dalam bentuk program peningkatan mutu pendidikan. Sekolah atau Madrasah perlu membentuk Tim Pengembang Sekolah (TPS) yang terdiri dari berbagai unsur stakeholders yaitu, kepala sekolah, pengawas sekolah, perwakilan guru, komite sekolah, orang tua, dan perwakilan lain dari kelompok masyarakat yang memang dipandang layak untuk diikutsertakan karena kepedulian yang tinggi pada sekolah. Dalam melaksanakan SPMP, Pengawas Pendidikan yang bertugas sebagai pembina sekolah juga harus dilibatkan dalam TPS, sebagai wakil dari pemerintah.

Quality Assurance atau menjaga mutu adalah: “Suatu program berlanjut yang disusun secara objektif dan sistematis memantau dan menilai mutu dan kewajaran asuhan terhadap pasien. Menggunakan peluang untuk meningkatkan asuhan pasien dan memecahkan masalah-masalah yang terungkap.”¹⁰⁶

Istilah Quality Assurance bisa disebut “Jaminan mutu” pada awalnya digunakan di lingkungan dunia bisnis barang dan jasa, dengan maksud untuk menumbuhkan budaya peduli mutu. Jaminan mutu perlu dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan pengguna produk. Dalam perkembangan selanjutnya, penerapan konsep

¹⁰⁶Yacobalis, *Menjaga Mutu Pelayanan Rumah Sakit*, Persi, Jakarta, hal. 14.

jaminan mutu ini ternyata tidak hanya terbatas di lingkungan bisnis dan industri, tetapi juga dalam bidang pelayanan jasa pendidikan sejalan dengan munculnya gerakan akuntabilitas Pendidikan.

Jaminan mutu adalah sebuah cara memproduksi produk yang bebas dari cacat dan kesalahan. Jaminan mutu adalah pemenuhan spesifikasi produk secara konsisiten produk secara konsisten atau menghasilkan produk yang selalu baik sejak awal (*right first time every time*). Jaminan mutu lebih menekankan tanggungjawab tenaga kerja dibandingkan inspeksi control mutu, meskipun sebenarnya inspeksi tersebut juga memiliki peranan dalam jaminan mutu. Mutu barang atau jasa yang baik dijamin oleh sistem, yang dikenal sebagai sistem jaminan mutu, yang memposisikan secara tepat bagaimana produksi seharusnya berperan sesuai dengan standar. Standar-standar mutu diatur oleh prosedur-prosedur yang ada dalam jaminan mutu.¹⁰⁷

Dalam lingkungan pendidikan, khususnya persekolahan tuntutan terhadap *quality assurance* merupakan gejala wajar karena penyelenggaraan pendidikan yang bermutu merupakan bagian dari *public accountability*. *Quality assurance* dalam hal ini berperan sebagai salah satu cara atau upaya dalam

¹⁰⁷Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, (Jogyakarta : IRCiSoD, 2010), hal:58

meningkatkan mutu pendidikan secara kontinyu. Tujuannya adalah untuk melindungi masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan, agar masyarakat tersebut mendapatkan hasil pendidikan Sesuai dengan harapan dan yang dijanjikan oleh penyelenggara pendidikan yang berimplikasi pada kepuasan masyarakat (pelanggan) akan hasil pendidikan.

Tanggung jawab terhadap mutu Pendidikan khususnya mutu proses pendidikan merupakan tanggung jawab semua orang yang terlibat di dalam proses operasi sistem lembaga pendidikan, karena masyarakat pendidikan khususnya tenaga pendidik atau tenaga pengajar dan jajaran pengelola serta pimpinan lembaga pendidikan harus memiliki konsep dan strategi peningkatan mutu Pendidikan secara kontinyu melalui *quality assurance* sebagai penjamin dalam memperoleh hasil pendidikan, khususnya prestasi belajar siswa yang baik yang pada akhirnya dapat menciptakan lulusan-lulusan yang berkualitas, yaitu lulusan yang profesional dan kompeten sesuai dengan harapan masyarakat.

B. Tujuan Quality Assurance

Pemerintah menindak lanjuti ketentuan mengenai penjaminan mutu yang terdapat pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 ke dalam

Permendiknas no.63 tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.

Tujuan penjaminan mutu pendidikan dalam permendiknas ini adalah terbangunnya SPMP yang terdiri dari:

1. Terbangunnya budaya mutu pendidikan formal, non-formal, dan informal;
2. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan proporsional dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan non formal pada satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah kabupaten atau kota, pemerintah provinsi, dan Pemerintah;
3. Ditetapkannya secara nasional acuan mutu dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan nonformal;
4. Terpetakannya secara nasional mutu pendidikan formal dan non formal yang dirinci menurut provinsi, kabupaten atau kota, dan satuan atau program pendidikan;
5. Terbangunnya sistem informasi mutu pendidikan formal dan non formal berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang andal, terpadu, dan tersambung yang menghubungkan satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, peme-

rintah kabupaten atau kota, pemerintah provinsi, dan Pemerintah.

Selain itu dalam Peraturan Pemerintah RI (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) mewajibkan setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan non formal melakukan penjaminan mutu pendidikan (Pasal 91 ayat 1) yang bertujuan untuk memenuhi dan melampaui SNP (Pasal 91 ayat 2). Proses penjaminan mutu tersebut dilakukan secara bertahap, sistematis, dan terencana dalam suatu program yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas (Pasal 91 ayat 3).

C. Quality Assurance Pendidikan

Penjaminan Mutu Pendidikan adalah suatu mekanisme yang sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu dan aturan yang ditetapkan.¹⁰⁸ Mutu (Kualitas) pendidikan bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya, dia merupakan hasil dari suatu proses pendidikan, jika suatu proses pendidikan berjalan baik, efektif dan efisien, maka terbuka peluang yang sangat besar

¹⁰⁸Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah KEMENDIKBUD, Pedoman Umum Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah, 2016. hal. viii

memperoleh hasil Pendidikan yang bermutu. Mutu pendidikan mempunyai kontinum dari rendah ke tinggi sehingga berkedudukan sebagai suatu variabel, dalam konteks pendidikan sebagai suatu sistem, variabel kualitas pendidikan dapat dipandang sebagai variabel terikat yang dipengaruhi oleh banyak faktor seperti kepemimpinan, iklim organisasi, kualifikasi guru, anggaran, kecukupan fasilitas belajar dan sebagainya.

Edward Sallis menyatakan: “ada banyak sumber mutu dalam pendidikan, misalnya sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis dan komunitas lokal, sumberdaya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajaran anak didik, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut”.¹⁰⁹

Dalam konteks mutu pendidikan, Rowley mengartikan *quality assurance* sebagai *a general term which encompasses all the policies, systems and processes directed towards ensuring the maintenance and enhancement of the quality of educational provision. For example, course design, staff development, the*

¹⁰⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*. (London: Kogan Page, 2006) hal. 30

*collection and use of feedback from students, staff and employees.*¹¹⁰ Yang artinya istilah umum yang mencakup semua kebijakan, system dan proses yang diarahkan untuk memastikan pemeliharaan dan peningkatan kualitas penyediaan Pendidikan. Misalnya, disain kursus, pengembangan staf, pengumpulan dan penggunaan umpan balik dari siswa, staf dan karyawan. Jadi penjaminan mutu suatu sistem tentang pencapaian suatu tingkat kualitas berdasarkan prosedur-prosedur. Tujuannya ialah mencapai suatu tingkat kualitas tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah terdiri atas dua komponen yaitu:

1. Sistem Penjaminan Mutu Internal.

Sistem Penjaminan Mutu Internal adalah sistem penjaminan mutu yang dilaksanakan dalam satuan Pendidikan dan dijalankan oleh seluruh komponen satuan pendidikan;

¹¹⁰ Jennifer Rowley, "A New Lecturer's Simple Guide to Quality Issues in Higher Education, dalam *International Journal of Education Management*, (9,1, 1995), hlm. 24-27.

2. Sistem Penjaminan Mutu Eksternal.

Sistem Penjaminan Mutu Eksternal yaitu sistem penjaminan mutu yang dilaksanakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, lembaga akreditasi dan lembaga standarisasi pendidikan;

Implementasi sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah mengacu pada standar sesuai peraturan yang berlaku. Acuan utama sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah adalah Standar Nasional Pendidikan (SNP). SNP adalah standar minimal yang ditetapkan pemerintah dalam bidang pendidikan yang harus dipenuhi oleh satuan pendidikan dan semua pemangku kepentingan dalam mengelola dan menyelenggarakan pendidikan. Standar Nasional Pendidikan terdiri atas:

1. Standar Kompetensi Lulusan
2. Standar Isi
3. Standar Proses
4. Standar Penilaian
5. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan
6. Standar Pengelolaan
7. Standar Sarana dan Prasarana

8. Standar Pembiayaan.¹¹¹

Kedelapan standar pendidikan tersebut membentuk rangkaian *input*, proses, dan *output*. Standar Kompetensi Lulusan (SKL) merupakan output dalam SNP. SKL akan mencapai skor yang tinggi apabila input terpenuhi sepenuhnya dan proses berjalan dengan baik. Pemerintah telah menetapkan standar tersebut dengan adanya 8 standar nasional pendidikan yang menjadi pijakan utama bagi sekolah dalam memberikan pendidikan yang bermutu bagi peserta didik. Pemerintah memiliki peranan penting dalam mensosialisasikan konsep dasar mutu pendidikan bagi sekolah khususnya kepada masyarakat. Selain itu pemerintah harus dapat menggalang kesadaran bahwa peningkatan mutu pendidikan merupakan tanggung jawab semua komponen masyarakat, dengan fokus peningkatan mutu yang berkelanjutan (terus menerus) pada tataran sekolah.

Konsep penjaminan mutu berkembang didasarkan kepada suatu keinginan dan keharusan bagi sekolah untuk turut berpartisipasi langsung secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan mutu pendidikan melalui penerapan proses manajemen terpadu (TQM). Sekolah harus

¹¹¹Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah KEMENDIKBUD, Pedoman Umum Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah, 2016. hal. 20

mampu menterjemahkan dan menangkap esensi segala kebijakan yang berhubungan dengan proses penjaminan mutu serta memahami bagaimana proses implementasinya yang kemudian melalui proses perencanaan, sekolah harus dapat memformulasikannya ke dalam kebijakan mutu melalui bentuk program - program prioritas yang harus dilaksanakan sehingga tercipta budaya mutu.

Tujuan akhir dari sistem penjaminan mutu pendidikan adalah terwujudnya budaya mutu (*quality culture*) dalam dunia pendidikan. Budaya mutu, terutama mutu akademik, mencitrakan dunia pendidikan sebagai arena yang memiliki nilai tinggi baik moral maupun sosial. Budaya mutu pada satuan pendidikan ini memastikan seluruh proses manajemen maupun pembelajaran dapat berlangsung sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dengan demikian sekolah yang menyenangkan dan menghasilkan anak yang berkarakter dan cerdas baik spiritual, intelektual, emosional, sosial, dan kinestetis dapat diwujudkan.

Penerapan penjaminan mutu pada dasarnya berarti melakukan perubahan paradigma penyelenggaraan pendidikan yang memerlukan kerja keras dan komitmen kuat dari pimpinan. Keinginan untuk melakukan perubahan tidaklah mudah terutama bagi perguruan tinggi yang sudah merasa mapan. Dengan demikian, diperlukan komitmen tinggi dari

pimpinan puncak untuk melaksanakan program penjaminan mutu.

Komitmen ini kemudian harus diikuti oleh segenap staf dengan membentuk sebuah tim/komite yang bertugas mempersiapkan proses penjaminan mutu. Panitia/tm ini diberi tugas untuk membantu memantau pelaksanaan penjaminan mutu. Apabila penjaminan mutu telah berhasil dilaksanakan maka peningkatan mutu bukan lagi menjadi permintaan dari pucuk pimpinan melainkan dari setiap unit.

D. Tim Penjaminan Mutu Pendidikan

Sistem penjaminan mutu internal dapat berjalan dengan baik di satuan pendidikan jika terdapat unsur penjaminan mutu di dalam manajemennya. Unsur penjaminan mutu tersebut dapat dalam bentuk Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS) yang merupakan tim independen di luar manajemen sekolah yang minimal berisi perwakilan pimpinan satuan pendidikan, pendidik, dan tenaga kependidikan lainnya serta komite di satuan pendidikan tersebut. Jika sumberdaya satuan pendidikan tidak mencukupi,

fungsi penjaminan mutu ini menjadi tugas dari tim manajemen yang sudah ada dalam satuan pendidikan.¹¹²

E. Ukuran Keberhasilan Penjaminan Mutu Pada Satuan Pendidikan

Ukuran keberhasilan penjaminan mutu oleh satuan pendidikan terdiri dari indikator keluaran (output), hasil (outcome) dan dampak.

1. Indikator Keluaran (Output)

- a. Satuan pendidikan mampu menjalankan seluruh siklus penjaminan mutu
- b. Berfungsinya organisasi penjaminan mutu pendidikan di satuan pendidikan

2. Indikator Hasil (Outcome)

- a. Proses pembelajaran berjalan sesuai standar
- b. Pengelolaan satuan pendidikan berjalan sesuai standar

3. Indikator Dampak (Impact)

- a. Budaya mutu di satuan pendidikan terbangun
- b. Mutu hasil belajar meningkat

¹¹²Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah KEMENDIKBUD, Petunjuk Pelaksana Penjaminan Mutu Pendidikan oleh Satuan Pendidikan, 2017. hal. 15

Keberhasilan pelaksanaan penjaminan mutu di satuan pendidikan dipengaruhi oleh:

- a. Komitmen manajemen dan kepemimpinan (management commitment and leadership)
- b. Perbaikan yang berkelanjutan (continous improvement)
- c. Berorientasi pada kepuasan pengguna layanan secara menyeluruh (total customer statisfaction)
- d. Keterlibatan aktif pendidik dan tenaga kependidikan (employee involvement)
- e. Pelatihan (training)
- f. Komunikasi (communication)
- g. Kerjasama (teamwork).¹¹³

Keberhasilan pengelolaan *quality assurance* berpengaruh terhadap prestasi belajar siswa sebagai salah satu bentuk kepuasan terhadap atau jaminan-jaminan mutu yang diberikan oleh lembaga pendidikan atau dalam hal ini sekolah, karena dengan penjaminan mutu ini dapat melahirkan kepercayaan masyarakat terhadap pendidikan yang menuntut lembaga penyelenggara pendidikan tersebut dapat menciptakan sekolah yang bermutu yang menjamin terpenuhinya berbagai kebutuhan pengguna jasa Pendidikan

¹¹³Direktorat Jenderal Pendidikan Daar dan Menengah KEMENDIKBUD, Petunjuk Pelaksana Penjaminan Mutu Pendidikan oleh Satuan Pendidikan, 2017. hal. 17

sebagai upaya untuk memperoleh prestasi yang sangat memuaskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aminatul Zahroh, *Total Quality Management: Teori& Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014
- Aaron Paul M. Pineda, *Total Quality Management In Educational Institutions: Influences On Customer Satisfaction* (AMA International University, Bahrain, Vol. 3, 2013
- Ace Suryadi dan H.A.R Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung, 1993
- Abdul Chafidz, *Sekolah Unggul Konsepsi dan Problematikanya*, MPA No. 142, Juli 1998
- Akdon, *Strategic Managemen for Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2006),
- Ali, M,. (2000), Sistem Penjaminan Mutu dalam Manajemen Mutu Pendidikan, Jurnal Mimbar Pendidikan, No.1 tahun XIX
- A. Supriyanto Jurnal Ilmu Pendidikan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar Di Daerah Diseminasi oleh, November 1997, Jilid 4, IKIP, 1997
- Baharudin dan Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010
- Bachtiar Hasan, *Perencanaan Pengajaran Bidang Studi*. Bandung; Pustaka Ramadhan. 2006
- Buchari Alma & Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate & Strategi*

- Pemasaran Jasa Pendidikan, (Bandung: Alfabeta, 2009
- Badan Standar Nasional (BSN), *Sistem manajemen mutu – Persyaratan, Quality management systems- Requirements*, (ISO 9001:2008, IDT), (Jakarta: BSN, 2008
- C. Rudy Prihantoro, *Konsep Pengendalian Mutu*, (Bandung: remaja Rosdakarya, 2012
- Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah KEMENDIKBUD, *Pedoman Umum Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah*, 2016
- Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, (Jakarta: Kencana, 2004
- Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003
- Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi-Fahrurrozi. Yogyakarta: IRCiSoD, 2006
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Cet. 9, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007
- Eti Rochaety. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta, Bumi Aksara: 2008. hlm.

- Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, (Jogyakarta: IRCiSoD, 2010
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi, 2003
- Fitriani. *Persiapan Total Quality Management (TQM)*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam; ADAARA. 2019
<http://itsmengajar.org/stakeholder-pendidikan-sekolah/>
- Hadari nawawi, *manajaemen strategic*. Jogjakarta: gadjah mada pers, 2005
<https://muhfathurrohman.wordpress.com/tag/manajemen-peningkatan-mutu-terpadu/>
<https://manajemenmututerpadudalampendidikan.wordpress.com/2012/05/14/prinsip-umum-manajemen-mutu-terpadu-mmt-total-quality-management-tqm-2/>
- Hadari Nawawi; *Manajemen Strategik*, Gadjah Mada Pers: Yogyakarta, 2005
<http://mujtahid-komunitaspendidikan.blogspot.com/2010/02/tqm-dalam-pendidikan-islam>
- Husain Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006
- Irjus Indrawan. *Pengantar Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*. Yogyakarta: Deepublish. 2015
- Irham Fahmi, *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*, (Bandung: Alfabeta, 2011

- J. M. Juran, *Kepemimpinan Mutu*, terj. Edi Nugroho. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo. 1995
- Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005
- Jennifer Rowley, "A New Lecturer's Simple Guide to Quality Issues in Higher Education, dalam *International Journal of Education Management*, (9,1, 1995
- M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001,
- M. John Bryson, *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001
- M. Dahlan Al Barry, *Kamus Modern Bahasa Indonesia*, Arloka, Yogyakarta, 2001
- Maryamah, *Total Quality Management (TQM) dalam Konteks Pendidikan, Ta'dib*, 18 (2013
- M. Sobry Sutikno. *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung: Prospect, 2010
- M. Arifin, *Filsafat Pendidikan Islam*, Cet. III, Jakarta; Bumi Aksara, 1993
- Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004),
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013

- Nana Saodih Sukmadinata, Ayi Novi Jami'at dan Ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah; Konsep, Prinsip dan Instrumen*, Bandung: Refika Aditama, 2006
- Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013
- Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: CV Alfabeta, 2011
- Peraturan Pemerintah (PP.) No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Bab I, Pasal 1.
- Quraish. Shihab, *Membumikan Al-Quran*, Mizan, Bandung, 1999
- Rohiat, *Manajemen Sekola*, (Bandung: Refika Aditama, 2008
- Rambat Lupiyadi dan A. Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa*, (Jakarta: Salemba Empat, ed II, 2006
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2002
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo, 2002
- Sri Rahmi, *Total Quality Management dalam Memajukan Pendidikan Islam. Intelektualita*, 3 (2015
- Soewarso Hardjosoedarmo, *Bacaan Terpilih Tentang Quality Management*, ANDI, Yogyakarta, 2002
- Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management ABAD 21 Studi Kasus dan Analisis*, Bumi Aksara, Jakarta, 2004

- Supranta. J, *Metode Riset*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 1997
- Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Manajemen*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2004
- Sri Minarti, *Manajemen Sekolah; Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Yogyakarta: Arruz Media, 2011
- Suharsimi Arikunto. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2009,
- Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015
- Sondang P Siagian, *Filsafah Administrasi*, (CV Masaagung, Jakarta: 1990
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010).
- Toni Bush dan Mariane Coolman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*. Jogjakarta: Diva Press, 2012.
- Tim Gama Jakarta, *Kamus Saku Ilmiah Populer*, Jakarta: Gama Press, 2010, Cet.1,
- Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Direktorat Pendidikan Menengah dan Umum, April, 1999
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Sinar Grafika, 2007.
- Undang-Undang Dasar 1945*, Surabaya: Bina Pustaka Tama, 2002.
- Veithzal Rivai, M.B.A. *Education Management Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers, 2009
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, RajawaliPers, Jakarta, 2013

BIODATA PENULIS

BIODATA PENULIS



Nama Lengkap : Haudi
JenisKelamin : Laki-laki
Tempat&Tanggal Lahir : Tangerang, 23 Februari 1975
Alamat Sesuai KTP : Jalan Pengairan No. 35 Tangerang
15111

Latar Belakang Pendidikan Formal:

2004 - D3 ABA Buddhi

2006 - S1 Pendidikan Bahasa Inggris STKIP Setia Budhi

2009 - S2 Magister Manajemen UKRIDA

2010 - S3 Program Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri
Jakarta (Pernah Kuliah, sampai Kandidat Doktor)

- 2019 - S3 DBA Collegium Humanum Warsaw Management University
- 2019 – mulai belajar pada Program Doktor Ilmu Agama dan Kebudayaan di Universitas Hindu Indonesia.
- 2019 - S3 mulai belajar pada Program Doktor Ilmu Pemerintahan di Universitas Satyagama

Latar Belakang Pendidikan Non-Formal:

- 2018 - Certified Trainer of Adi W. Gunawan Institute of Mind Technology
- 2018 – Certified Behavioral Analyst
- 2018 – Certified Professional Human Resource
- 2018 – Human Capital Business Partner
- 2018 – Certified Behavior Consultant
- 2018 – Licensed Business Master Practitioner of Neuro-Linguistic Programming

BIODATA EDITOR

BIODATA EDITOR



Nama : Hadion Wijoyo, S.E., S.H., S.Sos., S.Pd.,
M.H., M.M., Ak., CA., QWP®

Tempat dan Tanggal Lahir : Selat Baru, 8 Maret 1976

Jenis Kelamin : Laki-laki

Status Perkawinan : Kawin

Alamat Rumah : Jln. Angkasa Gang Angkasa 2 No. 48
P, Kel. Air Hitam, Kec.Payung Sekaki,
Kotamadya Pekanbaru-Riau

Mobile/Faks. : 085271273675 / 0761-571387

Alamat e-mail : dionwijoyo@yahoo.com

Pekerjaan : Dosen Tetap STMIK Dharmapala
Riau

Jabatan Fungsional : Lektor Kepala

RIWAYAT PENDIDIKAN PERGURUAN TINGGI

Tahun Lulus	Jenjang	Perguruan Tinggi	Jurusan/ Bidang Studi
1998	S1	Universitas Riau	Akuntansi
2001	S1	Universitas Lancang Kuning	Ilmu Hukum
2005	S1	Universitas Terbuka	Administrasi Niaga
2019	S1	Sekolah Tinggi Agama Buddha Dharma Widya, Tangerang Banten	Dharma Acarya (Pendidikan Keagamaan Buddha)
2003	S2	Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta	Ilmu Hukum Konsentrasi Hukum Bisnis
2008	S2	Universitas DR. Soetomo (Unitomo) Surabaya	Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Pemasaran
2019	S2	Sekolah Tinggi Ilmu Agama Buddha Smaratungga, Ampel,	Pendidikan Keagamaan Buddha

Tahun Lulus	Jenjang	Perguruan Tinggi	Jurusan/ Bidang Studi
		Boyolali, Jawa Tengah (On Going)	

Karya Buku

- ❖ Manajemen Lembaga PAUD dan PNF. Pena Persada.
Purwokerto Selatan: 2020
- ❖ Media Pembelajaran Berbasis Multimedia. Pena Persada.
Purwokerto Selatan: 2020
- ❖ Manajemen Pendidikan Karakter. Pena Persada. Purwokerto
Selatan: 2020
- ❖ Pendidikan Anak Pra Sekolah. Pena Persada. Purwokerto
Selatan: 2020
- ❖ Pendidikan Luar Sekolah. Pena Persada. Purwokerto
Selatan: 2020
- ❖ Pendidikan Kewirausahaan dan Etika Bisnis. Pena Persada.
Purwokerto Selatan: 2020
- ❖ Self Accreditation (Perbaikan Mutu PAUD dan PNF Pasca
Akreditasi). Pena Persada. Purwokerto Selatan: 2020
- ❖ Pengelolaan PAUD dan PNF Berbasis Mutu. Pena Persada.
Purwokerto Selatan: 2020
- ❖ Implementasi ISO 9001:2015 di Institusi Pendidikan. Pena
Persada. Purwokerto Selatan: 2020

- ❖ Pendidikan Budi Pekerti Anak Pra Sekolah. Pena Persada. Purwokerto Selatan: 2020
- ❖ Manajemen Pendidikan Vokasi. Pena Persada. Purwokerto Selatan: 2020
- ❖ Pendidikan Leadership di Era Millenial. Pena Persada. Purwokerto Selatan: 2020
- ❖ Kewirausahaan Berbasis Teknologi (Teknopreneurship). Pena Persada. Purwokerto Selatan: 2020
- ❖ Pengantar Psikologi Pendidikan. Qiara Media. Pasuruan: 2020
- ❖ Pengantar Sosiologi Pendidikan. Qiara Media. Pasuruan: 2020
- ❖ Manajemen Personalia dan Kearsifan Sekolah. Lakeisha. Boyolali: 2020