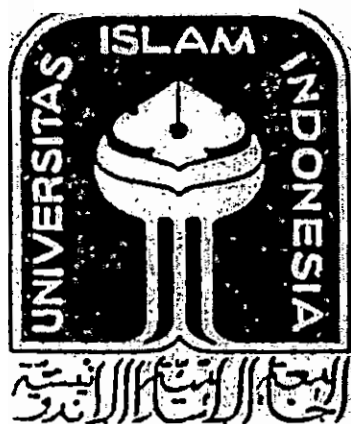


**IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
UPAYA STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI 2
DEPOK SLEMAN YOGYAKARTA**



Oleh:

Siti Nur Syamsiatul Komariah

NTM. 07913163

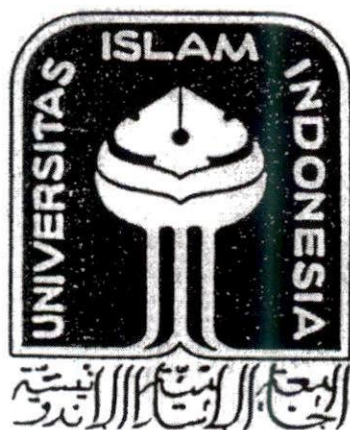
TESIS

Diajukan kepada
Program Pascasarjana Magister Studi Islam
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA

2011

**IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
UPAYA STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI 2
DEPOK SLEMAN YOGYAKARTA**



Oleh:

Siti Nur Syamsiatul Komariah

NIM: 07913163

Pembimbing:

Drs. H. Hujair AH Sanaky, MSI

TESIS

Diajukan kepada
Program Pascasarjana Magister Studi Islam
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA

2011



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 352/PS-MSI/Peng./VI/2011

TESIS berjudul : **IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) UPAYA STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI 2 DEPOK SLEMAN YOGYAKARTA**

Ditulis oleh : Siti Nur Syamsiatul Komariah

N. I. M. : 07913163

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Pendidikan Islam



Yogyakarta, 14 Juni 2011

Ketua Program

Dr. H. Imam Effendi, MA



PROGRAM PASCASARJANA
MAQISTER STUDI ISLAM (S2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Siti Nur Syamsiatul Komariah
Tempat/tgl lahir : Ogan Komerin Ilir, 06 Maret 1983
N. I. M. : 07913163
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
UPAYA STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN MUTU
PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK)
NEGERI 2 DEPOK SLEMAN YOGYAKARTA**

Ketua : Dr. H. Imam Effendi, MA (.....)

Sekretaris : Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag (.....)

Pembimbing : Drs. H. Hujair An Sanaky, MSI (.....)

Penguji : Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA (.....)

Penguji : Drs. H. Muzhoffar Akhwan, MA (.....)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 7 Juni 2011

Pukul : 14.00–15.00 WIB

Hasil / Nilai : **85,25 / A**



Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana MSI UII

Dr. H. Imam Effendi, MA



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS
No. : 955/PS-MSI/ND/V/2011

TESIS berjudul : **IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) UPAYA STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI 2 DEPOK SLEMAN YOGYAKARTA**

Ditulis oleh : Siti Nur Syamsiatul Komariah

NIM : 07913163

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia



PERSETUJUAN PEMBIMBING

TESIS Berjudul : Implementasi Total Quality Management (TQM)
Upaya Strategi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Menengah
Kejuruan (SMK) Negeri 2 Depok Sleman Yogyakarta

Ditulis : Siti Nur Syamsiatul Komariah S.Pd.I

NIM : 07913163

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat disetujui untuk diuji dihadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi
Islam Universitas Islam Indonesia.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA
Yogyakarta, 12 Mei 2011
Pembimbing,



Drs. H. Hujair AH Sanaky, M. SI

MOTTO

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan / sempurna (tepat, terarah, jelas, tuntas dan profesional)” (HR. Thabrani)



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata Arab-Latin yang dipakai dalam penyusunan Tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	tidak dilambangkan	-
ب	Ba'	b	-
ت	Ta'	t	-
ث	sa'	s	s (dengan titik di atas)
ج	Jim	j	-
ح	Ha'	h	h (dengan titik di bawah)
خ	Kha'	kh	-
د	Dāl	d	-
ذ	Zāl	z	z (dengan titik di atas)
ر	Ra'	r	-
ز	Za'	z	-

س	Sīn	s	-
ش	Syīn	sy	-
ص	Ṣād	ṣ	s (dengan titik di bawah)
ض	Ḍād	ḍ	d (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa'	ṭ	t (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa'	ẓ	z (dengan titik di bawah)
ع	'Aīn	'	koma terbalik ke atas
غ	Gaīn	g	-
ف	Fa'	f	-
ق	Qāf	q	-
ك	Kāf	k	-
ل	Lām	l	-
م	Mīm	m	-
ن	Nūn	n	-
و	Wāwu	w	-
هـ	Ha'	h	-
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya'	y	-

B. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

مُعَدَّة	Ditulis	<i>muta'addidah</i>
عِدَّة	Ditulis	<i>'iddah</i>

C. *Ta' Marbūṭah* di akhir kata

1. Bila *ta' marbūṭah* dibaca mati ditulis dengan *h*, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti salat, zakat dan sebagainya.

حِكْمَةٌ	Ditulis	<i>ḥikmah</i>
جِزْيَةٌ	Ditulis	<i>Jizyah</i>

2. Bila *ta' marbūṭah* diikuti dengan kata sandang "*al*" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*

كِرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ	ditulis	<i>karamah al-auliya'</i>
--------------------------	---------	---------------------------

3. Bila *ta' marbūṭah* hidup atau dengan *ḥarakat*, *fathah*, *kasrah* dan *dammah* ditulis *t*

زَكَاةُ الْفِطْرِ	ditulis	<i>zakāt al-fiṭr</i>
-------------------	---------	----------------------

D. Vokal Pendek

—	<i>fathah</i>	ditulis	a
—	<i>Kasrah</i>	ditulis	i
—	<i>ḍammah</i>	ditulis	u

E. Vokal Panjang

1.	<i>fathah</i> + <i>alif</i> جَاهِلِيَّة	ditulis ditulis	<i>ā</i> <i>jāhiliyyah</i>
2.	<i>fathah</i> + <i>ya' mati</i> تَنَسَّى	ditulis ditulis	<i>ā</i> <i>tansā</i>
3.	<i>kasrah</i> + <i>ya' mati</i> كَرِيم	ditulis ditulis	<i>ī</i> <i>karīm</i>
4.	<i>ḍammah</i> + <i>wawu mati</i> فُرُود	ditulis ditulis	<i>ū</i> <i>furūd</i>

F. Vokal Rangkap

1.	<i>fathah</i> + <i>ya' mati</i> بَيْتِكُمْ	ditulis ditulis	<i>ai</i> <i>Bainakum</i>
2.	<i>fathah</i> + <i>wawu mati</i> قَوْل	ditulis ditulis	<i>au</i> <i>qaul</i>

G. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata

Penulisan vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan tanda apostrof (').

أَنْتُمْ	Ditulis	<i>a'antum</i>
لَئِنْ شَكَرْتُمْ	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

H. Kata Sandang *Alif + Lām*

1. Bila kata sandang *alif + lām* diikuti huruf *Qamariyyah* ditulis dengan *al*.

الْقُرْآن	ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
الْقِيَاس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

2. Bila kata sandang *alif + lām* diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta dihilangkan huruf *l (el)*-nya.

السَّمَاء	ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشَّمْس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

I. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan Ejaan Yang Disempurnakan (EYD).

J. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Kata-kata dalam rangkaian kalimat ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

تَوَى الْفُرُوضِ	ditulis	<i>zawi al-furūd</i>
أَهْلُ السُّنَّةِ	ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Kata pengantar

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadiran illahi Robbi yang telah memberikan taufiq dan inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Upaya Strategi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Depok Sleman Yogyakarta ”.

Adapun maksud dan tujuan penulisan tesis ini, sebagai salah satu syarat untuk menempuh jenjang strata S2 Program M.S.I Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Dalam rangka penyelesaian tesis ini penulis mendapat bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak, untuk itu dengan kerendahan hati penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang sebesar-besarnya terutama kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. H. Edy Suandi Hamid, M. Sc, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
2. Bapak Dr. Drs. H. Dadan Muttaqien , SH. M .Hum, selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
3. Bapak Dr. Imam Effendi, MA, selaku Ketua Program Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

4. Bapak Drs. Syarif Zubaidah, M. Ag, selaku sekretaris Program Magister Studi Islam yang telah banyak memberikan arahan dan dorongan dalam penelitian ini
5. Bapak Drs. H. Hujair A H Sanaky, M. SI, selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga serta konsentrasinya untuk membimbing secara langsung dalam penelitian dan penulisan tesis ini.
6. Dosen Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah mentransfer dan memberi kontribusi pemikiran dan wawasan Ilmu Pengetahuan selama penulis mengikuti studi di lembaga ini.
7. Staf Karyawan MSI Universitas Islam Indonesia yang tidak dapat di sebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis dalam segala hal administrasi selama penulis mengikuti studi di lembaga ini.
8. Kepala Sekolah SMK Negeri 2 Depok Sleman beserta seluruh staf karyawan tata usaha yang telah memberikan ijin dan kesempatan serta fasilitas kepada penulis untuk menggali sumber pustaka dalam penelitian ini.
9. Ayahanda penulis H. Syamsudin, Ibunda tercinta Hj. Khusnul Khotimah, bapak mertua Priyo Atmojo, ibu mertua Ny. Priyo Atmojo (Alm), kakak M. Syamsul Arifin dan suamiku tercinta Briptu Nur Wibawa Santoso yang telah setia menemaniku dan memberikan dorongan dan bantuannya, baik moril

maupun materiil serta do'a tulus mereka yang telah menjadi kekuatan penulis dalam mengikuti program studi.

10. Dan untuk kawan-kawanku Program MSI, keponakanku eka, teman-teman di Wisma Akasyah, dan para sahabat-sahabatku Mba Hermi, Muna, Mba Ning, mba uqbah, dan semua pihak yang telah mensupport penulis sehingga dalam mengerjakan penelitian ini dapat terselesaikan.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL LUAR.....	i
HALAMAN SAMPUL DALAM.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN TIM PENGUJI.....	iv
HALAMAN NOTA DINAS.....	v
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	vi
MOTTO.....	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	viii
KATA PENGANTAR.....	xiv
DAFTAR ISI.....	xvii
ABSTRAK.....	xxi
ABSTRACT.....	xxii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar belakang Masalah.....	1

B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Kajian Pustaka.....	8
F. Kerangka Teori.....	10
G. Metodologi Penelitian.....	17
H. Sistematika Pembahasan.....	23
BAB II KONSEP MUTU DAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM PENDIDIKAN.....	25
A. Konsep Mutu.....	25
1. Pengertian Mutu.....	25
2. Faktor yang berpengaruh dalam Peningkatan Mutu.....	31
3. Pentingnya Peningkatan Mutu dalam Pendidikan.....	32
4. Makna Kualitas dalam Pendidikan.....	33
B. Total Quality Management.....	38
1. Pengertian Total Quality Management.....	38
2. Tujuan dan Manfaat Total Quality Management.....	40
3. Transformasi Total Quality Management	41
4. Pelanggan Pendidikan dan Kebutuhannya.....	42
C. Sistem Pengelolaan Manajemen.....	48
1. Perencanaan.....	48

2. Pengorganisasian.....	52
3. Penggerakan.....	54
4. Pengawasan.....	56
5. Pelatihan dan Pengembangan.....	58
6. Evaluasi.....	61

BAB III GAMBARAN UMUM SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK)

NEGERI 2 DEPOK.....	64
A. Visi, Misi dan Tujuan SMK Negeri 2 Depok.....	64
1. Visi SMK N 2 Depok.....	64
2. Misi SMK Negeri2 Depok.....	64
3. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan SMK Negeri 2 Depok.....	65
B. Tanggung Jawab Tugas Dan Wewenang.....	66
C. Program Pendidikan Dan Pelatihan.....	79
D. Kegiatan Pendidikan SMK Negeri 2 Depok.....	80

BAB IV IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) SMK

NEGERI 2 DEPOK.....	81
1. Tahapan Pelaksanaan Manajemen Pendidikan SMK Negeri 2 Depok	
a. Perencanaan	81
b. Pengorganisasian.....	83
c. Training dan Pengembangan.....	85
d. Pengawasan.....	90

e. Evaluasi.....	90
f. Penggerakan.....	95
2. Upaya Peningkatan Kualitas Mutu Pendidikan Melalui TQM.....	96
3. Hasil Implementasi TQM di SMK Negeri 2 Depok.....	100
4. Penerapan TQM di SMK Negeri 2 Depok.....	104
5. Hambatan Pelaksanaan TQM SMK Negeri 2 Depok.....	106
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN.....	107
DAFTAR PUSTAKA.....	110
CURRICULUM VITAE.....	112



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ABSTRAK

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) UPAYA STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI 2 DEPOK SLEMAN YOGYAKARTA

Oleh : Siti Nur Syamsiatul Komariah S. Pd.I

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran yang utuh tentang studi implementasi *Total Quality Management* (TQM) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Depok. Secara khusus penelitian ini bermaksud untuk memperoleh informasi yang akurat tentang : a) bagaimana penerapan total quality management di SMK Negeri 2 Depok, b) bagaimana layanan di SMK Negeri 2 Depok, dan c) bagaimana sumber daya manusia (SDM) di SMK Negeri 2 Depok, d) bagaimana lulusan SMK Negeri 2 Depok. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan februari 2010 sampai dengan bulan mei 2011.

Jenis penelitian ini termasuk penelitian lapangan. Penelitian ini juga ditinjau menurut pendekatan kualitatif, serta menggunakan pendekatan *Total Quality Management* secara holistik dan kontekstual yang merupakan satu sinergi untuk mengetahui implementasi *Total Quality Management* yang dilaksanakan di SMK Negeri 2 Depok. Subyek atau sumber dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, kepala bagian administrasi, guru-guru dan komite SMK Negeri 2 Depok. Sedangkan metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga metode yaitu : metode pengamatan berpartisipatif, metode *interview* (wawancara), dan metode dokumentasi. Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan seiring dengan proses pengumpulan data, mengedit, mengklasifikasi, mereduksi, menyajikan dan menarik kesimpulan atau verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan : a) penerapan total quality management di SMK Negeri 2 Depok meliputi : merespon keinginan-keinginan pelanggan (pengguna jasa pendidikan), mengedepankan pelayanan, perbaikan terus-menerus (*Continuous Improvement*), memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf, b) layanan sekolah antara lain : memberikan layanan yang baik bagi siswa dalam penyajian mata pelajaran melalui *audio visual teaching* yang didukung dengan pengajar yang profesional, serta didukung dengan berbagai program keahlian dan fasilitas yang memadai c) SMK Negeri 2 Depok mempunyai 165 tenaga pendidik (guru) yang berkompeten dalam bidangnya masing-masing, dan 54 orang karyawan. peningkatan kualitas guru dan karyawan SMK Negeri 2 Depok dilakukan terus-menerus melalui program kerja pengembangan SDM yakni program kerja pengembangan SDM yang bekerja sama dengan *Vocal Education Development Center*, pusat penataran dan pengembangan guru-guru teknologi (P3GT) Bandung, dan kerjasama dengan Universitas Negeri Yogyakarta. d) SMK Negeri 2 Depok mengusahakan para siswanya yang lulus dapat diterima di lingkungan masyarakat dan dapat memenuhi kebutuhan dunia industri.

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) STRATEGY ATTEMPTS TO IMPROVE THE QUALITY OF SECONDARY EDUCATION IN STATE VOCATIONAL SCHOOLS 2 DEPOK SLEMAN YOGYAKARTA

By: Siti Nur Syamsiatul Komariah, S.Pd.I

This Research aims to know the complete picture of the implementation study in *Total Quality Management (TQM)* in State Vocational Schools 2 Depok. This research specifically aims to obtain accurate information about: a) how the application of total quality management in State Vocational Schools 2 Depok, b) how a service in in State Vocational Schools 2 Depok, dan c) how human resource in State Vocational Schools 2 Depok, d) how graduates in State Vocational Schools 2 Depok. As for the research was conducted in February through May 2011.

Types of this research including field research. This research also reviewed according to the qualitative approach, as well as Total Quality Management approach is holistic and contextual, which is a synergy to know implementation of *Total Quality Management* was conducted in State Vocational Schools 2 Depok. The investigators restricted their subject or source, which in this research is the principal, head of the administration, teachers and state vocational school committee two Depok. While the data collection method in this research using three methods, namely: observation methods to participate, interview methods, and methods of documentation. while the data collection method in this study using three methods, namely: observation methods to participate, interview methods, and methods of documentation. process of data analysis in this study carried out in line with the data collection process, edit, classify, reduce, present and draw conclusions or verification.

The results showed: a) the application of total quality management in State Vocational Schools 2 Depok, include: responding to the desires of the customer (service user education), promote the service, continuous improvement, initiating quality training for its staff. School services include: providing good service for students in the presentation of subjects through audio-visual teaching supported by a professional instructor, and supported by various programs of adequate expertise and facilities c) State Vocational Schools 2 Depok, has 165 teaching staff (teachers) who are competent in their respective fields, and 54 employees. Improving the quality of teachers and state vocational school 2 Depok employees is done continuously, through the work program of human resources development, namely human resource development work program in collaboration with VEDC (Vocal Education Development Center), P3GT (center upgrading and development of technology teachers), and cooperation with the University of Yogyakarta. d) seek school

graduating students who can receive community environment and to meet the needs of the industry at present and future.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di era globalisasi ini, melahirkan dunia yang terbuka untuk saling berhubungan, ditopang oleh teknologi informasi yang semakin canggih. Topangan teknologi informasi ini pada gilirannya dapat mengubah segi-segi kehidupan, baik kehidupan material maupun kehidupan spiritual.¹ Globalisasi tidak dapat dihindarkan dari realitas kehidupan dunia modern. Dalam kondisi demikian, diharapkan pendidikan selalu terbuka terhadap berbagai kemungkinan baru yang muncul sebagai konsekuensi dari interaksi terhadap proses global. Sedangkan syarat untuk dapat bersaing secara sehat dalam dunia yang telah tercengkeram ideologi global semacam ini adalah dengan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) generasi saat ini. Dengan kata lain, meningkatkan peran dan mutu pendidikan menjadi satu hal yang tidak bisa dielakkan.²

Untuk konteks Indonesia, kondisi lembaga pendidikan termasuk Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) masih memprihatinkan, dengan kata lain belum kuat dalam bersaing dalam kompetensi yang berskala regional maupun

¹ Abdurrahman, *Meaningful Learning Re-invensi kebermaknaan pembelajaran* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2007), hal. 9.

² *Ibid*, hal. 11.

pendidikan di Indonesia masih harus berjuang keras dalam memberikan kontribusi terhadap perubahan dunia yang lebih maju, baik dalam dataran intelektual teoritis maupun praktis.

Dalam momentum besarnya tantangan terhadap masa depan di era globalisasi, tampaknya dunia pendidikan kita masih kurang siap. Berdasarkan laporan *Political and Economic Risk Consultancy* (PERC) yang berkedudukan di Hongkong, sebagaimana dimuat dalam *The Jakarta Post* (Vol.19, No. 127 : 2001), diungkapkan bahwa sistem pendidikan Indonesia adalah yang terburuk di Asia. Mutunya dengan skor 6.56, masih di bawah Negara Vietnam dengan skor 6.21, dan Negara-negara tetangga di Asia.³

Kondisi pendidikan seperti ini sangatlah memprihatinkan, sudah saatnya lembaga pendidikan melakukan pembenahan dan introspeksi diri. Semua kelemahan dalam pengelolaan pendidikan nasional di Indonesia dan faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan nasional perlu dievaluasi dan dikurangi kemudian membuat perubahan yang lebih baik (*to make changes to the better*).

Otonomi pendidikan merupakan suatu bentuk reformasi yang perlu dijalankan dengan baik. Dengan reformasi, perbaikan kualitas pendidikan menuntut tingginya kinerja lembaga pendidikan dengan mengacu pada

³ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi* (Jakarta : Gramedia, 2002), hal. 11.

perbaikan mutu yang berkelanjutan, kreativitas, dan produktivitas pegawai (guru). Kualitas bukan saja pada unsur masukan (*input*), tetapi juga unsur proses, terutama pada unsur keluaran (*output*) atau lulusan, agar dapat memuaskan harapan masyarakat pelanggan pendidikan. Dengan konsep sistem, maka *input*, proses dan *output* memiliki hubungan yang saling mempengaruhi untuk mencapai kepuasan pelanggan atau sesuai harapan masyarakat.⁴

Pemberlakuan otonomi daerah di bawah payung Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, menuntut para manajer atau pengelola lembaga pendidikan, khususnya rektor dan kepala sekolah untuk mengadopsi manajemen mutu terpadu bagi peningkatan mutu lulusan institusi yang dipimpinnya. Aplikasi paradigma baru manajemen pendidikan terbuka luas dengan adanya otonomi sekolah atau otonomi perguruan tinggi. Sudah saatnya dunia pendidikan Indonesia memperhatikan peningkatan mutu sebagai bagian dari perubahan manajemen pendidikan.⁵

Untuk merealisasikan harapan dan tujuan pendidikan tersebut tidaklah mudah semuanya membutuhkan kerja keras, karena pada realitanya masih

⁴ *Ibid*, hal. 20.

⁵ *Ibid*, hal. 25.

terjadi kontradiksi antara cita dan fakta dan antara idealita dan realita. Semuanya itu menjadi tanggung jawab pemerintah pada umumnya dan para pakar dan pengelola pendidikan pada khususnya.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan mutu pendidikan di Indonesia rendah terletak pada unsur-unsur dari sistem pendidikan itu sendiri, yakni faktor kurikulum, sumber daya ketenagaan, sarana dan fasilitas, manajemen sekolah, pembiayaan pendidikan, dan kepemimpinan. Sedangkan dari faktor eksternal berupa partisipasi politik rendah, ekonomi yang tak berpihak pada pendidikan, sosial budaya, dan rendahnya pemanfaatan sains dan teknologi.

Untuk membentuk lulusan yang berkualitas, sistem pendidikan harus mampu menetas SDM yang bermutu yang mampu berkompetensi secara profesional dengan bangsa-bangsa lain. Dunia pendidikan yang harus memenuhi : (1) perbaikan manajemen pendidikan sekolah, (2) persediaan tenaga kependidikan yang profesional, (3) perubahan budaya sekolah (visi, misi, tujuan, dan nilai), (4) peningkatan pembiayaan pendidikan, (5) pengoptimalan dukungan masyarakat terhadap pendidikan.

Manajemen pendidikan adalah aplikasi prinsip, konsep dan teori manajemen dalam aktivitas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Untuk menjalankan organisasi pendidikan diperlukan manajemen pendidikan yang efektif. Sekolah harus dikelola

dengan manajemen efektif yang mengembangkan potensi peserta didik, sehingga memiliki pengetahuan, ketrampilan, sikap dan nilai yang mengakar pada karakter bangsa. Dengan kata lain, salah satu strategi yang menentukan mutu pengembangan SDM di sekolah untuk kepentingan bangsa di masa depan adalah peningkatan kontribusi manajemen pendidikan yang berorientasi mutu (*quality oriented*).⁶

Untuk membentuk lulusan yang berkualitas membutuhkan proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan dan strategi pembelajaran yang tepat dan membutuhkan model baru manajemen pendidikan yang berorientasi pada kualitas yakni menggunakan pendekatan *Total Quality Management* (manajemen mutu terpadu) atau *Total Quality Assurance* (jaminan kualitas menyeluruh), dan *Total Quality Control* (pengendalian mutu terpadu).

Dengan pendekatan tersebut, ujung tombak upaya-upaya peningkatan mutu sekolah berada di level sekolah. Banyak sekolah yang berupaya menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Penerapan TQM tersebut merupakan ikhtiar agar dapat meningkatkan kualitas sekolah dengan melalui

⁶ *Ibid*, hal. 18.

perbaikan berkesinambungan atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi.⁷

Untuk menjawab tantangan globalisasi dan pesatnya kemajuan industri yang sesuai kebutuhan masyarakat, SMK Negeri 2 Depok Sleman merupakan lembaga pendidikan formal yang menyiapkan lulusannya untuk bekerja di dunia usaha dan industri, mencetak kader-kader yang mandiri dan juga bisa melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi. Dalam operasionalnya sudah mengarah kepada penerapan pendekatan model *Total Quality Management in Education*, terbukti SMK Negeri 2 Depok Sleman telah memperoleh sertifikat ISO 9001-2000 yang menggunakan sistem manajemen yaitu *plan, do, check, and act* (PDCA), yang terdiri dari berbagai aktifitas antara lain : menetapkan sasaran dan proses yang dibutuhkan, pelaksanaan aktivitas proses, mengawasi dan mengukur pelaksanaan proses serta mengambil tindakan untuk peningkatan kinerja.

B. Rumusan Masalah

Untuk memberi arah yang tepat pada langkah-langkah penelitian tentang implementasi *Total Quality Management (TQM)* perlu ditetapkan rumusan

⁷ Fandi Ciptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta : Penerbit Andi, 1998), hal. 4.

masalah yang tepat sehingga mempermudah dalam pembahasan selanjutnya.

Rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan *Total Quality Management* (TQM) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Depok Sleman?
2. Bagaimana layanan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Depok Sleman?
3. Bagaimana Sumber Daya Manusia (SDM) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Depok Sleman?
4. Bagaimana lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Depok Sleman?



C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan *Total Quality Management* (TQM) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Depok Sleman.
2. Untuk mengetahui bagaimana layanan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Depok Sleman.
3. Untuk mengetahui bagaimana sumber daya manusia (SDM) Sekolah Menengah kejuruan (SMK) Negeri 2 Depok Sleman.
4. Untuk mengetahui bagaimana kualitas lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Depok Sleman.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain :

1. Mengembangkan kajian ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan *Total Quality Management (TQM)* dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.
2. Dapat memberikan *Feed back* bagi program implementasi *Total Quality Management (TQM)* di SMK Negeri 2 Depok Sleman.

E. Kajian Pustaka

Sebagai model pendekatan yang populer dalam manajemen yang berorientasi terhadap mutu (*quality oriented*), tentunya banyak kalangan yang meneliti. Muhadin dalam tesisnya yang berjudul *Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT)* di MAN Majenang. Adapun hasil penelitian menunjukkan adanya kontak langsung antara *provider* (yang melayani) dengan *User* (pengguna layanan), selalu menjaga layanan mutu yang ditawarkan oleh pelanggan. Berusaha menjaga ketepatan waktu yang disepakati antara pemimpin sekolah dengan murid, wali murid, masyarakat, guru (pelanggan dalam) dalam setiap kegiatan yang diadakan. Sedangkan pelaksanaan manajemen mutu terpadu (MMT) di MAN Majenang meliputi : sosialisasi kepada masyarakat, membuat perencanaan pembagian tugas mengajar dan

kepegawaian, kepanitiaan, kesiswaan, peningkatan mutu pendidikan, adanya program komite sekolah, pengelolaan administrasi, memberikan pelayanan terhadap siswa dan pelanggan, adanya pengelolaan biaya.⁸

Tesis M. Hasbi yang berjudul *Pengelolaan MAN Model Yogyakarta dalam Perspektif Total Quality Management (tinjauan terhadap pelanggan Eksternal Primer)*, tesis ini pembahasannya lebih fokus pada kepuasan pelanggan primer yaitu kepuasan yang dirasakan siswa, peneliti menyimpulkan bahwa memperbaiki layanan yang baik dan memberikan kepuasan kepada pelanggan harus diutamakan.⁹

Kajian tentang Konsep *Total Quality Management (TQM) in Education* yang terbit di London karya Edward Sallis yang merupakan konsep manajemen mutu terpadu yang diterapkan di dunia industri.¹⁰ Dan buku yang berjudul *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi* karya Syafarudin. Sudah saatnya pendidikan nasional di Indonesia dikelola dengan manajemen modern, melalui model manajemen mutu terpadu yaitu pendidikan yang berorientasi pada mutu (*Quality Oriented*).¹¹

⁸ Muhadin, "Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) di MAN Majenang", *Tesis*, (Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga, 2005).

⁹ M. Hasbi, "Pengelolaan MAN Model Yogyakarta dalam Perspektif *Total Quality Management* (Tinjauan terhadap pelanggan Eksternal Primer)", *Tesis*, (Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga, 2003).

¹⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, (Yogyakarta : IRCiSoD, Cet. I, 2006)

¹¹ Syafaruddin, "*Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi*" (Jakarta : Grasindo, 2002). hal. 17

Adapun penelitian ini berfokus pada konsep manajemen sebagai strategi meningkatkan kualitas pendidikan dengan menggunakan model *Total Quality Management* (TQM) yang berlangsung di SMK Negeri 2 Depok Sleman. Diharapkan penelitian ini memberikan kontribusi yang besar bagi penelitian-penelitian selanjutnya. Penelitian ini akan membangun landasan yang lebih kuat dengan cara memaparkan teori-teori *Total Quality Management* dan kemudian akan mengkaji lebih dalam sejauhmana pelaksanaan TQM dan hasil yang dicapai di SMK Negeri 2 Depok Sleman.



F. Kerangka Teori

1. *Total Quality Management* (TQM)

Ada beberapa istilah yang terkait dengan kajian *Total Quality Management* (TQM) yaitu *Continuous Improvement* (perbaikan terus menerus) dan *Quality Improvement* (perbaikan mutu).

Manajemen mutu terpadu merupakan salah satu strategi manajemen untuk menjawab tantangan eksternal suatu organisasi guna memenuhi kepuasan pelanggan.¹²

TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk :

¹² Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu*....., hal. 28.

- a. Memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan pada organisasi.
- b. Memperbaiki semua proses penting dalam organisasi.
- c. Memperbaiki upaya guna memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan akan datang.¹³

Sebenarnya TQM memfokuskan proses atau sistem pencapaian tujuan organisasi. Dengan dimulai dari proses perbaikan mutu, maka TQM diharapkan dapat menguarangi peluang membuat kesalahan dalam menghasilkan produk, karena produk yang baik adalah harapan para pelanggan. Jadi, rancangan produk diproses sesuai prosedur dan teknik untuk mencapai harapan pelanggan. Penggunaan metode ilmiah dalam menganalisis data diperlukan sekali untuk menyelesaikan masalah dalam peningkatan mutu. Partisipasi semua pegawai digerakkan agar mereka memiliki motivasi dan kinerja yang tinggi dalam mencapai tujuan kepuasan pelanggan.¹⁴

Konsep sekolah bermutu (unggul) perlu ada dalam konsep setiap kepala sekolah. Kepala sekolah perlu memahami TQM sebagai suatu falsafah, metode, teknik, dan strategi manajemen untuk perbaikan mutu sekolah, karena kinerja organisasi sekolah senantiasa dinilai masyarakat

¹³ Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*, (Yogyakarta : Puataka Pelajar, Cet. II, 2003), hal. 48.

¹⁴ Syafaruddin, *Manajemen Mutu.....*, hal. 29.

dalam situasi yang makin maju. Kepala sekolah dan para guru perlu memahami harapan masyarakat terhadap sekolahnya.¹⁵

2. Hakikat Manajemen Mutu Terpadu

Dalam aplikasinya, istilah mutu terpadu terhadap pendidikan disebut pula *Total Quality Education (TQE)*. Manajemen mutu terpadu menekankan pada dua konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus-menerus (*Continous Improvement*), dan kedua, berhubungan dengan alat-alat dan teknik seperti "*Brainstorming*" dan "*Force Field Analysis*" (analisis kekuatan lapangan), yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan.¹⁶ Berarti manajemen mutu dalam pendidikan dapat saja disebutkan "menggutamakan pelajar" atau "program perbaikan sekolah" yang mungkin dilakukan secara lebih kreatif dan konstruktif. Penekanan yang paling penting bahwa mutu terpadu dalam programnya dapat mengubah kultur sekolah. Para pelajar dan orang tuanya menjadi tertarik terhadap perubahan yang ditimbulkan manajemen mutu terpadu melalui berbagai program perbaikan mutu.

¹⁵ *Ibid*, hal. 34.

¹⁶ *Ibid*, hal. 35.

Ada empat hal yang perlu dikemukakan lebih mendalam dalam memahami hakikat mutu terpadu pendidikan (*Total Quality Management in Education*) antara lain¹⁷ :

1. Pencapaian dan Pemuasan Harapan Pelanggan

Pemuasan pelanggan ini berarti mengantisipasi kebutuhan pelanggan masa yang akan datang, mengambil resiko dan mengembangkan produk, serta melayani pelanggan yang tidak pernah mereka lihat, namun mereka suka dan membutuhkan. Demikian pula halnya bisnis lain di masyarakat, sistem sekolah yang terdiri dari penyedia (*Suppliers*), pelanggan (*Customer*), dan produk (lulusan). Seorang pelanggan (masyarakat dan unsur-unsurnya) tanpa bisnis tidak akan bertahan hidup. Menurut Sallis (1994), pendidikan yang termasuk pelanggan dalam (*internal customer*) adalah pegawai, pelajar, dan orang tua pelajar. Sementara pelanggan luar (*external customer*) mencakup akademi dan universitas, bisnis, militer, dan masyarakat luas.

2. Perbaikan Terus-Menerus.

Suatu tindakan pengejaran atas mutu, prosesnya harus secara terus-menerus diperbaiki dengan diubah, ditambah, dikembangkan, dan dimurnikan. Sekolah tidak hanya menawarkan program studi dengan

¹⁷ *Ibid*, hal. 36.

kurikulum saja, akan tetapi sekolah harus menyediakan alat-alat belajar dan mengajar yang relevan dengan perkembangan zaman, gedung sekolah yang bagus dan diisi dengan sarana dan fasilitas belajar yang baik, tempat bermain pelajar, serta pelayanan yang prima terhadap pelajar, guru, orang tua, dan masyarakat. Situasi dan kondisi sekolah yang kondusif akan memberikan kontribusi positif bagi mutu proses dan mutu produk (lulusan) sekolah.

3. Pembagian Tanggung Jawab dengan Para Pegawai.

Pemberdayaan pegawai adalah hal yang sangat penting dalam perbaikan mutu. Oleh karena itu, perlu ada pembagian tanggung jawab sesama pegawai. Adapun guru-guru yang berpendidikan tinggi, berdedikasi, dan bekerja keras merupakan orang yang seharusnya mengetahui bagaimana mereka bekerja. Para guru dan pegawai dapat diberdayakan sepenuhnya dengan memberikan tanggung jawab dan keterampilan dalam rangka pencapaian kinerja sekolah.

4. Pengurangan Sisa Pekerjaan dan Pengerjaan Ulang.

Setiap langkah perbaikan mutu menghabiskan waktu dan uang agar pengerjaan ulang tidak menambah frustrasi orang tua, pelajar, guru, dewan sekolah, dan masyarakat luas maka harus menggunakan data untuk merancang solusi dalam pencapaian tujuan dan pengambilan keputusan.

3. Fungsi-fungsi Manajemen

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam mengambil keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Disebut sistematis karena perencanaan dilaksanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip tertentu. Prinsip-prinsip tersebut mencakup proses pengambilan keputusan, penggunaan pengetahuan dan teknik secara ilmiah, serta tindakan atau kegiatan yang terorganisasi.¹⁸

b. Pengorganisasian

Longenecher (1972) secara umum mendefinisikan pengorganisasian sebagai aktivitas menetapkan hubungan antara manusia dengan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Pengertian ini menjelaskan bahwa kegiatan pengorganisasian berkaitan dengan upaya melibatkan orang-orang ke dalam kelompok dan upaya melakukan pembagian kerja diantara anggota kelompok itu untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.¹⁹

¹⁸ Nana Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan*, (Bandung : Rosdakarya, 2003), hal. 57.

¹⁹ *Ibid*, hal. 105.

c. Penggerakan

Penggerakan *total quality management* pada sekolah berarti membuat semua anggota kelompok mau bekerjasama secara ikhlas sebagai aspek-aspek hubungan personal manajemen dengan berperan aktif dan efisien untuk mencapai tujuan sesuai yang telah ditentukan.

d. Pengawasan

Pengawasan sebagai proses menilai apa yang telah dilaksanakan dan melakukan perbaikan jika diperlukan sehingga pelaksanaan sesuai dengan yang direncanakan.

e. Pelatihan dan pengembangan

Training adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan lingkungan dimana karyawan dapat memperoleh mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya difokuskan pada penyediaan bagi karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka.²⁰

²⁰ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya manusia*, (Yogyakarta : STIE YKPN Yogyakarta, 1997), hal. 342.

Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara tepat, sedangkan pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya dapat bekerja dengan baik.²¹

f. Evaluasi

Evaluasi membutuhkan adanya penilaian terhadap dampak program pada perilaku dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Pengukuran efektifitas pelatihan meliputi penilaian reaksi belajar, perubahan perilaku atau kinerja, hasil-hasil.²²

G. Metode Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian tentang Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Upaya Strategi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK ini diadakan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Depok Sleman yang beralamatkan di Mrican Catur Tunggal Depok Sleman Yogyakarta.

²¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2003), hal. 183.

²² Henry Simamora, *Manajemen.....*, hal. 406.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*Field Research*) karena data yang diperoleh bersumber dari lapangan yaitu sekolah kemudian diolah dan dipadukan dengan teori-teori yang telah ada. Penelitian ini bersifat kualitatif, yaitu prosedur penelitian yang dilalui dengan menggunakan data-data kualitatif yang berupa ungkapan kata-kata baik lisan maupun tertulis dari orang-orang yang diamati.

Jadi penelitian ini merupakan penelitian lapangan yaitu prosedur penelitian yang menggali sumber data dari lapangan yang dicermati dan ditemukan di lapangan yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati, diarahkan pada latar belakang individu secara utuh (holistik) tanpa mengisolasi individu dan organisasi dalam variabel atau hipotesis tetapi memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.²³

3. Metode Penentuan Subyek

Yang dimaksud dengan subyek penelitian adalah sumber tempat memperoleh keterangan. Yang menjadi subyek penelitian ini adalah kepala sekolah, kepala bagian administrasi, guru-guru dan komite SMK Negeri 2 Depok Sleman.

²³ Lexy J. Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung : Rosdakarya, 2001), hal. 4.

4. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam melakukan penelitian ini, digunakan metode :

a. Metode pengamatan berperanserta

Pengamatan berperanserta pada dasarnya berarti mengadakan pengamatan dan mendengarkan secara secermat mungkin sampai pada sekecil-kecilnya sekalipun.²⁴

Sebagai pengamat, peneliti berperanserta dalam kehidupan sehari-hari subyeknya pada setiap situasi yang diinginkan untuk dapat memahaminya. Jadi jelas tidak pada seluruh peristiwa ia perlu berperanserta. Dengan kata lain, ada seperangkat acuan tertentu yang membimbingnya untuk berperanserta.²⁵

b. Metode wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.²⁶ Metode *interview* adalah metode pengumpulan data dengan tanya jawab yang dikerjakan dengan

²⁴ Lexy J. Moelong, *Penelitian....*, hal. 164.

²⁵ *Ibid*, hal. 164

²⁶ *Ibid*, hal. 186.

sistematis dan berlandaskan tujuan penyelidikan.²⁷ Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi tentang berbagai data, misalnya letak geografis SMK Negeri 2 Depok, visi dan misi serta tujuan sekolah, keadaan guru, karyawan, komite sekolah dan jumlah siswa. Dan menggali informasi tentang penerapan *Total Quality Management* (TQM) dari seluruh subyek penelitian.

c. Metode dokumentasi

Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan.²⁸

5. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti, serta menyajikan sebagai temuan bagi orang lain. Penelitian ini menggunakan metode analisis data kualitatif. Untuk meningkatkan pemahaman tentang analisis data perlu dilanjutkan dengan berupaya mencari makna. Proses analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan seiring dengan proses pengumpulan data. Dengan demikian pekerjaan pengumpulan data bagi peneliti ini diikuti

²⁷ Sutrisno Hadi, *Metode Research II*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2000), hal. 793.

²⁸ Lexy J. Moelong, *Penelitian....* hal. 217.

dengan pekerjaan menuliskan, mengedit, mengklasifikasi, mereduksi, menyajikan dan menarik kesimpulan atau verifikasi.

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya. Setelah dibaca, dipelajari dan ditelaah, langkah berikutnya ialah mengadakan *reduksi data* yang dilakukan dengan jalan abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya. Langkah selanjutnya adalah *menyusun dalam satuan-satuan*. Satuan-satuan itu kemudian *dikategorisasikan* pada langkah berikutnya. Kategori-kategori itu dibuat sambil melalui *koding*. Tahap akhir dari analisis data ini ialah *mengadakan pemeriksaan keabsahan data*. Setelah selesai tahap ini, mulailah kini tahap penafsiran data dalam mengolah hasil sementara menjadi teori substantif dengan menggunakan beberapa metode tertentu.²⁹

Hal ini searah dengan Bogman dan Biklen mengatakan bahwa analisis data meliputi kegiatan pengumpulan data, menata data, membaginya menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, disintesis, dicari pola,

²⁹ *Ibid*, hal. 247.

ditemukan apa yang penting dan apa yang akan dipelajari serta memutuskan apa yang akan dilaporkan.³⁰

Demikian pula menurut Miles dan Huberman proses, analisis data dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data melalui beberapa tahapan mulai proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.³¹

Dari beberapa pendapat di atas maka langkah analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah *Analysis Interactive Model* dari Miles dan Huberman yang membagi kegiatan menjadi empat bagian yaitu : pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data.

Menarik kesimpulan adalah bagian dari penelitian sebagai konfigurasi yang utuh. Kesimpulan atau verifikasi dilakukan selama penelitian berlangsung. Makna yang muncul dari data harus selalu diuji kebenarannya sehingga validitas terjamin. Adapun alur analisis data yang ditempuh sebagaimana pola pendekatan fenomenologis yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman.³²

³⁰ Bogman, Robert C dan Biklen, Sari. K, *Qualitative Research for Education An Introduction to theory and Methods*, (Boston : Allyn and Bacon Inc, 1982), hal. 19.

³¹ Miles, M. B dan Huberman, A. M, *An Expanded Source Book : Qualitative Data Analysis* (London : Saga Publication, 1984), hal. 23.

³² *Ibid*, hal. 24.

H. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini terdiri dari lima bab yang akan diurutkan berdasarkan sistematika pembahasan berikut :

1. Bab I berisi : pendahuluan yang meliputi latarbelakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan.
2. Bab II, berisi : Landasan teori, yang terangkum dalam konsep mutu, pengertian *Total Quality Management* (TQM), sistem pengelolaan manajemen dan upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan.
3. Bab III, berisi : Tujuan, Visi dan Misi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Depok Sleman, sarana dan prasarana, keadaan guru, karyawan dan siswa, program pendidikan dan pelatihan, dan berbagai kegiatan di SMK Negeri 2 Depok Sleman.
4. Bab IV, berisi : pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) di SMK Negeri 2 Depok Sleman yang meliputi : sistem manajemen yang berisikan : perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, *training* dan pengembangan, evaluasi, dan upaya peningkatan kualitas mutu pendidikan SMK Negeri 2 Depok Sleman, hasil implementasi *Total Quality Management* (TQM), serta hambatan pelaksanaan TQM.

5. Bab V merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan yang menjawab semua permasalahan yang telah dirumuskan, dan saran-saran.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB II

KONSEP MUTU DAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM PENDIDIKAN

A. Konsep Mutu

1. Pengertian Mutu

Mutu adalah karat ; baik buruknya sesuatu ; kualitas ; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan dsb).³³

Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting.

Deming (1986) menyatakan bahwa implementasi konsep mutu dalam sebuah organisasi memerlukan perubahan dalam filosofi yang ada di sekitar manajemen.³⁴

Selanjutnya, Deming juga menggariskan syarat-syarat bagi mutu sebagai berikut :

Pertama, kepemimpinan puncak tidak hanya berkewajiban untuk menentukan kebutuhan “customer” sekarang saja, tetapi harus juga mengantisipasi kebutuhan “customer” tahun depan, 5, 10, 15 tahun yang akan datang.

Kedua, mutu ditentukan oleh “customer” .

³³ Pusat Pembinaan Bahasa dan Pengembangan Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, cet. 15, (Jakarta : Balai Pustaka, 1996), hal. 665.

³⁴ Jurnal Pendidikan Penabur-no.04/th.IV/juli 2005.

1. *Customer eksternal*, yaitu pemakai akhir daripada produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
2. *Customer internal*, yaitu mereka dalam organisasi yang menggunakan produk atau jasa untuk diproses lebih lanjut.

Karena dalam proses untuk menghasilkan produk atau jasa itu biasanya lebih dari satu “*customer internal*”, maka dalam proses tersebut diperlukan bekerja secara kelompok (*teamwork*).

Ketiga, perlu dikembangkan ukuran-ukuran untuk menilai efektivitas upaya guna memenuhi kebutuhan “*customer*”.

Keempat, kebutuhan dan kemauan “*customer*” harus diperhitungkan dalam desain produk dan jasa. Konsep ini dinamakan *quality function deployment (QFD)* dan menuntut bahwa informasi dari “*customer*” dipertimbangkan dalam tahap desain produk atau jasa.

Kelima, kepuasan “*customer*” merupakan syarat yang perlu bagi mutu dan selalu menjadi tujuan proses untuk menghasilkan produk atau jasa.

Keenam, mutu juga harus dapat menentukan harga produk atau jasa.³⁵

³⁵ Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Management*, Edisi Revisi, (Yogyakarta : Andi, 2004), hal. 50.

Beberapa prinsip pokok dari Deming yang dapat diterapkan dalam bidang pendidikan adalah³⁶ :

- a. Anggota dewan sekolah dan administrator harus menerapkan tujuan mutu pendidikan yang akan dicapai.
- b. Menekankan pada upaya pencegahan kegagalan pada siswa, bukannya mendeteksi kegagalan setelah peristiwanya terjadi.
- c. Asal diterapkan secara ketat, penggunaan metode kontrol statistik dapat membantu memperbaiki *outcomes* siswa dan administratif.

Menurut Philip Crosby ada 14 program peningkatan mutu, yaitu :

1. Komitmen manajemen (*Management Commitment*).
2. Membangun tim peningkatan mutu (*Quality Improvement Team*) di atas dasar komitmen.
3. Pengukuran mutu (*Quality Measurement*). Hal ini dibutuhkan untuk mengukur ketidak-sesuaian yang saat ini atau yang akan muncul, dengan cara evaluasi dan perbaikan.
4. Mengukur biaya mutu (*The Cost Of Quality*).
5. Membangun kesadaran mutu (*Quality Awareness*). Yaitu langkah untuk menumbuhkan kesadaran setiap orang dalam organisasi tentang biaya mutu

³⁶ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosai Iriantara, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2007), cet. IV, hal. 6.

(The Cost Of Quality) dan keharusan untuk mengimplementasikan program yang dicanangkan Tim Peningkatan Mutu (*Quality Improvement Team*).

6. Kegiatan perbaikan (*Corrective Actions*).
7. Perencanaan tanpa cacat (*Zero Defects Planning*).
8. Perlunya pelatihan pengawas (*Supervisor Training*).
9. Menyelenggarakan hari tanpa cacat (*Zero Defect Day*).
10. Penyusunan tujuan (*Goal Setting*).
11. Penghapusan sebab kesalahan (*Errors-Cause Removal*).
12. Pengakuan (*Recognition*).
13. Mendirikan dewan-dewan mutu (*Quality Councils*).
14. Lakukan lagi (*Do It Over Again*).³⁷

Bagaimanapun, mutu bukanlah sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba dan muncul di hadapan para guru, karyawan, dan kepala sekolah. Mutu harus direncanakan. Karena itu ada trilogi mutu, yaitu perencanaan mutu, pengawasan mutu, dan perbaikan mutu. Bagaimanapun juga, mutu terpadu (*total quality*) adalah sesuatu yang diraih dan berkelanjutan. Total atau terpadu berarti setiap orang dalam organisasi dilibatkan dalam mencapai produk yang diharapkan dengan pelayanan terhadap pelanggan serta proses kerja atau kontribusi kegiatan (tugas) terhadap keberhasilan yang menyeluruh/terpadu.³⁸

³⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management*.....hal. 118.

³⁸ Syafaruddin, "*Manajemen Mutu*.....hal. 81.

Jika kualitas (mutu) dapat dikelola, maka mutu juga harus dapat diukur (*measurable*). Mutu disini juga merupakan keunggulan “*excellence*” atau hasil yang terbaik (*the best*).

Ciri-ciri mutu (sebagai bentuk pelayanan pelanggan) ditandai dengan: (1) ketepatan waktu pelayanan, (2) akurasi pelayanan, (3) kesopanan dan keramahan (unsur menyenangkan pelanggan), (4) bertanggung jawab atas segala keluhan (*complain*) pelanggan, (5) kelengkapan pelayanan, (6) kemudahan mendapatkan pelayanan, (7) variasi layanan, (8) pelayanan pribadi, (9) kenyamanan, (10) dan ketersediaan atribut pendukung³⁹

Dengan mengkombinasikan prinsip-prinsip tentang mutu oleh para ahli dengan pengalaman praktik telah dicapai pengembangan suatu model sederhana, tetapi sangat efektif untuk mengimplementasikan manajemen mutu terpadu. Model tersebut terdiri atas komponen-komponen berikut :

1. Tujuan: perbaikan terus-menerus, artinya mutu selalu diperbaiki dan disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan dan keinginan para pelanggan.
2. Prinsip: fokus pada pelanggan, perbaikan proses, dan keterlibatan total.

³⁹ <http://www.uns.ac.id/data/0022.pdf>

3. Elemen: kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, ganjaran dan pengakuan, serta pengukuran.⁴⁰

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada proses dan hasil pendidikan. Dalam “proses pendidikan” yang bermutu terlibat berbagai input, seperti : bahan ajar yang berorientasi pada ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik, metodologi pengajaran (sesuai dengan kemampuan pengajar), sarana sekolah, dukungan administrasi, sarana prasarana yang menunjang dan sumber daya lain yang menciptakan suasana yang kondusif. Mutu dalam konteks “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu, prestasi siswa (*student achievement*) di bidang akademik maupun prestasi di bidang atau ketrampilan lain, misalnya : cabang olah raga, komputer, seni dan lain-lain.

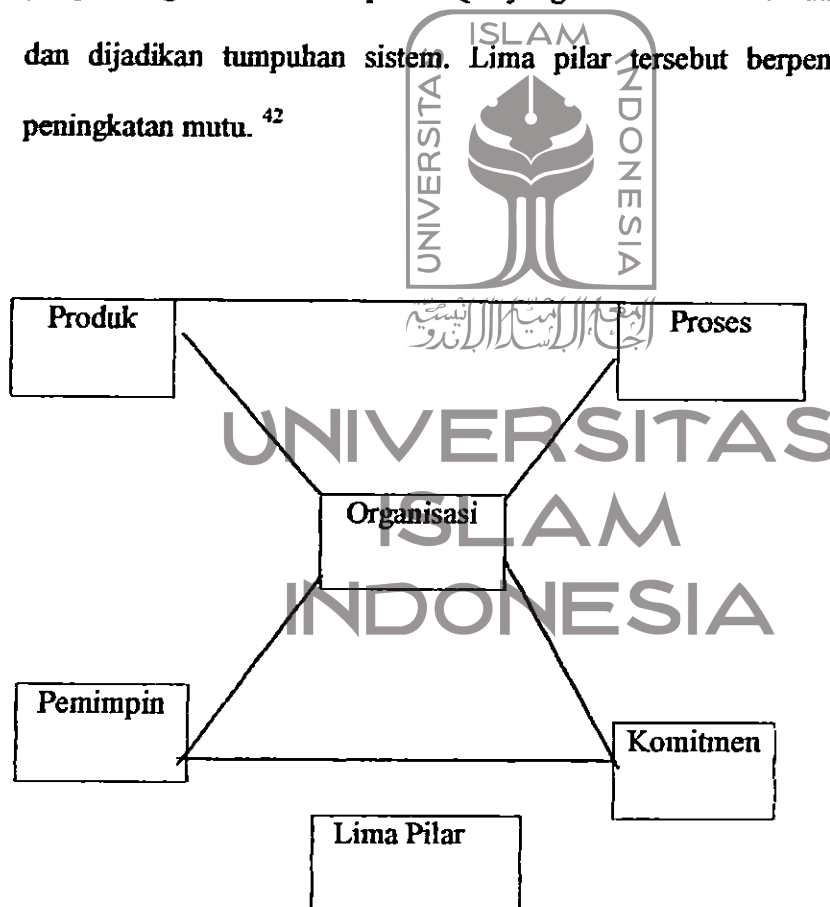
Tujuan analisis mutu adalah lebih tepat digunakan untuk melihat pendidikan sebagai sebuah industri jasa dari pada sebagai sebuah proses industri. Pandangan semacam ini sangat dibutuhkan institusi untuk mendefinisikan jasa dan standar yang akan mereka berikan. Hal ini harus dilakukan secara bersama-sama dengan seluruh kelompok pelanggan, termasuk diskusi secara langsung dengan kepala daerah setempat, para orang tua, dan dengan industri bisnis melalui kerjasama pendidikan dan bisnis setempat.⁴¹

⁴⁰ BULETIN STUDI EKONOMI Volume 13 Nomor 1 Tahun 2008.

⁴¹ Edward Sallis, *Total Quality Management*..... hal. 66.

2. Faktor yang berpengaruh dalam peningkatan mutu

Desentralisasi pendidikan dengan mempercayakan pengelolaan pendidikan pada daerah akan berpengaruh besar pada peningkatan mutu, hal ini karena daerah tahu persis kualitas masyarakatnya. Bill Creech dalam Soegito menawarkan keunggulan pendekatan kepemimpinan yang terdesentralisasi yang dibangun di atas lima pilar TQM yang akan memberikan dasar yang kuat dan dijadikan tumpuan sistem. Lima pilar tersebut berpengaruh dalam peningkatan mutu.⁴²



⁴² *Manajemen Mutu Total di Pendidikan*, Jakarta : Proyek HEDS Direktorat Jenderal Pendidikan, 2001.

Penjelasan : produk (hasil pendidikan yang bermutu) adalah titik pusat dan pencapaian organisasi pendidikan, mutu dalam produk tidak mungkin ada tanpa mutu di dalam proses. Mutu di dalam proses tidak mungkin ada tanpa ada organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai. Komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan yang kuat dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi semua yang lain. Setiap pilar tergantung kepada keempat pilar yang lain yang kalau salah satu lemah dengan sendirinya yang lain akan lemah.

Untuk mengimplementasikan manajemen mutu pendidikan pada sekolah-sekolah, banyak komponen yang harus diperhatikan. Komponen tersebut mencakup kepemimpinan, pendidikan dan latihan, iklim organisasi, fokus pelanggan, metode ilmiah dan alat-alatnya, data yang bermakna serta tim penyelesaian masalah. Semua komponen ini akan berfungsi dengan baik saat kepemimpinan sebagai faktor pertama dari peluang dan implementasi TQM pada setiap sekolah. Tanpa kepemimpinan, maka komponen lain tidak akan berarti, bahkan tidak terwujud.

3. Pentingnya peningkatan mutu dalam pendidikan

Paradigma baru dalam dunia pendidikan menghendaki adanya perubahan baru dalam sistem penyelenggaraan pendidikan yang semula sentralisasi menjadi desentralisasi pendidikan, yang artinya wewenang pusat dilimpahkan kepada daerah untuk menangani urusannya sendiri-sendiri termasuk di

dalamnya masalah “pendidikan”. Perubahan ini berkaitan dengan Undang-Undang no. 22/1999 tentang otonomi daerah.

Perubahan ini sangat berpengaruh pada manajemen pendidikan yang bermutu, di mana tugas dari lembaga pendidikan adalah peningkatan kualitas Sumber Daya Insani (SDI). Dengan peningkatan mutu/kualitas diharapkan kepercayaan masyarakat terhadap dunia pendidikan akan semakin kuat. Dan hanya dengan cara peningkatan mutu pendidikan, layanan pendidikan yang bagus, dan produk pendidikan (*out put*) yang berkualitas kita dapat bersaing di era globalisasi.

4. Makna kualitas dalam pendidikan

Pada umumnya kualitas atau mutu mengandung makna sebagai gambaran yang menyeluruh dari suatu barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan dan diharapkan para pelanggan.

Dalam konteks pendidikan, kualitas oleh para ahli senantiasa dikaitkan dengan proses, sehingga kualitas pendidikan akan sangat tergantung pada efektifitas pendidikan sebagai suatu institusi. Oleh karena itu, pengertian kualitas dalam pendidikan mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan, sehingga kualitas dalam pendidikan terkandung juga pengertian “...renewed emphasis on school process”.⁴³

Karena hanya dengan melalui proses yang baik dan berkualitas dunia pendidikan

⁴³ Ivon K. Davies, *Thale Management of Learning*, Terjemahan Soedirdjo dkk, (London : McGraw-Halill Book Company, 1971, diterjemahkan 1991), hal. 25.

akan menghasilkan produk yang baik dan berkualitas, sebagaimana dikatakan oleh mulyadi "...*quality product or service can be provided most consistenly by quality organization*".⁴⁴

Maka dengan demikian, maka kualitas pendidikan bukanlah sesuatu yang berdiri sendiri tetapi merupakan satu kesatuan yang saling berhubungan dan terkait. Sebagai suatu proses dalam sebuah sistem, bila membicarakan masalah kualitas pendidikan maka tidak akan bisa lepas dari tiga unsur pendidikan sebagai sebuah sistem, yaitu : *input*, proses, dan *output/outcome*.

Secara umum *input* adalah "*the resourches used in the production activity*".⁴⁵ *input* untuk produksi dalam konteks pendidikan menurut Widham dapat dipilah ke dalam beberapa kategori yang meliputi "*student characteristics, school characteristics, teacher characteristics, instructional material and equipment characteristics, and facilities characteristics*". Tinggi rendahnya kualitas *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan *input* tersebut. Makin tinggi kesiapan *input*, maka akan semakin tinggi kualitas *input* nya.

⁴⁴ Mulyadi, *Total Quality Management; prinsip Manajemen Kontemporer untuk mengarahi Ungkangan Bisnis global*, (Yogyakarta : Aditya meia, 1998), hal. 18.

⁴⁵ Douglas M. Windham, *Improving thale Efficiency of Education System : indicator of Umtwnal Efficiency*, (New York : United State Agency for International Development Buereau for Science and tschnology, 1990), hal. 7.

Proses produksi dalam konteks pendidikan menurut Windham merujuk pada “*the means by which educational inputs are transformed into educational outputs*”.⁴⁶ Dengan makna lain bahwa proses pendidikan adalah berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang mempengaruhi berlangsungnya proses tersebut adalah *input*, sedangkan sesuatu yang dihasilkan dari proses tersebut disebut *output*. Proses dapat dikatakan berkualitas dan bermutu tinggi, manakala pengkoordinasian dan penyerasian serta pemanduan *input* sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan dan sebagainya) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan kondisi pembelajaran yang nikmat (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan siswa.

Kata memberdayakan siswa tersebut mengandung makna bahwa siswa tidak hanya sekedar hanya menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, melainkan lebih dari itu yaitu pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani siswa, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi siswa mampu belajar caranya belajar – *learning to learn*.

Output pendidikan menurut Windham adalah “*the direct and immediate effects of the educational process*”.⁴⁷ Yang tercakup dalam kategori ini meliputi : “*cognitive achievement, manual skill development, attitudinal change, and behavioral change*”. Dalam pengertian lain *output* pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Lebih

⁴⁶ *Ibid*, hal. 7.

⁴⁷ *Ibid*, hal 10.

lanjut dijelaskan bahwa kinerja adalah prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses dan perilaku sekolah. Yang berkaitan dengan kualitas output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output itu dikatakan berkualitas dan bermutu tinggi apabila prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam : (a) hasil tes kemampuan akademik, berupa nilai ujian yang dilaksanakan, dan (b) prestasi bidang lain, seperti kegiatan ekstrakurikuler. Kualitas sekolah biasanya sangat dipengaruhi oleh banyaknya tahapan aktivitas yang saling berhubungan melalui proses seperti perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

William Glasser menjelaskan kualitas pendidikan dimulai dengan menjelaskan tentang kebutuhan dasar manusia : *“power, freedom, and survival”*. Berangkat dari kebutuhan dasar manusia tersebut Glasser memaknai kualitas sebagai : *“anything we experience that is consistently satisfying to one more of these basic needs”*.⁴⁸

Berdasarkan dari pengertian tersebut di atas, yang menekankan pada terpenuhinya salah satu atau lebih terhadap kebutuhan dasar manusia., maka pada konteks pendidikan, suatu pendidikan dianggap berkualitas apabila mampu memenuhi salah satu atau lebih kebutuhan orang-orang yang terlibat dalam pendidikan, terutama siswa, sehingga mereka merasa terpuaskan. Dikarenakan kualitas itu bersifat abstrak, maka untuk mengetahui berkualitas atau tidaknya suatu lembaga pendidikan, menurut Glasser dapat dilihat dari enam kriteria atau syarat berikut ini, yaitu :

⁴⁸ William Glasser, Deming dalam William Glasser, *Thale Quality School Teacher*, (New York : Harpen Perennial, 1993), hal. 19.

- a. Lingkungan kelas yang suportif dan hangat. Artinya suatu karya yang berkualitas hanya bisa dicapai dalam kondisi dan lingkungan yang hangat dan suportif.
- b. Siswa harus diminta untuk mengerjakan tugas-tugas yang bermanfaat saja. Jadi suatu karya hanya senantiasa berupa karya yang berdaya guna.
- c. Siswa harus diminta selalu mengerjakan sesuatu yang terbaik dari apa yang dapat mereka lakukan. Hal ini berarti suatu karya yang berkualitas itu membutuhkan waktu dan usaha, oleh karenanya dalam sekolah siswa harus diberi waktu dan peluang untuk membuat dan melakukan langkah-langkah yang perlu diambil.
- d. Siswa diminta untuk mengevaluasi karyanya dan memperbaikinya. Jadi karya yang berkualitas dan baik itu senantiasa dinamis dan tidak pernah statis.
- e. Karya berkualitas selalu dirasakan baik. Artinya karya yang berkualitas selalu dirasakan baik untuk setiap orang yang terlibat, sehingga merupakan tragedi bila hanya sebagian kecil saja dari siswa yang merasakan kelasnya baik.
- f. Karya berkualitas tidak pernah destruktif. Jadi kualitas itu tidak akan pernah dapat dicapai melalui mengerjakan sesuatu yang destruktif.

Ditinjau dari aspek proses, pendidikan dapat dilihat dan dipandang sebagai sebuah “industri” yang menghasilkan produk berupa jasa, sebagaimana perhotelan, kesehatan, pariwisata, dan lain-lain. Jasa pendidikan dihasilkan

melalui proses pendidikan. Analogi tersebut didasarkan atas uraian Windham ketika menjelaskan tentang proses pendidikan. Dalam uraiannya Windham menggunakan istilah *procliiiction activity* dan *educational production* ketika menjelaskan tentang efektivitas proses dalam pendidikan.

Walaupun disadari bahwa kedua istilah tersebut adalah berasal dari dunia industri dengan orientasi dan perhitungan ekonomi, namun penggunaan istilah tersebut bisa juga diterapkan dalam dunia pendidikan. Dengan demikian, dari segi hasil atau produk, lembaga pendidikan dapat dipandang sebagai proses dengan produk berupa jasa. Pemahaman ini pula sangat berlaku bagi pendidikan tinggi dalam arti berupa pendidikan yang dikelolanya.

B. Total Quality Management (TQM)

1. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Untuk memudahkan pemahamannya, pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa TQM itu dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya.

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing

organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.⁴⁹

Total Quality Management merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan.⁵⁰

Total Quality management dalam konteks pendidikan menurut Edward Sallis adalah : sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.⁵¹

Dari beberapa definisi di atas, mencakup dua komponen, yakni apa dan bagaimana menjalankan TQM. Dari sini, *total quality management* kemudian dipahami sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Untuk mencapainya perlu memperhatikan karakteristik TQM sebagai berikut :

- a. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan *internal* maupun *eksternal*.

⁴⁹ Fandi Ciptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Edisi Revisi, (Yogyakarta : Andi, 2001), hal. 4.

⁵⁰ Edward Sallis, *Total Quality....cet.VIII*, .hal.59.

⁵¹ *Ibid*, hal. 73.

- b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
 - c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
 - d. Memiliki komitmen jangka panjang.
 - e. Membutuhkan kerja sama tim (team work)
 - f. Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
 - g. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
 - h. Memberikan kebebasan yang terkendali.
 - i. Memiliki kesatuan tujuan.
 - j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.⁵²
2. Tujuan dan manfaat Total Quality Management
- a. Tujuan *Total Quality Management* (TQM)

Tujuan utama TQM adalah meningkatkan mutu pekerjaan, memperbaiki produktivitas dan efisiensi. TQM sebagai suatu prosedur untuk mencapai kesuksesan, dinilai berhasil manakala mutu dari suatu pekerjaan meningkat lebih baik kualitasnya dari sebelumnya, produktivitasnya tinggi yang ditunjukkan dengan hasil kerja berupa produk/jasa lebih banyak jumlahnya dari sebelumnya, dan lebih efisien yang bisa diartikan lebih murah biaya produksinya atau input lebih kecil daripada *output* nya.⁵³

⁵² Fandi Ciptono dan Anastasia Diana, *Total.....* hal. 4-5.

⁵³ <http://www.uns.ac.id/data/0022.pdf>

Tujuan di atas dapat berarti bagaimana sebuah institusi pendidikan menata sistem manajemennya dengan baik, dan didukung dengan pelayanan yang baik dan profesional, sehingga produk dari pendidikan jadi berkualitas dan memenuhi harapan-harapan dari pelanggannya yakni masyarakat.

b. Manfaat Total Quality Management

Manfaat penerapan *Total Quality Management* pada sektor publik adalah perbaikan pelayanan, pengurangan biaya dan kepuasan pelanggan. Pengurangan progresif dalam sistem manajemen dan kualitas pelayanan menghasilkan peningkatan kualitas pelanggan.

3. Transformasi Total Quality Management

Total Quality Management tidak (TQM) hanya diterapkan dalam dunia industri atau bisnis saja, tetapi juga baik diterapkan dalam dunia pendidikan. Beberapa upaya reorganisasi terhadap praktek kerja dengan konsep TQM telah dilaksanakan oleh beberapa universitas di Amerika dan beberapa pendidikan tinggi lainnya di Inggris. Inisiatif untuk menerapkan metode tersebut berkembang lebih dahulu di Amerika baru kemudian di Inggris., namun baru di awal 1990-an kedua negara tersebut betul-betul dilanda gelombang metode tersebut. Ada banyak gagasan yang dihubungkan dengan mutu juga dikembangkan dengan baik oleh institusi-institusi pendidikan tinggi

dan gagasan-gagasan mutu tersebut terus-menerus diteliti dan diimplementasikan di sekolah-sekolah.⁵⁴

4. Pelanggan Pendidikan dan kebutuhannya

Istilah pelanggan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki arti “orang yang membeli sesuatu barang (dan menggunakannya) secara tetap”. Sedangkan dalam bahasa Inggris terdapat tiga kata yang mempunyai pengertian mirip berkaitan dengan pemberian dan penerimaan barang atau jasa dari seseorang kepada pihak lain, yaitu “customer”, “client”, “patient”. Dalam Oxford advance learner Dictionary of Current English masing-masing kata tersebut yakni “Customer” berarti *person who buys things, especially one who gives his costum.*⁵⁵

Kata “client” bermakna *person who gets help or advice from lawyer or any professional man customer.* Dan kata *patient* diartikan sebagai *person who has received, is receiving, or is a doctor is listfor, medical treatment.*

Berikut ini adalah gambar Pelanggan Pendidikan menurut Eddward Sallis⁵⁶ :

⁵⁴ Edward Sallis, *Total Quality....cet.VIII*, hal. 43.

⁵⁵ A.S. Halomby, *Oxford Advance Learners Dictionary of Current English*, (London : Thale English Language Book Society and Oxford University Press, 1978), hal. 213.

⁵⁶ Edward Sallis, *Total Quality....cet.VIII*, hal. 70.

Pendidikan	= jasa
(nilai tambah yang diberikan pada pelajar)	
Pelajar	= pelanggan atau klien eksternal utama
Orangtua/kepala daerah/sponsor	= pelanggan eksternal kedua
Pemerintah/masyarakat/bursa kerja	= pelanggan eksternal ketiga
Guru/staf	= pelanggan internal.

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

Kebutuhan dan gagasan para pelajar seharusnya menjadi fokus utama dari setiap institusi pendidikan. Akan tetapi, hal ini tidak berarti bahwa pandangan

kelompok-kelompok lainnya serta-merta diabaikan. Pandangan mereka juga tetap dihitung. Akan tetapi, bagaimanapun juga, pelajar adalah alasan utama berdirinya sebuah institusi pendidikan dan reputasi institusi pendidikan itu sendiri ada di pundak para pelajar.⁵⁷

a. Pelanggan eksternal primer

Pelajar adalah pelanggan utama, dan jika model pembelajaran tidak memenuhi kebutuhan individu masing-masing mereka, maka itu berarti bahwa institusi tersebut tidak dapat mengklaim bahwa ia telah mencapai mutu terpadu.

Untuk memahami pelanggan primer ada beberapa hal yang perlu dilakukan pihak institusi, antara lain : data tentang siswa/pelajar harus didapatkan, diinventariskan, dan diarsipkan. Data yang menyangkut latar belakang sosial budaya, ekonomi, daerah, usia, jenis kelamin, dan pendidikannya mulai data kegiatan akademik siswa dan data kemajuan, keberhasilan, dan kelemahan siswa. Data ini merupakan dasar utama untuk memahami setiap siswa.

Pada dasarnya kebutuhan dasar siswa sebagai pelanggan eksternal primer dapat dibedakan menjadi dua aspek, yaitu kebutuhan jasmani dan kebutuhan rohani. Kedua macam kebutuhan tersebut bila dikaitkan dengan

⁵⁷ *Ibid*, hal 71.

taksonomi tujuan pendidikan (*taxonomy of educational objectives*) yang dikemukakan oleh Benyamin S. Bloom, yang terdiri dari : *cognitive domain*, *affective domain*, dan *psychomotor domain*. Dan Romiszowski dengan *interactive skill*.

Seiring dengan taksonomi pendidikan yang dikemukakan oleh Bloom, Renhart membagi kebutuhan dasar manusia (mahasiswa) menjadi empat macam, yang kesemuanya sangat perlu dipenuhi melalui jasa pendidikan, yaitu :

- a) Pengembangan keterampilan berkomunikasi; pengembangan kemampuan berbahasa yang baik dan benar, baik secara lisan maupun tulisan.
- b) Pengembangan keterampilan kepribadian; pengembangan kemampuan menentukan tujuan hidup. (motivasi kerja untuk mencapai tujuan).
- c) Pengembangan keterampilan bekerja dalam kelompok; pengembangan kemampuan untuk bekerja sama secara konstruktif dengan orang lain dalam satu tim untuk mencapai tujuan bersama.

d) Pengembangan ketrampilan kognitif, pengembangan kemampuan berfikir secara rasional, terutama dalam mengatasi problem.⁵⁸

b. Pelanggan eksternal sekunder

Sebagai pelanggan eksternal sekunder, orang tua (wali murid) berharap agar anaknya kelak menjadi orang yang berguna atas ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya, melalui pendidikan yang telah ditempuh. Oleh sebab itu mereka berusaha semaksimal mungkin untuk membiayai pendidikan anaknya. Para orang tua berharap bahwa apabila anaknya berpendidikan yang berkualitas baik, maka karier dan masa depan anaknya akan baik pula.

Melalui proses pendidikan yang berkualitas maka akan menghasilkan *output* pendidikan berkualitas pula yang mampu bersaing dalam pasar dunia kerja. Dengan menang dalam persaingan pasar dunia kerja dan dapat merebut peluang kerja, maka akan menghasilkan masa depan yang baik bagi anak-anak (siswa), sehingga secara otomatis orang tua akan merasa puas. Kepuasan semacam ini merupakan kebutuhan setiap orang tua (wali murid) yang harus diperhatikan setiap lembaga pendidikan melalui jasa-jasanya.

⁵⁸ Gray Renehart, *Quality Education* (Wisconsin : ASQC Quality Press, 1993), hal. 27.

Tahap awal yang harus dilakukan lembaga pendidikan untuk kepuasan terhadap pelanggan eksternal sekunder (wali murid) adalah membangun komunikasi yang baik antara pihak sekolah dengan orang tua murid, melalui pemberian informasi tentang perkembangan studi anaknya. Melalui kerja sama dengan saling tukar menukar informasi antara orang tua dan pihak lembaga sekolah, maka akan diperoleh informasi yang sangat berguna bagi lembaga pendidikan maupun orang tua murid. Bagi orang tua, informasi yang diberikan pihak sekolah akan menjadi rujukan dalam membimbing dan mengarahkan anaknya, sesuai visi, misi dan harapan keluarga. Demikian halnya bagi pihak lembaga pendidikan, informasi yang diperoleh dari orang tua akan menjadi bahan masukan penting bagi perbaikan dan pengambilan kebijakan lebih lanjut.

c. Pelanggan eksternal tersier

Merujuk pada pendapat Edward Sallis, bahwa pelanggan eksternal tersier adalah dunia kerja (lembaga pendidikan), maka dari itu secara umum dapat dikatakan bahwa semua lembaga atau organisasi bahkan institusi penyedia lapangan kerja (*employer*) tetap akan memilih tenaga kerja yang berkualitas, yang sesuai dengan kebutuhannya. Agar pelanggan eksternal tersier ini juga tetap terpuaskan dengan jasa yang diberikan oleh lembaga pendidikan selaku “pemasok” tenaga kerja, maka lembaga

pendidikan harus mengadakan evaluasi bahkan observasi secara objektif tentang tingkat kompetensi yang diperlukan oleh seorang tenaga kerja.

Sebagaimana organisasi industri, maka lembaga pendidikan juga memiliki *customers* yaitu pemakai hasil didik. *Customers* meliputi *internal customers* yaitu para pelaku dalam rangkaian proses produksi, dan *external customers* yaitu para pemakai akhir hasil proses produksi.

C. Sistem Pengelolaan Manajemen

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi awal manajemen. Perencanaan adalah proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Disebut sistematis karena perencanaan dilaksanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip tertentu. Prinsip-prinsip tersebut mencakup proses pengambilan keputusan, penggunaan pengetahuan dan teknik secara ilmiah, secara tindakan atau kegiatan yang terorganisasi.⁵⁹

⁵⁹ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cet. 3, (Bandung : Falah, 2004), hal. 57.

Perencanaan ialah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.⁶⁰

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat dikemukakan bahwa keputusan yang diambil dalam perencanaan berkaitan dengan rangkaian tindakan atau kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan di masa yang akan datang. Rangkaian tindakan atau kegiatan itu perlu dilakukan karena dua alasan, *pertama*, untuk mewujudkan kemajuan atau keberhasilan sesuai dengan yang diinginkan. Sedangkan alasan *kedua*, ialah supaya tidak terjadi hal-hal yang tidak diharapkan, dan kondisi yang sama atau lebih rendah daripada keadaan sekarang.

Langkah-langkah penting yang perlu diperhatikan bagi perencanaan yang baik, antara lain :

- a. Perencanaan yang efektif dimulai dengan tujuan secara lengkap dan jelas.
- b. Setelah tujuan ditetapkan langkah berikutnya adalah perumusan kebijaksanaan.

⁶⁰ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, edisi kedua, (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), hal. 60.

- c. Penunjukkan orang-orang yang akan menerima tanggung jawab pelaksanaan (pimpinan) termasuk juga orang yang akan mengadakan pengawasan.
- d. Penentuan sistem pengendalian yang memungkinkan pengukuran dan perbandingan apa yang harus dicapai, dengan apa yang telah tercapai, berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.⁶¹

Perencanaan tidak dapat dilepaskan dari unsur-unsur pelaksanaan dan pengawasan termasuk pemantauan, penilaian, dan pelaporan. Pengawasan diperlukan dalam perencanaan agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan. Pengawasan dalam perencanaan dapat dilakukan secara preventif dan represif. Pengawasan preventif merupakan pengawasan yang melekat dengan perencanaannya, sedangkan pengawasan represif merupakan pengawasan fungsional atas pelaksanaan rencana, baik yang dilakukan secara internal maupun secara eksternal oleh aparat pengawasan yang ditugasi.⁶²

Adapun pokok pikiran yang dapat dijadikan pedoman bagi penyusunan perencanaan pendidikan menurut Burhanudin ada empat yakni :

- a. *Contribution to purpose and objectives* yang artinya bahwa perencanaan yang dibuat haruslah benar-benar membantu bagi

⁶¹ Soebagio Atmodiwiryo, *Managemem Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : Ardadizya Jaya, 2000), hal. 80.

⁶² Husaini Usman, *Manajemen....*hal. 61.

tercapainya tujuan organisasi dan oleh sebab itu setiap apa yang direncanakan harus berfokus kepada tujuan tersebut.

- b. *Primacy of planning*, artinya bahwa perencanaan pendidikan yang dilakukan haruslah merupakan kegiatan pertama dari pada seluruh kegiatan manajemen lainnya, dan ia harus bersifat menyeluruh dari pada kegiatan manajemen lainnya. *Planning* sebagaimana telah disinggung di muka merupakan dasar bagi tindakan manajemen lain, tegasnya tanpa perencanaan sebelumnya, maka fungsi manajemen berikutnya tidak dapat diaplikasikan dengan baik.
- c. *Pervasiness of planning*, artinya bahwa kegiatan perencanaan harus dilakukan disemua tingkat manajemen, mulai dari pimpinan puncak sampai pada supervisor. Oleh karena itu, tidak benar kalau dikatakan bahwa perencanaan mesti dirumuskan sesuai dengan lingkup kegiatan yang dikelola.
- d. *Efficiency of planning*, artinya bahwa *planning* yang baik adalah mempunyai nilai efisiensi yang tinggi. Tingkat efisiensi ini diukur dengan kadar dukungannya terhadap terhadap pencapaian tujuan secara efisien dari segi material, uang, waktu dan tenaga.⁶³

Perencanaan dalam hubungannya dengan *Total Quality Management* (TQM) pada sekolah atau lembaga pendidikan merupakan proses kegiatan

⁶³ Subagio Atmodiwiryo, *Manajemen....*hal. 80.

yang rasional dan sistematis dalam menetapkan keputusan, kegiatan dan langkah-langkah yang akan dilaksanakan dikemudian hari dalam rangka usaha mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Institusi perencanaan seperti Dinas Pendidikan, Bappeda, bagian Perencanaan Pendidikan, Seksi Perencanaan Pendidikan sangat berperan dalam kegiatan koordinasi perencanaan pendidikan dalam rangka menyamakan persepsi tentang substansi kebijakan untuk menyelesaikan konflik kepentingan dalam pemanfaatan sumber daya, dan mensinkronkan antara kebijakan dan rencana pelaksanaan yang dilakukan oleh masyarakat, lembaga, atau organisasi sesuai kewenagannya. Dalam rangka koordinasi perencanaan tersebut, institusi perencanaan berkepentingan untuk membuat rencana strategis.⁶⁴

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam pengorganisasian terdapat adanya pembagian tugas-tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara terinci menurut bidang-bidang dan bagian-bagian,

⁶⁴ Husaini Usman, *Manajemen*.....hal. 126.

sehingga terciptalah adanya hubungan-hubungan kerja sama yang harmonis dan lancar menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁵

Menurut Handoko (2003) pengorganisasian ialah pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik, dan manusia dalam organisasi. Pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya.

Istilah pengorganisasian menurut Handoko (2003) adalah :

- a. Cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi.
- b. Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatannya, di mana setiap pengelompokan diikuti penugasan seorang manajer yang diberi wewenang mengawasi anggota kelompok.
- c. Hubungan antara fungsi, jabatan, tugas karyawan.
- d. Cara manajer memberi tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut.⁶⁶

⁶⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, cet. 10, (Bandung : Rosdakarya, 2001), hal. 16.

⁶⁶ Husaini Usman, *Manajemen*.... hal. 141.

Yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian antara lain ialah bahwa pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab, hendaknya disesuaikan dengan pengalaman, bakat, minat, pengetahuan, dan kepribadian masing-masing orang yang diperlukan dalam menjalankan tugas-tugas tersebut.

Longenecher (1972) secara umum mendefinisikan pengorganisasian sebagai aktivitas menetapkan hubungan antara manusia dengan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Pengertian ini menjelaskan bahwa kegiatan pengorganisasian berkaitan dengan upaya melibatkan orang-orang ke dalam kelompok, dan upaya melakukan pembagian kerja diantara anggota kelompok itu untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁶⁷

3. Penggerakan (*Motivating*)

Penggerakan (*Motivating*) dapat diartikan sebagai upaya pimpinan untuk menggerakkan (memotivasi) seseorang atau kelompok orang yang dipimpin dengan menumbuhkan dorongan *motive* dalam diri orang-orang yang dipimpin untuk melakukan tugas atau kegiatan yang diberikan kepadanya sesuai dengan rencana dalam rangka mencapai tujuan organisasi.⁶⁸

Penggerakan atau *motivating* (kegiatan memotivasi), menurut *Hersey* dan *Blanchard* (1982) adalah kegiatan untuk menumbuhkan situasi yang secara

⁶⁷ Nana Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 105.

⁶⁸ Sudjana, *Manajemen Program*... .. hal. 146.

langsung dapat mengarahkan dorongan-dorongan yang ada dalam diri seseorang atau kelompok orang kepada kegiatan-kegiatan untuk mencapai kegiatan tujuan yang telah ditentukan.⁶⁹

Dari beberapa definisi mengenai penggerakan sebagaimana dikemukakan di atas, dapat diangkat beberapa unsur penggerakan yaitu : situasi, upaya menggerakkan, dan kegiatan yang bertujuan.

Unsur pertama, situasi dalam menggerakkan, menjelaskan tentang perlunya suasana hubungan baik formal maupun informal antara pihak yang memotivasi (menggerakkan) dan pihak yang dimotivasi (digerakkan). Hubungan ini pada dasarnya adalah komunikasi antara pihak pimpinan dengan pihak yang dipimpin, antar pihak yang memimpin, dan antar pihak yang dipimpin.

Unsur kedua, adalah upaya menggerakkan (memotivasi). Upaya ini merupakan kegiatan yang harus dan dapat dilakukan oleh setiap pemimpin atau pengelola terhadap pihak yang dipimpin atau pelaksana kegiatan. Upaya memotivasi mencakup kegiatan mendorong, menarik, membimbing dan mengarahkan dorongan yang terdapat pada diri orang-orang yang dipimpin supaya mereka melakukan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

⁶⁹ *Ibid*, hal. 148.

Unsur ketiga adalah kegiatan yang bertujuan. Unsur ini mencakup kegiatan, perbuatan atau pekerjaan yang dilakukan oleh pihak yang dipimpin agar dapat berfokus pada pencapaian tujuan organisasi atau lembaga.⁷⁰

4. Pengawasan

Fremont B. Rost dan James E. Rosensweig, dalam bukunya "*Organization and Management : A System Approach*", menjelaskan bahwa pengawasan adalah suatu tahapan pengelolaan dan berfungsi untuk menata dan memelihara kegiatan organisasi yang menggunakan sumber-sumber terbatas dalam mencapai hasil-hasil yang diharapkan.

Justin G. Longenecher mengemukakan pengertian pengawasan dalam bukunya yang berjudul "*Principles of Management and Organization Behavior*". Ia memberi batasan bahwa pengawasan adalah sebagai aktivitas yang berkaitan dengan penilaian terhadap kegiatan yang sedang berlangsung, peraturan-peraturan yang sedang dan harus dilaksanakan setiap orang yang terlibat dalam organisasi, kelemahan-kelemahan pelaksanaan, dan cara-cara yang digunakan untuk mengatasi kelemahan tersebut (Longenecher, 1973 : 513).⁷¹

Sejalan dengan pengertian sebagaimana dikemukakan terdahulu, pengawasan digunakan dengan maksud untuk mengetahui kecocokan dan

⁷⁰ *Ibid*, hal. 149.

⁷¹ *Ibid*, hal. 213-214.

ketepatan kegiatan yang dilaksanakan dengan rencana yang telah disusun. Pengawasan digunakan pula untuk memperbaiki kegiatan yang menyimpang dari rencana, mengoreksi penyalahgunaan aturan dan sumber-sumber, serta untuk mengupayakan agar tujuan dapat dicapai seefektif dan seefisien mungkin.⁷²

Pengawasan dilaksanakan terhadap sebagian atau seluruh unsur yang terlibat dalam organisasi. Tanpa melakukan pengawasan secara teratur maka pihak pengelola tidak dapat mengetahui dengan pasti daya guna dan hasil guna suatu kegiatan.

Berdasarkan maksud dan tujuannya, Longenecher mengklasifikasikan penggunaan fungsi pengawasan yaitu untuk mengetahui pencapaian tujuan, membandingkan kegiatan yang dilakukan dengan tujuan, dan untuk memperbaiki program.

Langkah-langkah pokok pengawasan dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Menetapkan tolak ukur mengenai hasil pencapaian tujuan dan kegiatan untuk mencapai kegiatan tersebut.
- b. Mengukur penampilan pelaksana dalam melakukan kegiatan.
- c. Membandingkan penampilan pelaksana dengan tolak ukur yang telah ditetapkan.

⁷² *Ibid*, hal. 216.

- d. Memperbaiki kegiatan, apabila dipandang perlu, sehingga kegiatan itu sesuai dengan rencana. keempat langkah itu berkaitan antara satu dengan yang lainnya.⁷³

5. Pelatihan dan Pengembangan

Salah satu dari unsur yang paling fundamental dari *Total Quality Management* (TQM) adalah pengembangan personil secara terus-menerus. Hal ini membutuhkan pendidikan, pelatihan, dan pembelajaran.

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran.⁷⁴

Training adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan lingkungan dimana karyawan dapat memperoleh, mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya difokuskan pada penyediaan bagi karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka.⁷⁵

⁷³ *Ibid*, hal. 219.

⁷⁴ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality*.....hal. 212.

⁷⁵ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, STIE YKPN, 1997), hal. 342.

Perbedaan pelatihan dan pengembangan, yaitu pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan para pegawai melakukan tugasnya sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja pada masa yang akan datang (*more future oriented than employee training*).⁷⁶

Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat, sedangkan pengembangan berdasarkan didasarkan pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya dapat bekerja dengan baik.⁷⁷

Ada lima macam strategi untuk memaksimalkan sumber daya pelatihan, yaitu (Goestch dan Davis, 1994, pp. 325-326) :

1. Membentuk kualitas dari awal. Lakukan dengan benar dari awal (*do it right from the first time*).
2. Merancang dari yang kecil. Jangan mencoba untuk menyelenggarakan pelatihan bagi semua orang mengenai segala hal. Buat kegiatan yang spesifik dengan tujuan yang spesifik.

⁷⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2003), hal. 183.

⁷⁷ Henry Simamora, *Manajemen.....* hal. 343.

3. Berfikir kreatif. Jangan menganggap bahwa pendekatan tradisional adalah yang terbaik. Penggunaan video, video interaktif, atau *one-on-one peer training* mungkin lebih efektif untuk keadaan tertentu.
4. Melihat-lihat dulu. Sebelum membeli jasa pelatihan, lakukan analisis menyeluruh terhadap tujuan pekerjaan yang spesifik. Putuskan apa yang diinginkan dan yakinkan perusahaan yang diajak dalam perjanjian tersebut.
5. *Preview dan customize*, jangan pernah membeli produk pelatihan (video, manual, dan sebagainya) tanpa meninjaunya terlebih dahulu.⁷⁸

Pelatihan yang shahih adalah pelatihan yang konsisten dengan tujuan pelatihan. Mengevaluasi validitas pelatihan dilakukan dengan dua tahap proses. Tahap pertama adalah membandingkan dokumentasi tertulis mengenai pelatihan (*outline* kursus, Rencana pelajaran, kurikulum, dan sebagainya) dengan sasaran pelatihan. Bila pelatihan shahih dalam rancangan dan isi, dokumentasi tertulis akan sesuai dengan sasaran pelatihan. Tahap kedua adalah menentukan apakah pelatihan yang diberikan benar-benar konsisten dengan dokumentasi tersebut.⁷⁹

⁷⁸ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality*.....hal. 221-222.

⁷⁹ *Ibid*, hal. 223.

6. Evaluasi (penilaian) kinerja sumber daya manusia

Evaluasi adalah aktivitas untuk meneliti dan mengetahui sampai di mana pelaksanaan yang dilakukan di dalam proses keseluruhan organisasi mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh unsur pimpinan maupun oleh bawahan, memerlukan adanya evaluasi.

Dengan mengetahui kesalahan-kesalahan atau kekurangan-kekurangan serta kemacetan-kemacetan yang diperoleh dari tindakan evaluasi itu, selanjutnya dapat diusahakan bagaimana cara-cara memperbaikinya.⁸⁰

Wilbur Harris (1968) dalam "the nature and functions of education evaluation", yang dikutip Steele, menjelaskan bahwa "Evaluation is the Systematic process of judging the worth, desirability, effectiveness, or adequacy of something according to devinitive criteria and purposes. The judgement is based upon a careful comparison of observation data with criteria standart" (Steele, 1977 : 21). Pengertian ini menjelaskan bahwa penilaian adalah proses penetapan secara sistematis tentang nilai, tujuan, efektivitas, atau kecocokan sesuatu sesuai dengan kriteria dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses penetapan keputusan ini didasarkan atas

⁸⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi*hal. 22.

perbandingan secara hati-hati terhadap data yang diobservasi dengan menggunakan standar tertentu yang telah dibakukan.⁸¹

Worthen dan Sanders (1973:3) memberi arti bahwa “*evaluation as a process of identifying and collecting information to assist decision makers in choosing among available decision alternatives.*” Dalam pengertian ini dikemukakan bahwa penilaian bahwa proses mengidentifikasi dan mengumpulkan informasi untuk membantu para pengambil keputusan dalam memilih alternatif keputusan.

Berdasarkan berbagai pengertian sebagaimana dikemukakan di atas maka penilaian dapat didefinisikan sebagai kegiatan sistematis untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis, mendeskripsikan, dan menyajikan data atau informasi yang diperlukan sebagai masukan untuk pengambilan keputusan.⁸²

Tujuan penilaian program berfungsi sebagai pengarah kegiatan penilaian dan sebagai acuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas kegiatan penilaian program. Penilaian pada umumnya berkaitan dengan upaya pengumpulan, pengolahan, analisis, deskripsi dan penyajian data atau informasi sebagai masukan untuk pengambilan keputusan (*decision making*).

⁸¹ Sudjana, *Manajemen Program.....* hal. 249.

⁸² *Ibid*, hal. 251.

Berkaitan dengan tujuan penilaian program, *Anderson (1978)* merumuskan tujuan penilaian sebagai berikut : ⁸³

- a. Memberi masukan untuk perencanaan program.
- b. Memberi masukan untuk keputusan tentang kelanjutan, perluasan, dan penghentian program.
- c. Memberi masukan untuk keputusan tentang modifikasi program.
- d. Memberi masukan untuk memahami landasan keilmuan bagi penilaian.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

⁸³ *Ibid*, hal. 254.

BAB III

Gambaran umum SMK Negeri 2 Depok

A. Visi, Misi dan Tujuan SMK Negeri 2 Depok

1. VISI SMK Negeri 2 Depok

Terwujudnya sekolah bertaraf internasional penghasil sumber daya manusia yang kompeten.

2. MISI SMK Negeri 2 Depok

- a. Melaksanakan dan mengembangkan manajemen mutu yang mengacu pada sistem manajemen mutu ISO 9001:2008.
- b. Mengembangkan dan melaksanakan proses pendidikan dan pelatihan dengan pendekatan Kurikulum SMK Negeri 2 Depok.
- c. Menyediakan dan mengembangkan sarana dan prasarana sesuai dengan tuntutan kurikulum.
- d. Melaksanakan proses pendidikan dan pelatihan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkompentensi internasional dan memiliki jiwa kewirausahaan.
- e. Menyelenggarakan dan mengembangkan berbagai program unggulan.
- f. Melaksanakan dan meningkatkan bimbingan konseling dan karier peserta didik.

- g. Melaksanakan dan mengembangkan kegiatan ekstrakurikuler sebagai sarana mengembangkan bakat, minat, prestasi, dan budi pekerti peserta didik.
- h. Melaksanakan dan meningkatkan ketertiban peserta didik.
- i. Membangun dan mengembangkan jaringan komunikasi dan kerja sama dengan pihak-pihak terkait (*stakeholder*) baik nasional maupun internasional.
- j. Menyiapkan dan meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional.



3. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan SMK N 2 Depok

- a. Menyiapkan peserta didik/siswa yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- b. Menyiapkan peserta didik/siswa untuk memasuki lapangan kerja atau melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- c. Menyiapkan peserta didik/siswa agar mampu memilih karier, berkompetisi dan mengembangkan diri.
- d. Menyiapkan tenaga kerja tingkat menengah untuk memenuhi kebutuhan dunia usaha dan dunia industri pada saat ini maupun yang akan datang.
- e. Menyiapkan tamatan agar menjadi warga negara yang produktif, adaptif dan kreatif.

2. Sarana dan Prasarana

Sekolah Menengah kejuruan (SMK) Negeri 2 Depok mempunyai program studi keahlian dengan fasilitas sebagai berikut : a) Teknik Bangunan dengan fasilitas bengkel batu beton, bengkel kayu mesin dan ukur tanah, Lab. Komputer, bengkel plumbing. b) Teknik Elektronika : bengkel elektronika dasar, bengkel mekanik elektronika, Lab. Komputer, bengkel elektronika audio video. c) Teknik ketenaga listrikan mempunyai fasilitas bengkel listrik dasar, bengkel mesin listrik, Lab. elektronika industri, lab. komputer dan PLC. d) Teknik Komputer dan Informatika :Lab. pemrograman, lab. jaringan, lab. hardware. e) Teknik Mesin : bengkel pemesinan dan kerja bangku, bengkel sheet metal, bengkel komputer numerically controlled (cnc), laboratorium computer aided drawing and design (cadd), laboratorium pengukuran. f) teknik otomotif : bengkel body & paint, bengkel general, bengkel chasis. g) teknik kimia : lab. kimia utara, lab. kimia tengah, lab. kimia selatan, lab. fisika, lab. analisis kimia. h) teknik geologi Pertambangan :Lab. pemboran, lab. batuan dan galian, Lab. perpetaan, lab. ukur tanah, lab. paleontologi, lab. mekanika tanah. i)Warnet. j) Auditorium. k) Show Room. l)Lapangan Olah Raga m)R. ICT n)Lab. Bahasa Inggris o)Lab. KKPI q)26 R. Teori. r)Perpustakaan. s)R. UKS. t) R. OSIS v) R. BK w)Gudang. x) R. Multimedia.

B. URAIAN TANGGUNG JAWAB, TUGAS dan WEWENANG

1. Kepala Sekolah

1. Tanggung jawab

Bertanggungjawab kepada Pemerintah Kabupaten dan Dinas Pendidikan atas terselenggaranya pendidikan di sekolah, sesuai dengan visi dan misi sekolah.

2. Wewenang

Menyelenggarakan seluruh kegiatan yang berhubungan dengan penyelenggaraan proses pendidikan di sekolah sesuai SMM ISO 9001:2008 yang meliputi :

- a. Menetapkan Perencanaan Program Sekolah, RIPS, RAPBS.
- b. Menentukan kebijakan Sekolah dalam bidang manajemen, pelaksanaan kurikulum, kesiswaan, sumber daya manusia, sarana prasarana dan humas.

3. Tugas

Pengelolaan teknik edukatif Program Diklat berdasarkan Visi dan Misi sekolah , yaitu :

- a. Menjabarkan, melaksanakan dan mengembangkan Program Diklat Kurikulum SMK.
- b. Mengelola unsur pokok-pokok manajemen sekolah : *Man* (guru, karyawan, peserta didik); *Money* (dana dari orangtua murid dan

pemerintah), dan *Material* (fasilitas berupa gedung, perabot sekolah, alat-alat pelajaran teori dan praktek).

- c. Mengadakan kerja sama dengan pihak luar, seperti orang tua, pengguna produk (tamatan), jajaran pemerintah dll.

2. WKS I Bidang Kurikulum

1. Tanggung Jawab

Bertanggungjawab kepada KS atas terlaksananya Proses Pembelajaran dan Pengembangan Kurikulum sesuai Prosedur.

2. Wewenang

Menentukan dan menyelenggarakan seluruh kegiatan yang berkaitan dengan Proses Pembelajaran dan Pengembangan Kurikulum di sekolah sesuai prosedur.

3. Tugas

- a. Menyusun program kerja untuk keterlaksananya Proses Pembelajaran dan pengembangan kurikulum.
- b. Merencanakan dan Mengusulkan kebutuhan dan pengembangan guru
- c. Menjabarkan kurikulum menjadi program operasional Diklat di sekolah melalui analisis kurikulum, sinkronisasi, menetapkan kurikulum validasi.

- d. Menetapkan program pembelajaran, jadwal kegiatan, pembagian tugas mengajar, jadwal pelajaran dan bahan ajar
- e. Mengkoordinasikan proses pembelajaran baik teori maupun praktik yang terdiri dari: Persiapan Proses Pembelajaran, Pelaksanaan Proses Pembelajaran, Evaluasi Hasil Belajar, Analisis Hasil Evaluasi Belajar, Perbaikan dan Pengayaan.
- f. Mengelola administrasi pendidikan / pengajaran
- g. Merencanakan dan menyusun program pengembangan kurikulum.
- h. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan Proses Pembelajaran
- i. Bersama WKS 3 melaksanakan kegiatan PPDB
- j. Melaksanakan Uji Kompetensi bersama WKS 4.

3. WKS 2 Bidang Sarana Prasarana

1. Tanggung Jawab

Bertanggungjawab kepada KS dalam perencanaan dan pengelolaan Sarana Prasarana Sekolah sesuai prosedur.

2. Wewenang

Menentukan dan menyelenggarakan seluruh kegiatan pengelolaan Sarana Prasarana di Sekolah sesuai prosedur.

3. Tugas

- a. Menyusun program kerja sarana prasarana
- b. Mengkoreksi dan menyetujui pengembangan sarana fisik sekolah.

- c. **Monitoring dan evaluasi kondisi sarana fisik sekolah.**
- d. **Mengkoordinasikan inventarisasi sarana prasarana sekolah.**
- e. **Mengkoordinasikan pelaksanaan pemeliharaan dan perbaikan sarana dan prasarana.**
- f. **Melaksanakan pengembangan sarana prasarana sekolah**
- g. **Melaksanakan pengadaan dan pengarsipan administrasi sarana prasarana**
- h. **Melaksanakan monitoring dan evaluasi seluruh kegiatan Bidang Sarana Prasarana**

4. WKS 3 bidang Kesiswaan

1. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada KS dalam penyelenggaraan PPDB, Pembinaan Kesiswaan sesuai prosedur.

2. Wewenang

Menentukan dan Menyelenggarakan PPDB dan Pembinaan Kesiswaan di sekolah sesuai prosedur.

3. Tugas

- a. **Menyusun program kerja di bidang PPDB dan Pembinaan Kesiswaan**
- b. **Melaksanakan PPDB bersama WKS 1**
- c. **Melaksanakan program kesiswaan**



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

- d. Mengkoordinasikan pelaksanaan ketertiban peserta didik
- e. Mengkoordinasikan pelaksanaan pendampingan peserta didik.
- f. Mengkoordinasikan program BK.
- g. Melaksanakan pembinaan OSIS dan Ekstrakurikuler
- h. Mengelola administrasi kegiatan peserta didik.
- i. Melaksanakan kegiatan kepramukaan.
- j. Memonitor dan mengevaluasi seluruh kegiatan kesiswaan.

5. WKS 4 Bidang Humas dan Kerja sama industri

1. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada KS atas terwujudnya kerja sama dengan DU/DI dan instansi terkait serta *Stakeholders* terkait.

2. Wewenang

Menentukan dan Menyelenggarakan hubungan dan kerja sama dengan *stakeholder* dalam bidang promosi sekolah, prakerin, PSG, Magang dan Pemasaran dan penelusuran tamatan.

3. Tugas

- a. Menyusun program kerjasama dengan DU/DI dan Instansi terkait
- b. Mengadakan kerjasama dengan DU/DI dan Instansi terkait
- c. Mempromosikan potensi sekolah kepada *Stakeholder*.
- d. Memasarkan tamatan ke dunia kerja.

- e. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program yang berkaitan dengan hubungan DU/DL.
- f. Bersama WKS I melaksanakan Uji Kompetensi
- g. Menyelenggarakan hubungan dan kerjasama sekolah dengan orang tua/wali peserta didik, pengurus komite sekolah, Dinas Pendidikan dan Masyarakat.

6. WKS 5 Bidang Sumber Daya Manusia

1. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah atas terlaksanannya Pengadaan, Pengembangan dan Evaluasi Sumber Daya Manusia (Pendidik dan Tenaga Kependidikan) sesuai dengan peraturan yang berlaku.

2. Wewenang

Memberikan masukan kepada Kepala Sekolah untuk menentukan dan menyelenggarakan seluruh kegiatan yang berkaitan dengan Pengadaan, Pengembangan dan Evaluasi Sumber Daya Manusia (Pendidik dan Tenaga Kependidikan) sesuai prosedur.

3. Tugas :

- a. Merencanakan dan melaksanakan program pengadaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia
- b. Membantu KS dalam melaksanakan pemantauan, penilaian dan evaluasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan

- c. Melaksanakan pendataan peta kompetensi Sumber Daya Manusia
- d. Melaksanakan inventarisasi kompetensi SDM dengan intitusi pasangan DU / DI
- e. Melaksanakan penilaian dan evaluasi terhadap kompetensi SDM pasca Diklat
- f. Menyusun laporan kerja secara berkala
- g. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Sekolah
- h. Melaksanakan evaluasi terhadap seluruh kegiatan Bidang SDM

7. KPS

1. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada KS atas terlaksananya Proses Pembelajaran Praktek dan pengelolaan bengkel / laboratorium sesuai prosedur.

2. Wewenang

Merencanakan dan melaksanakan seluruh kegiatan Proses Pembelajaran Praktek dan Pengelolaan Sarana Prasarana di Program keahlian masing-masing sesuai prosedur.

3. Tugas

- a. Menyusun Program kerja dan mengkoordinasikan pelaksanaannya di Program Keahlian masing-masing.
- b. Merencanakan dan melaksanakan pengembangan kurikulum di Program Keahlian masing-masing.

- c. Bersama WKS 1 menyusun jadwal kegiatan Proses Pembelajaran praktek di program keahlian masing-masing.
- d. Memverifikasi pemenuhan jam pembelajaran sesuai kurikulum
- e. Memverifikasi Soal-soal Sumatif
- f. Bersama WKS 2 Merencanakan dan Menentukan kebutuhan bahan dan alat Proses Pembelajaran Praktek
- g. Bersama WKS 3 melaksanakan Pembinaan Kesiswaan
- h. Bersama WKS 4 melaksanakan kegiatan *Outsourcing*.
- i. Bersama WKS 5 melaksanakan kegiatan bidang sumber daya manusia
- j. Melaksanakan M&R sarana prasarana Proses Pembelajaran Praktek
- k. Membuat tata tertib bengkel / laboratorium
- l. Melaksanakan pengembangan bengkel / laboratorium.

8. KPU

1. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah atas terlaksananya Proses Pembelajaran Normatif dan Adaptif dan pengelolaan Ruang teori sesuai prosedur.

2. Wewenang

Merencanakan dan melaksanakan seluruh kegiatan Proses Pembelajaran Normatif dan Adaptif di ruang teori sesuai prosedur.

3. Tugas

- a. Menyusun Program kerja Program Diklat Normatif dan Adaptif.
- b. Mengkoordinasikan pelaksanaan Proses Pembelajaran Program Diklat Normatif dan Adaptif.
- c. Merencanakan dan melaksanakan pengembangan kurikulum Program Diklat Normatif dan Adaptif.
- d. Bersama WKS 1 menyusun jadwal kegiatan Proses Pembelajaran Program Diklat Normatif dan Adaptif.
- e. Memverifikasi pemenuhan jam pembelajaran sesuai kurikulum
- f. Memverifikasi Soal-soal Sumatif
- g. Bersama WKS 2 Merencanakan dan Menentukan kebutuhan bahan dan alat Proses Pembelajaran Program Diklat Normatif dan Adaptif.
- h. Bersama WKS 3 melaksanakan Pembinaan Kesiswaan
- i. Bersama WKS 5 melaksanakan kegiatan Bidang SDM
- j. Melaksanakan M&R sarana prasarana Proses Pembelajaran Program Diklat Normatif dan Adaptif.
- k. Membuat tata tertib ruang kelas.
- l. Melaksanakan pengembangan Ruang teori .

9. Wali Kelas

1. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada KS atas terlaksanannya pendampingan dan pembinaan peserta didik/siswa sesuai dengan kelas yang jadi tanggung jawabnya.

2. Wewenang

Melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan pendampingan dan pembinaan peserta didik/siswa sesuai dengan kelas yang jadi tanggung jawabnya.

3. Tugas

- a. Mewakili KS dalam pembinaan peserta didik/siswa
- b. Membina kepribadian, ketertiban dan kekeluargaan
- c. Membantu pengembangan peningkatan kecerdasan dan ketrampilan peserta didik/siswa
- d. Evaluasi nilai rapor dan kenaikan tingkat
- e. Membantu WKS I dan WKS 3 dalam permasalahan yang terkait dengan siswa
- f. Membuat catatan tentang :
 - a) Situasi keluarga dan ekonomi
 - b) Ketidakhadiran, pelanggaran, dan perilaku peserta didik/siswa
 - c) Prestasi akademik masing-masing peserta didik/siswa.

10. Guru

1. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada KS atas terlaksananya pembelajaran sesuai program diklat/kompetensi yang diampu.

2. Wewenang

Melaksanakan seluruh kegiatan yang berhubungan dengan proses pembelajaran sesuai dengan program diklat/kompetensi yang diampu.

3. Tugas

Melaksanakan Program / Proses Pembelajaran meliputi :

- a) Bersama KP melaksanakan Pengembangan Kurikulum
- b) Bersama KP merencanakan dan mengelola Sarana prasarana.
- c) Rencana Proses pembelajaran (RPP)
- d) Pelaksanaan Proses pembelajaran
- e) Evaluasi Proses Pembelajaran
- f) Analisis Proses pembelajaran
- g) Perbaikan dan Pengayaan
- h) Melaksanakan Pembinaan terhadap peserta didik/siswa di kelas / bengkel.
- i) Melaksanakan Pengelolaan kelas / bengkel.

11. WMM

1. Tanggung Jawab

- a. Memastikan bahwa proses yang diperlukan untuk pelaksanaan SMM ditetapkan, diterapkan dan dipelihara.
- b. Melaporkan kepada KS tentang perikerja Sistem Manajemen Mutu di sekolah dan kebutuhan apapun untuk perbaikannya.

- c. Membangkitkan kesadaran di sekolah tentang pentingnya harapan *stakeholders*.
- d. Menjadi penghubung dengan pihak luar dalam masalah yang berkaitan dengan Sistem Manajemen Mutu.

2. Wewenang

Mengatur, menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya harapan *stakeholders*, mengendalikan, dan mengembangkan sistem dari seluruh proses yang terjadi sesuai dengan ketentuan dalam Dokumen Mutu serta kewenangan untuk menjalin hubungan dengan pihak luar khususnya mengenai Sistem Manajemen Mutu.

3. Tugas

- a. Memeriksa kecukupan dokumen Pedoman Mutu pada Sistem Manajemen Mutu,
- b. Mengesahkan dokumen *Standart Operating Procedure* (SOP) pada sistem Manajemen Mutu

12. PJTU

1. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada KS atas terselenggaranya seluruh kegiatan ketata usahaan dan pelaksanaan fungsi hubungan masyarakat.

2. Wewenang

Menentukan dan Menyelenggarakan seluruh kegiatan yang berhubungan dengan administrasi dan tata usaha sesuai prosedur.

3. Tugas

- a. Melaksanakan administrasi umum/korespondensi ke dalam dan keluar.
- b. Mengkoordinasikan pembuatan daftar gaji
- c. Mengelola ketatausahaan sekolah
- d. Mengelola Administrasi Peserta didik/siswa
- e. Mengelola Rekaman kegiatan.

3. Keadaan Guru, Pegawai Tata Usaha, Siswa SMK Negeri 2 Depok

Sekolah mempunyai tenaga pendidik (guru) dari lulusan sarjana muda, D3 sejumlah 16 orang. D4 atau Sarjana (S1) sejumlah 125 orang dan Pasca Sarjana (S2) sejumlah 24 Orang. Jadi jumlah seluruh tenaga pendidik (guru) ada 165 orang dan tenaga kependidikan/karyawan 54 orang.

C. Program Pendidikan dan Pelatihan

Sekolah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan dengan kurikulum edisi 2004 dan Kurikulum SMK Negeri 2 Depok Sleman dengan Program Studi keahlian

- a. Teknik Bangunan
- b. Teknik Elektronika

- c. Teknik Ketenaga Listrikan
- d. Teknik Komputer & Informatika
- e. Teknik Mesin
- f. Teknik Otomotif
- g. Teknik Kimia
- h. Teknik Geologi Pertambangan.

Sekolah melaksanakan kurikulum edisi 2004 dan Kurikulum SMK

Negeri 2 Depok Sleman dengan pendekatan :

- a. BBC (*Broad Based Curriculum*)
- b. CBT (*Competency Based Training*)
- c. *Mastery Learning*
- d. *Life Skill*

D. Kegiatan Pendidikan SMK Negeri 2 Depok

- e. Intrakurikuler
- f. Kokurikuler
- g. Ekstrakurikuler.⁸⁴

⁸⁴ Dokumentasi SMK Negeri 2 Depok.

BAB IV

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

SMK NEGERI 2 DEPOK

1. Tahap Pelaksanaan Manajemen Pendidikan SMK Negeri 2 Depok

Pelaksanaan manajemen di SMK Negeri 2 Depok menggunakan sistem manajemen *plan, do, check, act* (PDCA) mengacu pada teori Deming yang terdiri dari berbagai aktivitas, antara lain:

a. Perencanaan

Penyusunan perencanaan pengembangan SMK Negeri 2 Depok dilaksanakan oleh semua unit kerja, diantaranya kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan melibatkan seluruh staf sekolah. Hasil penyusunan perencanaan tersebut menghasilkan APBS (Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah), dan Rencana Induk Pengembangan (RIP), penyusunan RIP diharapkan dapat mempermudah pelaksanaan perencanaan pengembangan sekolah. Untuk merealisasikan perencanaan, SMK Negeri 2 Depok menyusun rencana program tiap awal tahun ajaran baru yang berkaitan dengan :

- a. Pembagian tugas mengajar dan kepegawaian.
- b. Penyusunan kepanitiaan yaitu panitia peserta didik baru (PPDB).
- c. Kegiatan siswa.

d. Peningkatan mutu sekolah.

Pada perencanaan program tahun ajaran baru 2009/2010 penerimaan siswa/peserta didik sangat selektif, siswa dinyatakan lulus atau diterima di SMK Negeri 2 Depok apabila :

a. Berbadan sehat

b. Tidak buta warna

c. Tidak cacat fisik

d. Tidak bertato

e. Tidak bertindik (putra)



f. Tinggi badan putra minimal 155 cm, putri 150 cm

Sedangkan kriteria tidak cacat fisik apabila :

a. Tidak tuna netra, tidak cacat mata

b. Tidak tuna rungu / kecuali memiliki alat Bantu pendengaran sehingga tidak ada hambatan dalam mengikuti pelajaran / pelatihan.

c. Tidak tuna wicara / gagu

d. Tidak tuna daksa (daksa / tubuh / anggota tidak lengkap).⁸⁵

Perencanaan di atas merupakan dasar utama untuk memahami setiap siswa sebagai pelanggan primer. Ada beberapa hal yang perlu dilakukan pihak institusi, antara lain : data tentang siswa/pelajar harus didapatkan, diinventarisasi, dan diarsipkan. Data yang menyangkut latar belakang sosial budaya, ekonomi, daerah, usia, jenis kelamin, dan pendidikannya mulai data kegiatan akademik siswa dan data kemajuan, keberhasilan, dan kelemahan siswa.

Dalam rangka membantu panitia mempunyai perencanaan yang lebih baik untuk pelaksanaan kepanitiaan penerimaan siswa baru tahun ajaran 2010/ 2011, disajikan juga beberapa pertanyaan / isian yang harus dijawab (angket panitia peserta didik baru 2010/2011). Selain angket untuk siswa dan angket untuk orang tua wali.

b. Pengorganisasian

Dalam pelaksanaan pengorganisasian pada SMK Negeri 2 Depok pada tahun ajaran 2009/2010 didasarkan pada rapat bersama yang melibatkan semua unit kerja, guru dan para staf dengan sistem *bottom up*. Dalam struktur pembagian tugas terdiri dari : kepala sekolah, WKS I bidang kurikulum, WKS 2 bidang sarana prasarana, WKS 3 bidang kesiswaan,

⁸⁵ Dokumentasi SMK Negeri 2 Depok.

WKS 4 bidang humas dan kerjasama industri, WKS 5 bidang sumber daya manusia, KPS, KPU, wali kelas, guru, WMM, PJTU. (rincian tugas dan tanggung jawab pada bab III)⁸⁶

Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya berpegang pada *job description* dan pedoman mutu yang telah ditetapkan.

Di SMK Negeri 2 Depok menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan dengan kurikulum edisi 2004 dan Kurikulum SMK Negeri 2 Depok, ada delapan kompetensi keahlian yang ditawarkan, antara lain :

- a. Teknik Bangunan
- b. Teknik Elektronika
- c. Teknik Ketenaga listrikian
- d. Teknik komputer dan informatika
- e. Teknik Mesin
- f. Teknik Otomotif
- g. Teknik Kimia
- h. Teknik Geologi Pertambangan

Dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar (KBM) 2009/2010 mengacu pada kurikulum KTSP dengan menggunakan empat pendekatan

⁸⁶ Wawancara dengan bpk. Cahyono Agus tgl 6 april 2010.

antara lain : BBC (*Broad Based Curriculum*), CBT (*Competency Based Training*), *Mastery Learning*, *Life Skill*.

c. Pelatihan (*training*) dan pengembangan

Unsur yang paling fundamental dari *Total Quality Management* (TQM) adalah pengembangan personil secara terus-menerus. Hal ini membutuhkan pendidikan, pelatihan, dan pembelajaran.

Pelatihan dan pengembangan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan lingkungan dimana karyawan dapat memperoleh, mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya difokuskan pada penyediaan bagi karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka.⁸⁷

Di SMK Negeri 2 Depok selalu menginginkan adanya perbaikan kualitas Sumber Daya Manusianya. Para karyawan/ guru harus memiliki keahlian, pengetahuan yang cukup untuk mendukung jabatan yang menjadi tanggung jawabnya.

⁸⁷ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : STIE YKPN, 1997), hal 342.

Pelatihan yang diadakan bermaksud untuk meningkatkan kemampuan/kompetensi para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan pengembangan berorientasi pada peningkatan produktifitas kerja para pegawai pada masa yang akan datang.

Dibawah ini merupakan program kerja WKS 5 bidang sumber daya manusia tahun 2009-2010⁸⁸ :

A. Pengembangan Sumber Daya Manusia

- a. Membuat perencanaan program pengembangan SDM
- b. Melaksanakan program pengembangan SDM melalui pelatihan-pelatihan dari dalam kelembagaan (internal, eksternal)
- c. Mengusulkan/mengikutsertakan tenaga pendidik dan kependidikan dalam pelatihan-pelatihan.
- d. Menginformasikan kesempatan melanjutkan studi ke S1, S2, S3 terhadap tenaga pendidik dan kependidikan.
- e. Mengusulkan tenaga pendidik dan kependidikan untuk melanjutkan studi ke S1, S2, S3.
- f. Mengusulkan sertifikasi tenaga pendidik.

⁸⁸ Dokumen SMK Negeri 2 Depok.

g. Mengusulkan / mengikutsertakan tenaga pendidik dalam PAK.

h. Membuat laporan pengembangan.

B. Pembinaan Ketenagaan dan Inventarisasi

a. Melaksanakan pemantauan, evaluasi kinerja terhadap tenaga pendidik dan kependidikan

b. Membuat laporan kepada kepala sekolah tentang hasil pemantauan, evaluasi, kinerja tenaga pendidik dan kependidikan.

c. Menginventaris jenjang pendidikan tenaga pendidik dan kependidikan

d. Mendata tenaga pendidik dan kependidikan yang baru menempuh pendidikan S1, S2, S3.

C. Pemberian penghargaan kepada

a. Staf Manajemen Sekolah

b. Tenaga pendidik

c. Tenaga kependidikan

d. Pegawai tidak tetap.

D. Menyelenggarakan Komunikasi Internal

a. Unit kerja WKS 5

b. Antar Unit kerja (KPS, KPJTU)

c. Seluruh tenaga pendidik dan kependidikan

E. Jangka Panjang-Litbang

F. Evaluasi

- a. Kemajuan tindakan
- b. Pencapaian sasaran.

Selain program kerja di atas, WKS 5 bidang sumber daya manusia, terdapat program kerja pengembangan SDM yang bekerja sama dengan VEDC (*Vocal Education Development Center*) Malang, Cianjur, dan Bogor. P3GT Bandung (pusat penataran dan pengembangan guru-guru teknologi), dan kerjasama dengan Universitas Negeri Yogyakarta mengadakan workshop tentang multimedia, pengajaran berbasis multimedia serta pengembangan internal dari mahasiswa PPL tentang *macromedia flash*, dan peningkatan bahasa inggris yang diikuti oleh semua staf dalam pembuatan RPP. Pelatihan bahasa inggris ini bertujuan mengaplikasikan kegiatan belajar mengajar dalam kelas dengan menggunakan dua bahasa (*bilingual*).⁸⁹

Jika dilihat dari berbagai program pengembangan SDM di atas, pengembangan SDM di SMK Negeri 2 Depok lebih ditekankan pada penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan teknologi yang dibutuhkan oleh dunia kerja dalam upaya peningkatan efisiensi dan efektifitas proses produksi dan mempertahankan keseimbangan ekonomi.

⁸⁹ Wawancara dengan bapak Joko WKS 5 pada tanggal 6 April 2010.

Tujuan dari program pengembangan SDM di SMK Negeri 2 Depok adalah memberikan kesempatan pada guru dan karyawan untuk mengembangkan potensi dan kariernya ke jenjang yang lebih tinggi, mereka diberi kesempatan belajar agar memiliki wawasan yang luas dalam upaya mempersiapkan SDM yang mampu menyesuaikan diri dengan adanya perubahan dan persaingan di dunia pendidikan.

Ada beberapa prosedur atau cara yang dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan individual dalam organisasi atau sub unit sebagai berikut :

- 1) Penilaian prestasi kerja. Hasil kerja setiap orang dibandingkan dengan standar prestasi kerja atau tujuan yang telah ditentukan baginya.
- 2) Analisis persyaratan pekerjaan. Keterampilan atau pengetahuan yang ditentukan dalam uraian pekerjaan secara memadai diperiksa, dan karyawan tanpa keterampilan atau pengetahuan yang diperlukan menjadi calon program pelatihan
- 3) Analisis organisasi. Keefektifan organisasi dan keberhasilan menjadi sasarannya dianalisis untuk menentukan dimana terdapat perbedaan.
- 4) Survei karyawan. Manajer maupun bukan manajer diminta untuk menguraikan masalah yang mereka alami dalam pekerjaan dan

tindakan apa yang mereka alami dalam pekerjaan dan tindakan apa yang mereka percaya diperlukan untuk mengatasinya

d. Pengawasan

Pengawasan di SMK Negeri 2 Depok dapat berarti proses pengamatan dan pelaksanaan atas segala aktifitas dan tindakan seluruh karyawan dalam kegiatan organisasi. Dalam hal ini dibutuhkan kerjasama yang baik antara seluruh staf. Dalam hal ini yang melakukan pengawasan yaitu top manajemen dibantu dengan wakil manajemen mutu.

Bentuk-bentuk pengawasan terhadap karyawan antara lain : hasil kinerja, dedikasi, loyalitas karyawan dan integritas.

Hasil-hasil temuan dalam pengawasan dibicarakan bersama dalam forum diskusi yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah, forum ini dilakukan minimal satu kali dalam seminggu. Sekolah juga mengadakan forum komunikasi internal (top manajemen) satu kali dalam sebulan.

Pola kepemimpinan SMK Negeri 2 Depok menggunakan pola *Bottom Up* sehingga seluruh staf dapat memberikan masukan-masukan yang positif untuk kemajuan pengembangan sekolah.

e. Evaluasi

Dalam organisasi pendidikan, evaluasi program dapat disamaartikan dengan kegiatan supervisi. Secara singkat, supervisi diartikan sebagai

upaya mengadakan peninjauan untuk memberikan pembinaan maka evaluasi program adalah langkah awal dalam supervisi, yaitu mengumpulkan data yang tepat agar dapat dilanjutkan dengan pemberian pembinaan yang tepat pula.⁹⁰

Penilaian terdiri dari tiga langkah, yaitu : mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik. Mendefinisikan kinerja artinya memastikan bahwa ada kesepakatan tentang tugas-tugas dan standar jabatan. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual dengan standar-standar yang telah ditetapkan, ini mencakup beberapa jenis formulir penilaian. Sedangkan penilaian kinerja menuntut satu atau lebih sisi umpan balik, disamping kinerja dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Bila penilaian gagal, itu semua terjadi karena alasan yang paralel dengan ketiga langkah tersebut. Beberapa penilaian gagal karena bawahan tidak diberitahu tentang apa saja yang diharapkan dari mereka dilihat dari sisi kinerja yang baik. Kegagalan lain bisa disebabkan karena masalah formulir atau prosedur yang digunakan secara aktual menilai kinerja.⁹¹

⁹⁰ Suharsimi Arikunto, *Evaluasi Program Pendidikan pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2009), hal. 21.

⁹¹ Benyamin Molan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 3.

Andre E. Sikula menjelaskan penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai kualitas atau status dari beberapa obyek, orang ataupun sesuatu. Dilihat dari reliabilitas dan validitas penilaian prestasi kerja pegawai, ada tiga metode untuk menentukan atau mengukur prestasi kerja karyawan :

- 1) Perbandingan antar waktu, yaitu prestasi kerja dilihat dengan cara membandingkan hasil kerja seseorang dari kelompok yang sama dalam dua waktu berbeda.
- 2) Realitas antar pegawai, yaitu prestasi seseorang diukur atau dibandingkan dengan orang lain dalam bidang kerja yang sama.
- 3) Ketetapan internal, metode ini dipakai jika dalam mengukur prestasi kerja karyawan dengan melihat banyak indikator untuk mengukur faktor yang sama.⁹²

Faktor-faktor yang digunakan untuk membuat peringkat prestasi kerja dibagi menjadi dua bagian :

- 1) Kualitas pribadi, sifat-sifat atau karakteristik pribadi. Termasuk dalam kualitas ini diantaranya : kepercayaan, kreativitas dan kepemimpinan.

⁹² Mangkunegara A. P, *Manajemen Sumber daya Perusahaan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 68.

- 2) Tingkah laku yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, keahlian dan keterampilan kerja.

Penilaian harus dilakukan secara adil, tidak memihak, dan harus menggambarkan kinerja kerja aktual yang akurat. Karena itu untuk memastikan penilaian yang adil dan akurat, harus ada kepastian bahwa penyebab-penyebab sebenarnya dapat dikenali.

Mengungkapkan penyebab-penyebab dasar dan buruknya kinerja adalah suatu fungsi yang penting tetapi sering diabaikan dari proses penilaian kinerja. Bila kinerja seseorang harus membaik, karyawan harus diberi umpan balik tentang kinerjanya, penyebab-penyebabnya kinerja harus dikenali, serta langkah-langkah tertentu harus disepakati untuk membantu karyawan mencapai perbaikan.⁹³

Evaluasi kerja para guru dan karyawan yang diterapkan di SMK Negeri 2 Depok yaitu :

- a. Presensi, para guru harus mengisi presensi kehadiran dalam mengajar yang telah disediakan. Dan presensi dalam mengikuti kegiatan upacara bendera yang diadakan setiap hari senin. Sedangkan karyawan (tenaga kependidikan) juga mengisi presensi kehadiran dan presensi dalam mengikuti upacara bendera.

⁹³ A Dile Timpe, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Alex Media Komputindo, 2000), hal. 233.

b. Adanya pemantauan kerja di unit kerja masing-masing.

Dari evaluasi kinerja melalui presensi kehadiran dan pemantauan tersebut menghasilkan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yang kemudian hasilnya dilaporkan kepada kepala sekolah.⁹⁴

Penilaian kerja dilakukan untuk memberitahu karyawan, apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian harus mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penilaian kerja harus memungkinkan pekerja dapat diorganisasikan dengan baik serta memberikan kepuasan, pencapaian, dan pemerdayaan jabatan yang lebih besar.

Penilaian kerja harus mengkaji kinerja kerja karyawan. Suatu penilaian harus mengkaji kepribadian karyawan yang kurang berguna untuk mengkaji produktifitas atau kontribusi yang telah diberikan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Penilaian kerja dapat mempertinggi produktifitas para pekerja, tetapi harus dilaksanakan dalam suatu cara sehingga dapat meningkatkan komitmen untuk lebih produktif. Penilaian kinerja yang akurat menuntut lebih dari sekedar alat pemberi nilai kinerja. Keterlibatan karyawan diperlukan untuk memastikan bahwa penyebab-penyebab dasar kinerja dikenali. Penilaian diri sendiri oleh

⁹⁴ Wawancara dengan bapak Joko WKS 5 tgl 6 April 2010.

karyawan membantu mengenali perbedaan-perbedaan pendapat dan dapat digunakan untuk mengenali penyebab-penyebab dasar kinerja.⁹⁵

Para pengawas dapat melakukan penilaian dengan tepat dengan mengkaji kinerja secara teratur, sistematis, dan konsisten. Selama berjalannya penilaian, pengawas harus menciptakan suasana santai bukan suasana tegang yang mengkaji keseluruhan kinerja dengan menyebutkan contoh-contoh spesifik serta mengarahkan kritik kepada kinerja bukan kepada pribadi karyawan. Agar dapat bersikap terus terang dan bijaksana dalam membahas kekurangan-kekurangan karyawan, pengawas harus merujuk faktor-faktor yang dapat diukur dalam mengevaluasi kinerja. Dengan mendorong karyawan untuk mendiskusikan kegagalannya-kegagalannya agar pengawas dapat mengikuti penilaian tersebut dengan tugas-tugas kerja yang didesain untuk memperbaiki kinerja.

f. Penggerakan

Dalam memberikan layanan yang prima seluruh unit kerja dan para staf didasarkan pada faktor “keikhlasan” dan membangun kerjasama yang baik antara individu serta saling menghargai.

Prinsip penggerakan ini dilandasi dengan motto “kompromi berbudaya”, kompromi berarti (kompeten profesional, maju dan integratif) sedangkan

⁹⁵ A Dile Timpe, *Manajemen...* hal, 238.

berbudaya adalah (bersemangat budi pekerti dan daya saing).⁹⁶ Dengan menggunakan prinsip penggerakan ini diharapkan dapat memicu gairah dan semangat kerja para karyawan sehingga visi misi dan tujuan sekolah dapat tercapai.

2. Upaya Peningkatan Kualitas Mutu Pendidikan melalui TQM

Tampubolon mengungkapkan, pendidikan sebagai sebuah proses industri jasa, maka dapat dibedakan menjadi dua, yaitu : (a) proses linier, (b) proses sirkuler. Proses linier yaitu berupa model proses manufaktur, dimana ada masukan (*input*) yang diproses dan hasilnya adalah keluaran (*output*) berupa barang yang diharapkan akan laku di pasar. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan, maka *inputnya* adalah calon siswa, yang selanjutnya dididik/diproses di lembaga pendidikan, dan hasilnya adalah lulusan atau alumni. Lulusan tersebut diharapkan dapat terjun ke dalam masyarakat untuk bekerja. Dalam proses linier ini hubungan antara kehidupan masyarakat dengan lembaga pendidikan tidak jelas, bahkan cenderung tidak ada.⁹⁷

Sedangkan dalam proses sirkuler, dimana pendidikan sebagai pengelola dan pelanggan internal menerima berbagai masukan dalam arti kebutuhan dari para pelanggan, terutama pelanggan tersier. Masukan-masukan tersebut kemudian diproses dan hasilnya adalah jasa pendidikan. Jasa yang berwujud pendidikan

⁹⁶ Wawancara dengan WMM SMK Negeri 2 Depok bapak Cahyono Agus tanggal 6 April 2010.

⁹⁷ Tampubolon, *Manajemen Mutu Total di Pendidikan*, (Jakarta : Proyek HEDS Direktorat Jendral Pendidikan, 2001), hal. 65.

disajikan dan disampaikan dengan efektif dan efisien kepada pelanggan eksternal primer yaitu siswa, sehingga mampu dipahami dan dihayati dengan sebenarnya. Lebih lanjut pelanggan eksternal primer yang telah memahami dan menghayati jasa pendidikan menengah tersebut (*output*) “diserahkan” kepada pelanggan tersier (baik itu dunia kerja atau pendidikan). Kata “diserahkan” mengandung pengertian bahwa sudah ada kesesuaian kualitas lulusan dengan kebutuhan pelanggan tersier.

Jasa yang berupa hasil pendidikan terpakai langsung atau diserahkan kepada pelanggan tersier. Lalu kemudian pelanggan tersier memberikan masukan berupa saran-saran dan lain-lain kepada pendidikan berkaitan dengan kualitas jasa pendidikan tersebut. Sebaliknya pendidikan juga tetap berusaha membina hubungan yang baik dengan pelanggan tersier, hal ini dilakukan terutama untuk memahami kebutuhan mereka. Perlu ditambahkan pula bahwa pelanggan eksternal sekunder (orang tua, pemerintah, dan lain-lain) serta pendidikan dalam konsep proses sirkuler ini juga mempunyai saling hubungan instruktif. Hubungan antara pelanggan eksternal primer dan sekunder juga ada, dalam arti bahwa pelanggan eksternal sekunder memberi dukungan yaitu berupa biaya, dan lain-lain. Perlu juga dicatat bahwa masukan dari pelanggan eksternal primer kepada pendidikan menengah diperoleh selama penyajian jasa.

SMK Negeri 2 Depok menginginkan para siswanya yang lulus dapat diterima di lingkungan masyarakat dan dapat memenuhi kebutuhan dunia industri pada

saat ini dan yang akan datang. Dalam rangka menyiapkan siswanya menjadi tenaga kerja tingkat menengah yang profesional, SMK Negeri 2 Depok selalu menjalin komunikasi aktif dan kerja sama dengan masyarakat dan industri-industri yang ada di Yogyakarta. Produk mutu pendidikan yang dilakukan SMK Negeri 2 Depok melalui jalur kurikuler dan ekstrakurikuler. Karena mereka meyakini hanya dengan proses pembelajaran yang baik dan berkualitas dunia pendidikan akan menghasilkan produk yang baik dan berkualitas. Sebagaimana seperti yang dikatakan Mulyadi ... *“quality product or service can be provided most consistenly by quality organization”*⁹⁸

Maka dengan demikian, kualitas pendidikan bukanlah sesuatu yang berdiri sendiri tetapi merupakan satu kesatuan yang saling berhubungan dan terkait. Sebagai proses dalam sebuah sistem, bila dibicarakan masalah kualitas pendidikan maka tidak akan bisa lepas dari pembahasan tiga unsur pendidikan sebagai sebuah sistem tersebut yaitu : *input*, proses dan *output outcome*.

Secara umum *input* adalah *“the resources used in the production activity”*. *Input* untuk produksi dalam konteks pendidikan menurut Windham dapat dipilah ke dalam beberapa kategori yang meliputi : *“student characteristics, school characteristics, teacher characteristics, instructional material, equipment characteristics, and facilities characteristics”*. Kata karakteristik pada masing-

⁹⁸ Mulyadi, *Total Quality Management ; Prinsip Manajemen Kontemporer*, (Yogyakarta : Aditya Meia, 1998), hal. 18.

masing *input* tersebut menurutnya merujuk “*the availability of a resource, its nature and quality, and its manner and rate of utilization*”. Dalam istilah lain disebutkan rendahnya kualitas *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan *input* tersebut, makin ada kesiapan *input*, maka akan makin tinggi pula kualitas *input* nya.

Proses produksi dalam konteks pendidikan menurut Windham merujuk pada “*the means by which educational inputs are transformed into educational outputs*”.⁹⁹

Dengan makna lain bahwa proses pendidikan adalah berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang mempengaruhi berlangsungnya proses tersebut, sedang sesuatu yang dihasilkan dari proses tersebut disebut *output*. Proses dapat dikatakan berkualitas dan bermutu, manakala pengkoordinasian dan penyerasian serta pemanduan *input* lembaga pendidikan (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan dan sebagainya) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan kondisi pembelajaran yang nikmat (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan siswa. Kata memberdayakan tersebut mengandung makna bahwa siswa tidak hanya sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, melainkan lebih dari itu, yaitu pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani siswa,

⁹⁹ Douglas M Widham, *Improving the Efficiency of Education system : Indicator of Educational Effectiveness and efficiency*, (New York : United State Agency for International Development Buereau for Science and Technology, 1990), hal. 7.

dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar cara belajar *learning to learn*.

Output pendidikan menurut Windham adalah “*the direct and immediate effects of the educational proces*” yang mencakup dalam kategori ini meliputi : “*cognitive achievement, manual skill development, attitudinal change, and behavioral change*”. Dalam pengertian lain *output* pendidikan adalah merupakan kinerja lembaga pendidikan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa, kinerja pendidikan adalah prestasi lembaga pendidikan yang dihasilkan melalui proses dan perilaku lembaga pendidikan. Khusus yang berkaitan dengan kualitas *output* lembaga pendidikan, dapat dijelaskan bahwa *output* lembaga pendidikan itu bisa disebut berkualitas dan bermutu apabila prestasi lembaga pendidikan, khususnya prestasi siswa menunjukkan pencapaian dalam : (a) hasil tes kemampuan akademik, berupa nilai ujian yang dilaksanakan dan (b) prestasi bidang lain, seperti kegiatan ekstrakurikuler. Kualitas lembaga pendidikan biasanya sangat dipengaruhi oleh banyaknya tahapan aktivitas yang saling berhubungan melalui proses seperti perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

3. Hasil Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMK Negeri 2 Depok

a. Merespon keinginan-keinginan pelanggan (fokus pada pelanggan)

Berdasarkan tujuan TQM adalah sebuah institusi pendidikan menata sistem manajemennya dengan baik, dan didukung dengan pelayanan yang

baik dan profesional, sehingga produk dari pendidikan jadi berkualitas dan memenuhi harapan-harapan dari pelanggannya yakni masyarakat.

Tujuan TQM di SMK Negeri 2 Depok adalah merespon keinginan-keinginan pelanggan (pengguna jasa pendidikan), yakni pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Kebutuhan pelanggan dapat diketahui dengan mengidentifikasi pandangan-pandangan mereka. Sehingga para pelanggan merasa puas dengan layanan sekolah yang berorientasi pada mutu atau kualitas pendidikan. Ada beberapa metode yang dilakukan SMK Negeri 2 Depok untuk mengidentifikasi permintaan pelanggan yaitu dengan cara berbincang-bincang langsung dengan masyarakat secara informal, menjalin kerjasama dan berkomunikasi aktif dengan beberapa industri sehingga dapat mengetahui tenaga kerja yang dibutuhkan. Berbagai informasi dari konsultasi dan komunikasi dengan para pelanggan kemudian disusun dan dianalisis dan selanjutnya digunakan ketika membuat keputusan. Keterlibatan pelanggan dalam proses ini sangat penting, sebab pada akhirnya pandangan dan keinginan-keinginan merekalah yang harus didahulukan.¹⁰⁰

Manfaat TQM bagi SMK Negeri 2 Depok adalah untuk dapat memperbaiki layanan pada pelanggan (pengguna jasa pendidikan yakni masyarakat), dengan layanan yang baik dan kualitas yang terjamin pula yang

¹⁰⁰ Wawancara dengan WMM bapak Cahyono Agus tanggal 6 April 2010.

sesuai dengan harapan masyarakat maka dapat menimbulkan kepercayaan diri sekolah, terbukti dengan diberikannya sertifikat ISO 9001:2000 sebagai bukti Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang berkomitmen pada manajemen mutu.

b. Mengedepankan pelayanan

Program yang baik akan berpengaruh pada perkembangan SMK Negeri 2 Depok. Disini seluruh staf berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan sekolah atau pengawas saja untuk berkomitmen mengedepankan pelayanan. Kenyamanan pelayanan harus pula diciptakan, misalnya berhubungan dengan lokasi/ruangan, fasilitas pelayanan yang memadai seperti petunjuk-petunjuk yang mudah dikenali oleh pelanggan, dan ketersediaan informasi yang dibutuhkan oleh pelanggan.

Dalam mengedepankan pelayanan terhadap pelanggan SMK Negeri 2 Depok tercantum dalam Visi sekolah yaitu terwujudnya sekolah bertaraf internasional penghasil sumber daya manusia yang kompeten, dengan cara menjalin kerjasama dengan membangun dan mengembangkan jaringan komunikasi dan kerja sama dengan pihak-pihak terkait (*stakeholder*) baik nasional maupun internasional. Dan didukung dengan berbagai program studi keahlian dengan berbagai fasilitas yang yang memadai seperti laboratorium, Warnet, *Show Room*, Lapangan Olah Raga, Lab. Bahasa Inggris, ruang UKS,

lapangan olah raga, perpustakaan, ruang multimedia dan berbagai fasilitas lainnya.

Dalam rangka memberikan layanan yang baik bagi siswa dalam penyajian mata pelajaran, upaya yang dilakukan SMK Negeri 2 Depok adalah pembelajaran melalui *audio visual teaching*, yang didukung dengan para staf pengajar yang profesional. SMK Negeri 2 Depok juga terus menerus meningkatkan mutu para staf pengajar melalui pengikutsertaan staf pengajar dalam berbagai pelatihan dan *work shop*.

c. perbaikan terus-menerus

Standar mutu yang ditetapkan sebelumnya selalu dievaluasi dan diperbaiki sedikit demi sedikit sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. SMK Negeri 2 Depok mengadakan rapat dengan seluruh jajaran staf pegawai dan pengajar dalam rangka mengevaluasi manajemen mutu dengan pembahasan antara lain: evaluasi tindakan, evaluasi pencapaian sasaran serta hambatan-hambatan apa saja yang terjadi dalam penerapan manajemen mutu.¹⁰¹

d. Memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf.

Sebagai upaya peningkatan kualitas guru dan karyawan, SMK Negeri 2 Depok terdapat program kerja pengembangan SDM yang bekerja sama dengan VECD (*Vocal Education Development Center*) Malang, Cianjur, dan Bogor, pusat penataran dan pengembangan guru-guru teknologi (P3GT)

¹⁰¹ Dokumen Program Kerja WKS 5 Tahun pelajaran 2009-2010.

Bandung, dan kerjasama dengan Universitas Negeri Yogyakarta mengadakan *work shop* tentang multimedia, pengajaran berbasis multimedia serta pengembangan internal dari mahasiswa PPL tentang *macromedia flash*, dan peningkatan bahasa inggris yang diikuti oleh semua staf dalam pembuatan RPP. Pelatihan bahasa inggris ini bertujuan mengaplikasikan kegiatan belajar mengajar dalam kelas dengan menggunakan dua bahasa (*bilingual*).¹⁰²

Dengan diadakannya berbagai pelatihan, *work shop*, dan menjalin kerja sama dengan VECD (*Vocal Education Development Center*) dan P3GT diharapkan kualitas guru dan karyawan semakin meningkat dalam menjalankan tugasnya serta berkualitas dalam pelayanan terhadap pelanggan (*customer*).

4. Penerapan TQM di SMK Negeri 2 Depok

Penerapan TQM di SMK Negeri 2 Depok sebagai penyelarasan usaha-usaha personalia dalam menjalankan tugasnya dan berpartisipasi aktif dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaannya selalu meningkat. Upaya penerapan TQM tersebut juga diimbangi dengan semangat siswa dalam belajar karena dalam pengembangan TQM perlu adanya *quality control* yang merupakan tolak ukur terhadap produk akhir. Hal ini terbukti dengan kesuksesan hasil UNAS tahun ajaran 2009/2010 dengan presentase 100% berhasil.

Berikut ini hasil UNAS tahun ajaran 2009/2010 adalah :

¹⁰² Wawancara dengan bapak Joko WKS 5 tanggal 10 April 2010.

Nilai UN Murni	Bahasa Indonesia	Bahasa Inggris	Matematika	Teori	Produktif	Jumlah Nilai
Klasifikasi	A	A	A	B	A	A
Rata-rata	7,77	8,72	9,13	7,04	9,37	42,03
Terendah	5,40	5,60	6,00	4,25	8,08	34,07
Tertinggi	9,20	10,00	10,00	9,00	9,96	47,03
Standar Deviasi	0,70	0,73	0,72	0,85	0,39	2,08

Dari data tersebut di atas hasil UNAS SMK Negeri 2 Depok tahun ajaran 2009/2010 menunjukkan keberhasilan lulus 100% atau mengulang 0 (0,000%) dari keseluruhan siswa kelas 12 dengan jumlah peserta 369 siswa.

PERINGKAT SEKOLAH

KOTA	Negeri	1	1	1	5	3	1
/KAB	Negeri+Swasta	1	1	1	7	14	1
PROPINSI	Negeri	1	1	1	15	7	1
	Negeri+Swasta	2	1	1	22	32	1
NASIONAL	Negeri						
	Negeri+Swasta						

Dari data tersebut di atas menunjukkan bahwa prestasi SMK Negeri 2 Depok ditingkat kota / kabupaten bahkan tingkat propinsi D.I Yogyakarta sangat baik.¹⁰³

Berdasarkan penjelasan di atas implementasi *Total Quality Management (TQM)* SMK Negeri 2 Depok mengacu pada salah satu poin teori Deming yaitu menciptakan sebuah usaha peningkatan produk dan jasa, dengan tujuan agar bisa kompetitif dan tetap berjalan serta menyediakan lowongan pekerjaan. Deming percaya bahwa terlalu banyak organisasi yang hanya memiliki tujuan jangka pendek dan tidak melihat apa yang akan terjadi pada 20 atau 30 tahun mendatang. Mereka harus memiliki rencana jangka panjang yang berdasarkan pada visi masa depan dan inovasi baru. Mereka terus menerus berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan mereka.¹⁰⁴

5. Hambatan Pelaksanaan *Total Quality Management (TQM)*

Sebagaimana gambaran tentang pelaksanaan *Total Quality Management (TQM)* sebagai upaya strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMK Negeri 2 Depok yang telah penulis paparkan, maka hambatan-hambatan dalam pelaksanaan TQM di SMK Negeri 2 Depok yaitu kurangnya kesadaran dan keihlasan para individu karyawan dalam menerapkan *Total Quality Management* sebagai sebuah budaya.

¹⁰³ Dokumentasi SMK Negeri 2 Depok Sleman.

¹⁰⁴ Edward Sallis, *Total Quality*... ..hal.100.

BAB V

KESIMPULAN

Penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan judul “Implementasi *Total Quality Management* (TQM) sebagai upaya strategi peningkatan mutu pendidikan di SMK Negeri 2 Depok” dapat disimpulkan :

1. Pelaksanaan TQM di SMK Negeri 2 Depok dimulai dengan tahapan manajemen yang menggunakan sistem manajemen PDCA yang terdiri dari : perencanaan, pengorganisasian, *training* dan pengembangan, pengawasan, evaluasi, dan penggerakan. Adapun pelaksanaannya manajemennya menggunakan sistem *Buttom Up*, transparan (*Open Management*). Sedangkan implemetasi *Total Quality Management* di SMK Negeri 2 Depok meliputi :
 - a. Merespon keinginan-keinginan pelanggan (pengguna jasa pendidikan yakni masyarakat), sehingga mereka puas karena dalam layanannya berorientasi pada mutu atau kualitas pendidikan.
 - b. Mengedepankan pelayanan.
 - c. Perbaikan terus-menerus (*Continous Improvement*), yaitu dengan mengadakan rapat dengan seluruh jajaran staf pegawai dan pengajar dalam rangka mengevaluasi manajemen mutu dengan pembahasan antara lain: evaluasi tindakan, evaluasi pencapaian sasaran serta

hambatan-hambatan apa saja yang terjadi dalam penerapan manajemen mutu.

d. Memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf.

2. Dalam mengedepankan pelayanan terhadap pelanggan, SMK Negeri 2 Depok menciptakan kenyamanan pelayanan yakni berhubungan dengan lokasi/ruangan, fasilitas pelayanan yang memadai seperti petunjuk-petunjuk yang mudah dikenali oleh pelanggan, dan ketersediaan informasi yang dibutuhkan oleh pelanggan / masyarakat, memberikan layanan yang baik bagi siswa dalam penyajian mata pelajaran melalui *audio visual teaching* yang didukung dengan pengajar yang profesional, serta didukung dengan berbagai program keahlian dan fasilitas yang memadai seperti laboratorium, warnet, show room, lapangan olah raga, laboratorium bahasa inggris, ruang UKS, perpustakaan, dan ruang multimedia.
3. SMK Negeri 2 Depok mempunyai 165 tenaga pendidik (guru) yang berkompoten dalam bidangnya masing-masing, dan 54 orang karyawan. Akan tetapi peningkatan kualitas guru dan karyawan SMK Negeri 2 Depok dilakukan terus-menerus. Terbukti dengan adanya program kerja pengembangan SDM yakni program kerja pengembangan SDM yang bekerja sama dengan VECD (*Vocal Education Development Center*) Malang, Cianjur, dan Bogor, pusat penataran dan pengembangan guru-guru teknologi (P3GT)

Bandung dan kerjasama dengan Universitas Negeri Yogyakarta mengadakan *work shop* tentang multimedia. Serta memberdayakan seoptimal mungkin individu pelaksana pendidikan SMK Negeri 2 Depok melalui BINTEK, *Workshop*, pelatihan-pelatihan serta bekerja sesuai dengan bidangnya masing-masing dalam rangka untuk meningkatkan mutu layanan dan meningkatkan mutu pendidikan.

4. SMK Negeri 2 Depok mengusahakan para siswanya yang lulus dapat diterima di lingkungan masyarakat dan dapat memenuhi kebutuhan dunia industri pada saat ini dan yang akan datang. Dalam rangka menyiapkan siswanya menjadi tenaga kerja tingkat menengah profesional, SMK Negeri 2 Depok selalu menjalin komunikasi aktif dan kerjasama dengan masyarakat dan industri-industri yang ada di Yogyakarta. Hasil penerapan TQM di SMK Negeri 2 Depok diimbangi dengan semangat siswa dalam belajar, hal ini terbukti dengan kesuksesan hasil UNAS tahun ajaran 2009/2010 dengan presentase 100% berhasil dari keseluruhan siswa kelas 12 yang berjumlah 369.

SARAN-SARAN

1. Perlu adanya perhatian dari pemerintah tentang adanya penambahan sarana dan prasarana sebagai penunjang suksesnya kegiatan belajar mengajar.
2. Perlu adanya *work shop* dan pelatihan staf pengajar secara rutin dan diupayakan pelaksanaannya tidak pada hari-hari efektif sehingga tidak mengganggu berjalannya kegiatan belajar mengajar.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, 2007, *Meaningful Learning Re-invensi kebermaknaan pembelajaran*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Arcaro S Jerome., 2007 , *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosol Iriantara, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, cet. IV.
- Azhar Arsyad, 2003, *Pokok-Pokok Manajemen Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*, Yogyakarta : Puataka Pelajar, Cet. II
- Bogman, Robert C dan Biklen, Sari. K, 1982 *Qualitaive Research for Education An Introduction to theory and Methods*, Boston : Allyn and Bacon Inc.
- Dokumentasi SMK Negeri 2 Depok
- Edward Sallis, 2006, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, Yogyakarta : IRCiSoD, Cet. I
- Henry Simamora, 1997, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Yogyakarta : STIE YKPN Yogyakarta.
- Lexy J Moeloeng., 2001, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : Rosdakarya.
- Miles, M. B dan Huberman, A. M, 1984 , *An Expeded Source Book : Qualitative Data Analysis*, London : Saga Publication.
- M. Hasbi, 2003, “ Pengelolaan MAN Model Yogyakarta dalam Perspektif *Total Quality Management* (Tinjauan terhadap pelanggan Eksternal Primer)”, *Tesis*, Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga.
- Muhadin, 2005, “Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) di MAN Majenang”, *Tesis*, Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga.
- Mulyadi, 1998, *Total Quality Management ; Prinsip Manajemen Kontemporer*, Yogyakarta : Aditya Media.
- Nana Sudjana, 2003, *Manajemen Program Pendidikan*, Bandung : Rosdakarya.
- Renehart, Gray *Quality Education*, 1993, Wisconsin : ASQC Quality Press.

Sondang P. Siagian, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.

Sutrisno Hadi, 2000, *Metode Research II*, Yogyakarta : Andi Offset.

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

Widham M Douglas, 1990, *Improving the Efficiency of Education system : Indicator of Educational Effectiveness and efficiency*, New York : United State Agency for International Development buereau for Science and Technology.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

CURRICULUM VITAE

1. Nama : SITI NUR SYAMSIATUL KOMARIAH, S.Pd.I
2. Tempat, tanggal lahir : Ogan Komering Ilir, 06 Maret 1984
3. Alamat Rumah : Sorogenen Nomporejo Galur Kulon Progo Yogyakarta
4. No Telp/ HP : 081392611171
5. Riwayat Pendidikan :
 - a. SDN 01 Sidodadi Tempurejo Jember Jawa Timur
 - b. Madrasah Tsanawiyah Hidayatul Mubtadi'in Sidodadi Tempurejo Jember Jawa Timur
 - c. SMU Al-Hikmah Muncar Banyuwangi Jawa Timur
 - d. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Yogyakarta, 12 Mei 2011

Penulis,

Siti Nur Syamsiatul Komariah S.Pd. I