

# **IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU TERPADU (MMT) DI SD NEGERI 03 MUARA PAWAN KABUPATEN KETAPANG**

**Jam Jami, M. Syukri, Wahyudi**

Program Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Tanjungpura Pontianak

Email: jamjami496@yahoo.co.id

**Abstract:** This research aim to know and describe the implementation of Total Quality Management (TQM) in SD Negeri 03 Muara Pawan Subdistrict inclusive of four supporter pillar. This research use the qualitative approach by case study design. Research location is SD Negeri 03 Muara Pawan Subdistrict Ketapang Regency which is located in Ketapang-Sukadana street Km. 21 Muara Pawan Subdistrict, Ketapang Regency, West Borneo Province. Data Source in this research are principal, teacher, school's committee, and student's parents of SD Negeri 03 Muara Pawan Subdistrict Ketapang Regency. Data obtained through in-depth interview, non participant observation and documenter. Data was analyzed through 3 activity path that is data reducing, data display, and verification of data. According to the result of data analysis concluded that implementation of Total Quality Management in SD Negeri 03 Muara Pawan Ketapang Regency focused to educaation service program and customer satisfaction.

**Keywords:** Total Quality Management, continual improvement, education customer, leadership

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan termasuk empat pilar pendukungnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Lokasi penelitian adalah SD Negeri 03 Muara Pawan Kabupaten Ketapang yang terletak di jalan Ketapang-Sukadana Kilometer 21 Kecamatan Muara Pawan Kabupaten Ketapang Provinsi Kalimantan Barat. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, komite sekolah, serta orangtua siswa SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan Kabupaten Ketapang. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi non partisipan dan studi dokumenter. Analisis data dilakukan melalui 3 alur kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa implementasi Manajemen Mutu Terpadu di SD Negeri 03 Muara Pawan Kabupaten Ketapang berfokus pada program pelayanan pendidikan dan kepuasan pelanggan pendidikan.

**Kata Kunci:** Manajemen Mutu Terpadu, perbaikan berkelanjutan, layanan pendidikan, kepemimpinan

Pendidikan merupakan bagian penting dari proses pembangunan nasional yang memiliki peran yang sangat besar dalam menentukan masa depan suatu bangsa. Selain itu, pendidikan merupakan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia, di mana peningkatan kecakapan dan kemampuan diyakini sebagai faktor penting pendukung sumber daya manusia dalam mengarungi kehidupan dengan berbagai problematika. Kemajuan di bidang pendidikan akan berpengaruh terhadap pola pikir

dan sikap dari sumber daya manusia yang dihasilkannya untuk bisa bertahan dan eksis sehingga selaras dengan kemajuan zaman dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pengaruh globalisasi saat ini, menuntut para praktisi pendidikan dan pemerintah agar memikirkan strategi yang tepat untuk memajukan pendidikan dan menghasilkan pendidikan yang bermutu, sehingga output pendidikan dapat diterima oleh pasar kerja minimal di negara sendiri. Paradigma baru manajemen pendidikan ini memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola sendiri segala kebutuhannya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Namun pada kenyataannya pendidikan belum memenuhi harapan masyarakat, bahkan sumber daya manusia yang dihasilkan belum memenuhi syarat pasar tenaga kerja. Dengan demikian, sekolah harus melakukan perbaikan yang terus menerus.

Sebagai organisasi, sekolah berfungsi membina SDM yang kreatif dan inovatif bukan saja peserta didiknya tetapi juga tenaga pendidiknya. Organisasi sekolah harus menjadi model organisasi yang tepat untuk semua tingkatan, dari tingkat dasar, tingkat menengah, dan tingkat tinggi. Peningkatan mutu pendidikan yang telah diupayakan oleh pemerintah melalui MPMB harus dibarengi pula oleh peningkatan mutu dan memperbaiki manajemen sekolah. Para manajer pendidikan dituntut untuk mencari dan menerapkan manajemen yang berorientasi pada mutu dan perbaikan yang berkesinambungan. Kegagalan dalam memperbaiki mutu pendidikan akibat manajemen yang lemah akan menimbulkan kegagalan generasi baik dalam dimensi mikro maupun dimensi makro. Oleh karena itu, manajemen sekolah harus mengembangkan kreativitas, inovasi, modernisasi, dan terfokus pada pelanggan pendidikan.

Manajemen yang bertumpu pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dan perbaikan yang berkesinambungan adalah Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*). Dalam pengertian lain, Santosa dalam (Mokoginta, 2010: 408) menyatakan bahwa Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Penerapan MMT di sekolah sangat tepat, karena MMT sebagai suatu sistem, MMT tidak hanya mengurangi masalah pendidikan, tetapi sekaligus sebagai model yang mengutamakan perbaikan berkelanjutan, MMT menawarkan filosofi, metode, dan strategi baru perbaikan mutu pendidikan. Menurut pendapat Hadis dan Nurhayati (2012:95) melalui penerapan MMT di institusi pendidikan diharapkan keterpurukan mutu pendidikan Indonesia di kawasan Asia dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia Indonesia di masa kini dan di masa yang akan datang.

MMT dalam pendidikan dilaksanakan dengan meningkatkan pelayanan untuk memenuhi keinginan dan harapan dari para pelanggan. Menurut Sallis (2011:68) pelanggan dalam pendidikan dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu: (1) pelajar yang secara langsung menerima jasa, (2) orangtua, gubernur atau sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi, (3) pihak yang memiliki peran penting, meskipun tak langsung seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan. Keragaman pelanggan tersebut membuat seluruh institusi pendidikan harus lebih memfokuskan perhatian mereka pada keinginan para pelanggan dan mengembangkan mekanisme untuk merespon mereka. Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan harus dapat mengadopsi penerapan MMT dengan melakukan

perubahan budaya yang ada di sekolah menuju ke arah perbaikan. Perbaikan yang terus menerus ini perlu dilakukan sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan, bukan hanya mutu dari peserta didik tetapi juga mutu dari tenaga pendidiknya. Untuk menghasilkan *output* pendidikan yang bermutu, maka elemen-elemen yang terlibat dalam dunia pendidikan harus bermutu dan berdaya guna. Elemen-elemen yang terlibat dalam dunia pendidikan salah satunya adalah tenaga pendidik atau guru. Sebagai pengajar dan pendidik, guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan. Sebagai salah satu faktor penentu dalam dunia pendidikan, maka kualitas guru perlu ditingkatkan, sehingga dapat menghasilkan *output* yang bermutu.

Satu diantara sekolah-sekolah yang menyambut kebijakan pemerintah untuk menerapkan MMT adalah SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan Kabupaten Ketapang yang berupaya melakukan perbaikan kinerja melalui penerapan MMT di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki komitmen tinggi terhadap perbaikan mutu pendidikan. Melalui perbaikan kinerja menggunakan MMT sekolah ini mampu menjadi sekolah inti yang ditetapkan oleh Unit Pelaksana Pendidikan Kecamatan Muara Pawan pada tahun 2007. Pada tahun 2008 ditetapkan sebagai SD penyelenggara Ujian Nasional di tingkat Kecamatan Muara Pawan Kabupaten Ketapang. Pada tahun 2009 sekolah ini berhasil meluluskan siswa dengan nilai tertinggi di tingkat Kecamatan Muara Pawan. Pada tahun 2010 siswa sekolah ini berhasil menjadi juara olimpiade MIPA di tingkat Kecamatan Muara Pawan. Dan pada tahun 2010 sekolah ini telah memperoleh akreditasi dengan peringkat B (BAIK), setelah sebelumnya hanya memperoleh akreditasi dengan peringkat C (CUKUP).

Sekolah juga melakukan upaya-upaya perbaikan mutu pembelajaran secara berkelanjutan, misalnya: memberikan tambahan jam pelajaran, program remedial dan pengayaan bagi siswa dan meningkatkan kualitas pendidik dengan cara mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan pelatihan-pelatihan seperti *workshop*, seminar, *in house training* dan lainnya. Kepala sekolah melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensi kepala sekolah, melibatkan semua guru dalam tim pengembang sekolah dan aktif dalam Kelompok Kerja Guru (KKG). Indikator keberhasilan upaya perbaikan mutu pembelajaran yang dilaksanakan SD Negeri 03 Muara Pawan terlihat dari adanya peningkatan rata-rata nilai ujian siswa kelas VI untuk tiga tahun terakhir. Keberhasilan ini tidak lepas dari penerapan MMT yang dilaksanakan oleh SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan.

Dalam mendefinisikan kualitas produk, ada beberapa tokoh manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) yang saling berbeda pendapat, tetapi maksudnya sama. Menurut Umaedi (2004:157) mutu dalam pendidikan dapat ditinjau dari segi relevansinya dengan kebutuhan masyarakat, cepat tidaknya lulusan memperoleh pekerjaan yang bergaji besar serta kemampuan seseorang di dalam mengatasi berbagai persoalan hidup. Mutu pendidikan dapat ditinjau dari kemanfaatan pendidikan bagi individu, masyarakat, dan bangsa atau Negara. Secara spesifik, ada yang melihat mutu pendidikan dari segi tinggi dan luasnya ilmu pengetahuan yang dicapai oleh seseorang yang menempuh pendidikan. Amtu (2011:120) menyatakan bahwa mutu adalah panduan atau standarisasi sifat-sifat dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan langsung maupun tidak langsung atau yang dinyatakan maupun yang tersirat. Konsep mutu atau kualitas sangat bergantung pada sudut pandang setiap orang. Menurut Sallis (2011:52),

mutu dalam pengertian absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli. Produk-produk yang bermutu adalah sesuatu yang dibuat dengan sempurna dan dengan biaya yang mahal. Sebenarnya mutu dalam pengertian yang demikian, lebih tepat disebut dengan *'high quality'* atau *'top quality'* (mutu tinggi).

Dalam pengertian ini, mutu dianggap sesuatu yang ideal, seolah esensi dari kebaikan, keindahan, kebenaran, “tiada tanding”, “tiada banding”, atau “tidak ada duanya”. Segalanya lebih dari yang lain. Boleh jadi sesuatu yang lux (mewah), indah, artistik, kuat, termasuk juga mahal, menjadi sesuatu yang elitis, hanya sebagian kecil orang yang dapat memiliki, atau bahkan bisa jadi hanya satu orang. Kualitas dalam pengertian ini biasanya menyertakan status bagi pemiliknya, dan sekaligus memberikan keuntungan posisi sosial bagi pemiliknya yang membedakannya dari orang-orang yang tidak sanggup memiliki sesuatu yang dianggap berkualitas tersebut. Dalam dunia pendidikan tidak semua (hanya sedikit) orang mampu mengenyam pendidikan sejenis ini, dan hanya beberapa institusi yang mampu menyelenggarakan pendidikan itu. Jadi benar-benar bernuansa elitis. Sungguhpun jumlah lembaga pendidikan seperti ini sangat terbatas dan sulit untuk dijadikan rujukan karena tidak ada standar yang umum, dalam pembicaraan sehari-hari banyak orang berbicara mutu pendidikan, dengan referensi di kepalanya mutu dalam pengertian absolut ini. institusi pendidikan yang memenuhi kriteria pengertian ini boleh dikatakan mampu mengadopsi konsep “jadilah diri sendiri” untuk dapat dikagumi. Kualitas dalam pengertian absolut dapat menjadi sesuatu yang relatif dan bersifat dinamis juga, kalau suatu ketika muncul lembaga lain yang dipersepsi masyarakat sebagai yang terbaik, dengan standar tertinggi.

Umaedi (2004:162) mengemukakan konsep mutu dalam pengertian relatif bukanlah suatu sebutan untuk suatu produk atau jasa, tetapi pernyataan bahwa suatu produk atau jasa telah memenuhi persyaratan atau kriteria, atau spesifikasi yang ditetapkan (standar). Produk atau jasa tersebut tidak harus terbaik, tetapi memenuhi standar yang telah ditetapkan. Jadi tergantung standarnya yang telah ditetapkan, apakah standar tinggi, sedang, atau rendah. Sallis (2011:54) memberikan konsep relatif tentang mutu yang didefinisikan sebagai berikut: 1) menyesuaikan diri dengan spesifikasi, 2) memenuhi kebutuhan pelanggan. Selanjutnya, Umaedi (2004:163) menyatakan bahwa konsep mutu dalam pengertian relatif (standar) ini dipraktikkan oleh Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sebagai pendekatan untuk meningkatkan mutu secara berkelanjutan, dengan melakukan upaya mencapai standar yang ditetapkan sejak dari input, proses, sampai hasilnya.

Menurut Sallis (2011:56), definisi mutu dipandang dari sisi pelanggan adalah sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Definisi ini disebut dengan istilah mutu sesuai persepsi (*quality in perception*). Mutu ini bisa disebut sebagai mutu yang hanya ada di mata orang yang melihatnya. Ini merupakan definisi yang sangat penting. Sebab, ada satu resiko yang seringkali kita abaikan dari definisi ini, yaitu kenyataan bahwa para pelanggan adalah pihak yang membuat keputusan terhadap mutu. Dan mereka melakukan penilaian tersebut dengan merujuk pada produk terbaik yang bisa bertahan dalam persaingan.

Suatu produk atau jasa yang dianggap sudah sangat baik dengan berbagai pertimbangan pakar, ternyata kurang disukai pelanggan atau bahkan ditolak atau tidak diminati. Organisasi atau lembaga-lembaga (termasuk sekolah) yang mengikuti

pendekatan manajemen mutu terpadu beranggapan bahwa mutu ditentukan oleh pelanggan. Alasan mengadopsi konsep mutu menurut definisi pelanggan cukup sederhana. Pelanggan dianggap penentu akhir tentang mutu suatu produk atau jasa, karena tanpa mereka, suatu organisasi/lembaga tidak dapat eksis. Pelanggan pula yang membeli dan menggunakan atau memanfaatkan produk atau jasa. Mutu ditentukan sejauh mana ia memuaskan pemenuhan kebutuhan dan keinginan mereka bahkan melebihi.

Bagi lembaga pendidikan yang produknya berupa jasa, kepuasan pelanggan dapat bermakna ganda. *Pertama*, kepuasan terhadap layanan penyelenggaraan di dalam proses pendidikan dalam bentuk berbagai layanan kepada siswa, baik di dalam kelas maupun di luar kelas, serta berbagai variasi program yang disajikan yang menyenangkan untuk belajar dan beraktivitas. Juga layanan terhadap orang tua di dalam berhubungan dan berkomunikasi serta kerja sama dengan sekolah. *Kedua*, kepuasan terhadap hasil pendidikan yang mengacu pada berbagai kompetensi yang dicapai siswa, baik selama dalam proses maupun setelah lulus berdasarkan standar yang ditetapkan, atau pemenuhan harapan konsumen setelah lulus.

Orientasi terhadap mutu pada dasarnya merupakan adopsi dari dunia bisnis. Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau dalam bahasa Inggris dikenal sebagai *Total Quality Management* (TQM) diterapkan dalam dunia bisnis dan industri untuk pengembangan kualitas. Meski demikian konsep ini penting pula diterapkan dalam dunia pendidikan karena inti dari pendidikan adalah proses belajar dan mengajar, serta meningkatkan elemen penting dalam lingkungan belajar. Hal ini dikarenakan antara pendidikan dan bisnis memiliki beberapa kesamaan yakni keduanya adalah organisasi pelayanan jasa yang masing-masing mempunyai pelanggan. Sedangkan mutu ditentukan oleh pelanggan, oleh karena itu mutu merupakan agenda utama dan meningkatkan mutu adalah tugas utama. Jika dalam dunia bisnis keuntungan yang besar diperoleh perusahaan jika ia mampu memahami kebutuhan pelanggan mereka. Dalam pendidikan, jika suatu lembaga pendidikan telah mampu memenuhi kebutuhan pelanggannya, maka akan berdampak pada kelangsungan hidup bagi lulusan sekaligus lembaga pendidikan tersebut.

Landasan historis manajemen mutu terpadu adalah *Quality control and Statistical theory* yang pertama kali diperkenalkan untuk mendeteksi dan memperbaiki masalah-masalah selama proses produksi untuk mencegah adanya kegagalan suatu produk. Suryadi (2011:21) menyatakan bahwa pada tahun 1940-an para pemimpin industri di Jepang bermaksud menghasilkan produk inovatif dan bermutu. Mereka mengundang Deming, Juran dan Feigenbaum untuk mempelajari bagaimana mencapai maksud tersebut. Atas saran ketiganya melalui konsep *Quality in Japan*, dalam lima tahun Jepang berhasil dalam mewujudkan produk yang inovatif dan bermutu.

Pada perkembangan berikutnya dengan melihat hasil yang diperoleh dunia bisnis yang sangat memuaskan sehingga TQM diimplementasikan ke dunia pendidikan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Istilah mutu terpadu dalam pendidikan sering disebut sebagai *Total Quality Education* (TQE). Aplikasi konsep manajemen mutu terpadu menurut Sallis (2011:73) 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).

Definisi tersebut menjelaskan bahwa 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 dipergunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen guna mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan. West Burnham dalam Kurnia (2012:6) menyatakan, “Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan ialah semua fungsi dari organisasi sekolah kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, produktivitas, dan prestasi serta kepuasan pelanggan”. Crosby dalam (Allotey, 2003:5) menyatakan: *Quality management as a systematic way of guarenteing that organized activities happen the wat they are planned.*

Manajemen mutu dalam pendidikan dapat disebut mengutamakan peserta didik atau program perbaikan sekolah, yang mungkin dilakukan secara lebih kreatif dan konstruktif. Hal ini mendukung pengertian manajemen itu sendiri yaitu sebagai suatu alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Penekanan yang paling penting bahwa mutu terpadu dalam programnya dapat mengubah kultur sekolah. Manajemen mutu terpadu adalah tentang upaya menciptakan budaya mutu, yang mendorong semua anggota staf untuk memuaskan para pelanggan. Bila di sekolah dikembangkan manajemen mutu terpadu, diharapkan para orang tua dan stakeholder dapat terpuaskan dan kembali lagi untuk menggunakan sekolah tersebut sebagai lembaga pendidikan anak-anak mereka. West Burnham dalam (Bush & Coleman, 2012:190) mengklaim bahwa kemajuan melalui hirarki terhadap MMT mengantarkan pada empat perubahan kultural penting, yaitu: 1) adanya kesadaran dan keterlibatan yang meningkat pada klien dan supplier, 2) tanggungjawab personal terhadap kemajuan tenaga kerja, 3) terdapat penekanan yang kuat terhadap proses dan produk, 4) harus menuju perubahan terus-menerus.

Menurut Cohen dalam (Hamid, 2010:131) mendefinisikan *Total Quality Management* (TQM) sebagai berikut: 1) *Total* menunjukkan pengertian mutu untuk setiap aspek kerja, mulai dari mengidentifikasi apakah pelanggan itu puas, 2) *Quality* berarti memenuhi dan melampaui harapan pelanggan, 3) *Management* berarti mengembangkan dan memelihara kemampuan organisasi untuk terus-menerus meningkatkan mutu. Pengertian tersebut menjelaskan bahwa manajemen mutu terpadu dalam pendidikan sebagai suatu proses yang melibatkan pemusatan pada pencapaian kepuasan harapan pelanggan pendidikan, perbaikan terus menerus, pembagian tanggung jawab dengan para pegawai, pengurangan pekerjaan tersisa serta pengerjaan kembali.

Berdasarkan penjelasan di atas menunjukkan bahwa karakteristik dalam Manajemen Mutu Terpadu, yaitu: 1) fokus pada pelanggan baik eksternal maupun internal, 2) adanya keterlibatan total, 3) adanya ukuran baku mutu lulusan sekolah, 4) adanya komitmen, dan 5) adanya perbaikan yang berkelanjutan. Ditambahkan oleh Mulyasa (2006:224) bahwa Manajemen Mutu Terpadu merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah) dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan dari atas sampai bawah, meluas ke hulu dan ke hilir, mencakup mata rantai pemasok dan *customer*.

Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan adalah aplikasi konsep manajemen mutu yang disesuaikan dengan sifat dasar sekolah sebagai organisasi jasa kemanusiaan

(pembinaan potensi peserta didik) melalui pengembangan pendidikan berkualitas, agar melahirkan lulusan yang sesuai dengan harapan orang tua, masyarakat, dan pelanggan pendidikan lainnya. Empat hal yang perlu diperhatikan guna mengetahui lebih jauh mengenai hakikat manajemen mutu terpadu pendidikan, yaitu: pencapaian dan pemuasan harapan pelanggan, perbaikan terus menerus, pembagian tanggung jawab dengan para pegawai, dan pengurangan sisa pekerjaan dan pengerjaan ulang.

Dengan demikian, yang dimaksud dengan penerapan Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan adalah suatu pola manajemen yang berorientasi pada mutu atau *output* pendidikan dan dilaksanakan secara terpadu dengan melibatkan semua anggota yang terlibat dalam proses pendidikan yang ditandai dengan adanya proses perbaikan secara berkelanjutan, peningkatan produktivitas, efisiensi dan efektifitas, yang diharapkan dapat memenuhi harapan pihak-pihak yang terlibat dalam pendidikan. Ada lima aspek yang menjadi tolak ukur penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan, yaitu: 1) fokus pada pelanggan baik secara eksternal maupun internal, 2) adanya keterlibatan total, 3) adanya ukuran baku mutu lulusan sekolah, 4) adanya komitmen, dan 5) adanya perbaikan yang berkelanjutan.

Menurut Tjiptono dalam (Syahza, 2010:2) untuk dapat menerapkan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu dengan baik di bidang pendidikan diperlukan cara pandang terhadap pendidikan tersebut antara lain: 1) Pendidikan adalah industri jasa atau industri pelayanan. Sebagai industri jasa pendidikan sekolah harus berusaha memproduksi jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat dan menyajikannya dengan baik bagi yang memerlukannya, 2) Pendidikan mempunyai pelanggan. Jasa yang diproduksi sekolah harus sesuai dengan kebutuhan dan harapan orang-orang dan pihak-pihak yang langsung atau tak langsung akan dilayani dengan jasa pendidikan. Pelanggan bagi sekolah adalah siswa sekolah bersangkutan merupakan pelanggan primer, sedangkan orang tua dan masyarakat merupakan pelanggan sekunder, 3) Pelanggan sekolah mempunyai kebutuhan dan harapan. Sekolah sebagai industri jasa harus mampu melakukan analisis untuk mengidentifikasi kebutuhan dan harapan dari berbagai kelompok pelanggannya. Kebutuhan dan harapan siswa harus dapat diidentifikasi secara baik, 4) Pendidikan direncanakan untuk bisa memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan-pelanggannya. Sekolah harus selalu meningkatkan pelayanan terhadap kebutuhan dan harapan pelanggannya. Kurikulum sekolah harus mencerminkan kebutuhan dan harapan pelanggan, baik kebutuhan yang dirasakan maupun kebutuhan yang belum dirasakan oleh pelanggan, 5) Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat memenuhi atau melebihi kebutuhan dan harapan pelanggan. Rencana pendidikan yang telah disusun berdasarkan identifikasi kebutuhan dan harapan para pelanggannya, harus diusahakan dapat dilaksanakan sedemikian rupa, sehingga jasa pendidikan yang disajikan kepada pelanggannya benar-benar memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Dalam dunia pendidikan, kepuasan dan harapan pelanggan dapat diketahui dari pelanggan pendidikan itu sendiri. Jika apa yang diharapkan oleh pelanggan pendidikan seperti kepala sekolah, guru, peserta didik, orang tua, dan sebagainya tercapai maka mereka akan merasa puas.

Menurut Goetsch dan Davis dalam (Kurnia, 2012:4-5), pendekatan manajemen mutu terpadu memiliki beberapa karakteristik utama, sebagai berikut: 1) fokus pada pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal merupakan *driver*, 2) terobsesi dengan kualitas, yaitu dengan menjadikan kualitas sebagai pegangan atau

pandangan hidup seluruh anggota organisasi atau perusahaan, 3) menggunakan pendekatan ilmiah, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam mengambil keputusan dan penyelesaian masalah, 4) komitmen jangka panjang, dalam usaha perbaikan mutu atau kualitas, perhatian harus terpusat pada masa mendatang yang berjangkauan jauh ke depan, bukan untuk jangka pendek, 5) kerja tim (*teamwork*), sehingga hasil yang diperoleh akan lebih baik bila pekerjaan dilakukan secara bersama-sama. Pemberian upah dan penghargaan tidak diberikan secara individu, melainkan atas penilaian tim, 6) perbaikan secara terus-menerus (*continual process improvement*), maksudnya bahwa kualitas hanya akan dapat dicapai bila selalu diadakan perbaikan dan penyempurnaan walau hanya kecil, 6) pendidikan dan pelatihan, dimana setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar guna meningkatkan pola pikir yang selalu berorientasi pada proses perbaikan, 7) kebebasan yang terkendali, yaitu kebebasan yang timbul hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik, 8) keseragaman tujuan, 8) keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, yang bertujuan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Manajemen Mutu Terpadu pada berbagai organisasi termasuk pendidikan merupakan aplikasi konsep manajemen mutu yang disesuaikan dengan sifat dasar sekolah sebagai organisasi jasa kemanusiaan (pembinaan potensi peserta didik) melalui pengembangan pendidikan berkualitas, agar melahirkan lulusan yang sesuai dengan harapan orang tua, masyarakat, dan pelanggan pendidikan lainnya. Ada empat kekuatan atau pilar yang menggerakkan organisasi ke arah penerapan pelayanan mutu sepenuhnya. yang harus dipahami dan dilaksanakan secara bersama-sama yaitu 1) fokus pada pelanggan, 2) perbaikan berkelanjutan, 3) pembagian tanggungjawab dengan para pegawai, 4) kepemimpinan kepala sekolah yang efektif.

*Pilar pertama*, fokus pada pelanggan. Suatu hal yang menakjubkan dari perubahan paradigma adalah fokus atas pencapaian pemuasan harapan pelanggan. Pemuasan harapan pelanggan berarti mengantisipasi kebutuhan pelanggan di masa yang akan datang, mengambil resiko dan mengembangkan produk, serta melayani pelanggan yang tidak pernah mereka lihat, namun mereka suka dan membutuhkan. Seperti halnya di Jepang dengan munculnya produk-produk berupa *remote control* bagi televisi, video recorder, faksimili, dan lain-lain lebih awal. Dalam MMT, konsep mengenai kualitas dan pelanggan lebih diperluas. Kualitas tidak hanya sesuai dengan spesifikasi tertentu, tetapi ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu, dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai kualitas. Pengertian kepuasan pelanggan menurut Hill and Alexander dalam (Rahmawati, 2010 : 151) adalah, "*Customer satisfaction is a measure of how your organization's total product performs in relation to a set of customer requirements*". Kepuasan pelanggan adalah ukuran dari bagaimana total produk organisasi berhubungan dengan kebutuhan pelanggan). Kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya. Pelanggan itu meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Untuk mengembangkan mekanisme pelayanannya, institusi pendidikan perlu memperhatikan secara khusus keinginan dari masing-masing tipe pelanggan tersebut dilihat dari kepuasannya. Kepuasan pelanggan pendidikan dalam konteks MMT akan terjadi hirarki terbalik dimana dalam manajemen tradisional pendidikan bertolak dari keinginan



pimpinan atau birokrat saja sedangkan peserta didik atau masyarakat ditempatkan pada bagian bawah, sedangkan dengan paradigma MMT kebutuhan peserta didik ditempatkan pada bagian atas dan pimpinan atau birokrasi bertanggung jawab untuk mendengarkan, memahami, dan mengutamakan atau memenuhi kebutuhan peserta didik dan orang tua. Hubungan hirarki terbalik tidak berarti mengurangi peran penting dari pemimpin, hanya menekankan hubungan pelayanan jasa dan pentingnya pelanggan bagi institusi.

*Pilar kedua*, perbaikan berkelanjutan. Perbaikan berkelanjutan berarti sesuatu yang belum pernah dilakukan. Suatu tindakan pengerjaan atas mutu, prosesnya harus secara terus-menerus diperbaiki dengan diubah, ditambah, dikembangkan, dan dimurnikan. Bisnis yang dikembangkan seseorang atau institusi akan menjadi harapan dan terpercaya bila mereka dapat memuaskan pelanggan hari ini dan seterusnya dapat dirasakan oleh pelanggan dalam harapan mereka. Mungkin sepuluh tahun lalu kita merasa puas jika memperoleh sabun di kamar hotel, tapi sekarang jika kita tidak memperoleh shampo, handuk, pendingin udara, dan lain-lain, maka kepuasan pelanggan belum terjamin. Perbaikan berkelanjutan merupakan salah satu unsur yang paling fundamental dalam MMT. Perbaikan berkelanjutan adalah berupa komitmen (perbaikan mutu berkelanjutan) maupun proses (perbaikan proses berkelanjutan). Komitmen terhadap mutu dilakukan dalam suatu bentuk pernyataan dedikasi untuk saling berbagi visi dan misi serta pemberdayaan semua partisipan untuk bergerak bersama-sama mencapai visi yang telah ditetapkan. Proses perbaikan ditempuh dengan melaksanakan suatu proyek dan tugas kecil jangka pendek yang secara kolektif akan menentukan pula pencapaian visi dan misi jangka panjang. Menurut Prabowo (2010:4) dalam kaitan dengan proses MMT mendasarkan pekerjaannya pada siklus Deming's yang dikenal dengan sebutan PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). *Plan* adalah menentukan proses yang harus diperbaiki, perbaikan apa yang harus dilakukan, dan menentukan data maupun informasi yang diperlukan untuk memilih hipotesis yang relevan dalam melakukan perbaikan proses berkaitan dengan misi organisasi dan tuntutan kebutuhan pelanggan. Perencanaan ini dilakukan oleh pimpinan puncak organisasi dengan mengidentifikasi secara rinci kegiatan lintas fungsional dalam proses organisasi. *Do*, yaitu mengumpulkan informasi dasar untuk menentukan keadaan yang ada sekarang mengenai jalannya proses, kemudian menguji hipotesis dari informasi dasar yang dikumpulkan itu. Setelah itu dilakukan implementasi perubahan yang diikuti dengan mengumpulkan kembali data untuk mengetahui apakah perubahan dari hipotesis sebelumnya membawa perbaikan atau tidak dalam organisasi. *Check*, pada tahap ini pimpinan organisasi harus dapat menganalisis, memisah dan membahas data, mengadakan sintesis, merangkum data, dan menafsirkan data dan informasi yang dikumpulkan dengan tepat sebagai kesimpulan pendapat untuk mengetahui apakah perubahan yang dilakukan membawa perbaikan atau tidak. Pada tahap ini pimpinan memperoleh pengetahuan baru mengenai proses organisasi yang berada dalam tanggung jawabnya dan akan menjawab apakah perbaikan yang diperoleh dapat digeneralisasikan dalam skala yang lebih besar atau tidak. *Act*, merupakan tahap pengambilan keputusan atas perubahan yang akan diimplementasikan dengan cara memilih perubahan yang sudah diuji pada skala yang lebih luas atau menyempurnakan hipotesis untuk diuji kembali. Dalam tahap ini disusun prosedur yang baku untuk perubahan yang terpilih melalui proses yang selanjutnya dilaksanakan pelatihan ulang dan tambahan bagi guru-

guru sebagai konsekuensi dari adanya prosedur perubahan. Berkaitan dengan manajemen pendidikan, model PDCA ini digunakan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan pelanggan, yaitu kebutuhan peserta didik dan masyarakat akan mutu lulusan dan budaya organisasi serta tuntutan kebutuhan lingkungan tempat pelanggan berada, sebagai bagian dari kemampuannya bersaing menghadapi persaingan. Dengan demikian, manajemen pendidikan dalam perspektif MMT adalah melakukan perbaikan pelayanan secara kontinu. Perbaikan ini akan menilai hasil dan memperbaikinya sehingga hasil produk dan jasanya selalu memenuhi perkembangan kebutuhan yang dapat diterima pelanggan.

*Pilar ketiga*, pembagian tanggungjawab dengan para pegawai. Pemberdayaan pegawai adalah hal yang sangat penting dalam perbaikan mutu. Oleh karena itu, perlu ada pembagian tanggung jawab sesama pegawai. 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. Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan. Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan semua karyawan pada level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal utama bagi setiap organisasi. Mutu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan SDM yang ada. Dalam mengimplementasikan MMT diperlukan kesiapan, kesediaan, dan kompetensi SDM yang ada dalam lembaga tersebut untuk bersama-sama mewujudkan mutu dengan sungguh-sungguh. Pemberdayaan SDM di sekolah berarti memberdayakan guru-guru dan karyawan, salah satunya dengan pembagian tanggung jawab. Untuk memberdayakan seluruh personil yang ada di sekolah maka kepala sekolah selain mendelegasikan wewenang juga harus memberikan kepercayaan tentang tugas yang diembannya. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu menciptakan kondisi yang memberi peluang bagi guru untuk lebih kreatif dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya serta meningkatkan dedikasi dan kemampuannya melalui kegiatan kelompok kerja guru (KKG).

*Pilar keempat*, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. (Yukl, 2010:8). Pendapat lain mengatakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. (Wahyudi, 2009:120). Ini semua mengandung pengertian bahwa seorang pemimpin harus memiliki cara dan strategi yang tepat untuk mempengaruhi dan menumbuhkan kemampuan dan kemauan bawahannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mempengaruhi orang lain, apalagi menumbuhkan keinginan seseorang untuk bekerja dengan sukarela

bukanlah pekerjaan yang mudah, tetapi diperlukan ketelitian dan keterampilan khusus supaya karyawan atau bawahan tidak merasa dipaksa. Kualitas pimpinan dapat dilihat dari kinerja bawahannya, sebab kinerja bawahan adalah pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan seseorang. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu menentukan gaya atau strategi yang tepat. Kepemimpinan dalam manajemen mutu terpadu adalah kepemimpinan yang peka terhadap perubahan dan melakukan pekerjaan secara terfokus dan efektif. Menurut Robbins (2006:363) komponen penting yang menciptakan tim yang efektif dapat digolongkan ke dalam empat kategori umum yaitu 1) rancangan pekerjaan, 2) komposisi tim, 3) sumber dan pegeruh kontekstual lain yang membuat tim menjadi efektif, dan 4) variabel proses yang mencerminkan sesuatu yang terjadi dalam tim yang mempengaruhi efektivitas. Semua ini disesuaikan dengan kemampuan bawahannya sebab setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Kualitas atau mutu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas atau mutu pemimpinya. Menurut Jalal dan Supriadi (2001:155), dalam meningkatkan mutu sekolah, seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk: 1) menjabarkan sumber daya yang ada untuk menyediakan dukungan yang memadai bagi guru, bahan pelajaran yang cukup, dan memelihara fasilitas yang baik, 2) memberikan waktu yang cukup untuk pengelolaan dan pengkoordinasian proses instruksional, 3) berkomunikasi secara teratur dengan staf, orang tua, peserta didik, dan masyarakat terkait.

Jika mutu dapat dikelola, maka mutu juga dapat diukur (*measurable*). Untuk mengejar mutu, maka kesalahan harus dieliminasi untuk mencapai keunggulan kompetitif lulusan sekolah dan keunggulan komparatifnya dengan yang lain sesuai dinamika pasar tenaga kerja. Untuk menerapkan Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan menurut Syafarudin dalam (Gunawan, 2011:1) ada sepuluh langkah yang harus dilalui, yaitu: 1) mempelajari dan memahami manajemen mutu terpadu secara menyeluruh, 2) memahami dan mengadopsi jiwa dan filosofi untuk perbaikan terus-menerus, 3) menilai jaminan mutu saat ini dan program pengendalian mutu, 4) membangun sistem mutu terpadu (kebijakan mutu, rencana strategis mutu, implementasi rencana, rencana pelatihan, organisasi dan struktur, prosedur bagi tindakan perbaikan, pendefinisian terhadap nilai tambah tindakan), 5) mempersiapkan orang-orang untuk perubahan, menilai budaya mutu sebagai tujuan guna mempersiapkan perbaikan, melatih orang-orang untuk bekerja pada suatu kelompok kerja, 6) mempelajari teknik untuk menyerang atau mengatasi akar persoalan dan mengaplikasikan tindakan koreksi dengan menggunakan teknik dan alat manajemen mutu terpadu, 7) memilih dan menetapkan *pilot project* untuk diaplikasikan, 8) tetapkan prosedur tindakan perbaikan dan sadari akan keberhasilannya, 9) menciptakan komitmen dan strategi yang benar-benar mutu terpadu oleh pemimpin yang akan menggunakannya, dan 10) memelihara jiwa mutu terpadu dalam penyelidikan dan aplikasi pengetahuan yang amat luas.

Mutu pendidikan tercapai apabila masukan, proses, keluaran, guru, sarana dan prasarana serta biaya seluruh komponen tersebut memenuhi syarat tertentu. Namun dari beberapa komponen tersebut yang lebih banyak berperan adalah tenaga kependidikan yang bermutu yaitu yang mampu menjawab tantangan-tantangan dengan cepat dan tanggung jawab. Tenaga kependidikan pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut tenaga kependidikan untuk senantiasa melakukan berbagai

peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Peran kepemimpinan penting sekali dalam mengejar mutu yang diinginkan pada setiap sekolah. Sekolah hanya akan maju bila dipimpin oleh kepala sekolah yang visioner, memiliki keterampilan manajerial, serta integritas kepribadian dalam melaksanakan perbaikan mutu. Kepemimpinan kepala sekolah tentu menjalankan manajemen sesuai dengan iklim organisasinya. Kepala sekolah akan dapat memainkan perannya dengan efektif apabila memahami budaya sekolah yang dipimpinnya. Perubahan budaya yang berorientasi kepada mutu harus dimulai dari kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah harus memainkan kepemimpinan yang demokratis, transparan, jujur, bertanggung jawab, menghargai guru dan staf, bersikap adil, dan sikap terpuji lainnya yang tertanam dalam diri dan dirasakan oleh warga sekolahnya. Kepala sekolah terbuka menerima kritik dan masukan dari guru, staf tata usaha, para siswa dan orang tua tentang budaya yang berkembang di sekolah.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang dilakukan pada kondisi alamiah, bersifat penemuan, peneliti merupakan instrumen kunci, artinya peneliti harus memiliki bekal teori yang kuat dan wawasan yang luas sehingga dapat bertanya, menganalisa, dan mengkonstruksikan obyek yang diteliti berhubungan dengan implementasi manajemen mutu terpadu (MMT) di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan Kabupaten Ketapang.

Dalam hal ini peneliti terjun langsung ke lapangan untuk mengumpulkan data-data yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan atau target penelitian. Sebagai instrument penelitian, peneliti bertindak sebagai observer (pengamat) atas fenomena-fenomena yang terjadi dan interviewer (pewawancara) terhadap informasi di lapangan yang dilakukan secara terperinci untuk mendapatkan data yang komprehensif atas fenomena yang diteliti. Kepala sekolah dan guru-guru SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan menjadi informan dalam penelitian ini. Lamanya peneliti berada di lapangan sejak minggu pertama bulan Maret tahun 2012 hingga minggu kedua bulan Juni 2012. Untuk kegiatan wawancara dilaksanakan selama tiga minggu karena menyesuaikan kondisi dan kegiatan kepala sekolah maupun guru. Sedangkan pelaksanaan observasi dilakukan selama 2 minggu dimana peneliti datang ke sekolah pukul 06.00 pagi hingga pukul 11.00. Observasi dilakukan untuk memperoleh data tentang bukti implementasi Manajemen Mutu Terpadu di SD Negeri 03 Muara Pawan.

Lokasi penelitian adalah SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan, Kabupaten Ketapang, Provinsi Kalimantan Barat. Sekolah terletak di jalan Ketapang – Sukadana Kilometer 21. Dipilihnya SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan karena merupakan satu diantara sekolah yang telah menerapkan Manajemen Mutu Terpadu serta sekolah favorit dengan banyak prestasi di bidang kokurikuler maupun ekstrakurikuler.

Penelitian kualitatif menggunakan peneliti sebagai instrumen utama penelitian sekaligus pengumpul data. Instrumen selain manusia dapat pula digunakan seperti

pedoman wawancara, observasi, dan catatan lapangan. Dalam hal ini peneliti terjun langsung ke lapangan untuk mengumpulkan data-data yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan atau target penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, komite sekolah, guru, siswa, dan orang tua siswa SD Negeri 03 Muara Pawan. Peneliti langsung berhubungan dengan subyek yang akan menjadi sumber data sehingga memiliki akurasi data yang mendekati kebenaran. Adapun yang menjadi informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah SD Negeri 01 Kecamatan Muara Pawan.

Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan antara peneliti dan responden dalam hal ini adalah kepala sekolah, guru-guru dan pegawai SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan Kabupaten Ketapang yang erat kaitannya dengan pengumpulan data, baik berupa dokumen maupun informasi langsung tentang implementasi manajemen mutu terpadu (MMT). Observasi dilakukan untuk memperoleh data mengenai kegiatan guru dan pegawai dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu (MMT) di lokasi penelitian seperti proses pembelajaran di kelas, kegiatan administrasi pegawai Tata Usaha, kegiatan kepala sekolah dalam membina tenaga kependidikan, serta sarana prasarana yang ada di sekolah. Sedangkan dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dalam bentuk dokumen seperti RAPBS, notulen rapat, sertifikat akreditasi, dan piagam prestasi siswa.

Analisis data dalam penelitian kasus dilakukan melalui 3 alur kegiatan sebagaimana yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992: 16) yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Reduksi data dalam penelitian ini meliputi kegiatan seleksi terhadap data-data yang sudah dikumpulkan dari hasil penelitian dan disesuaikan dengan fokus penelitian. Penyajian data dalam bentuk teks yang bersifat naratif, yaitu uraian-uraian mengenai temuan selama kegiatan penelitian. Selain itu, untuk memudahkan memahami pemaparan data penelitian, maka digunakan pula tabel-tabel dalam penyajian data. Data yang disimpulkan dalam penelitian ini adalah data hasil wawancara, data hasil observasi, dan data yang diperoleh dari dokumen penunjang.

Sebelum data dianalisis, maka data yang terkumpul haruslah memenuhi keabsahan data artinya memiliki kebenaran yang sesuai dengan penelitian. Untuk itu, dilakukan uji kredibilitas dengan cara melakukan triangulasi sumber dan teknik, *member check* dan melakukan uraian rinci. Penelitian dilaksanakan melalui dua tahap yaitu penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan dipahami sebagai suatu proses yang melibatkan pemusatan pada pencapaian kepuasan harapan pelanggan pendidikan, perbaikan terus menerus, pembagian tanggung jawab, dengan para pegawai, dan pengurangan pekerjaan tersisa dan pengerjaan kembali. Dengan mengkombinasikan prinsip-prinsip tentang mutu oleh para ahli dengan pengalaman praktek telah dicapai pengembangan suatu model sederhana akan tetapi sangat efektif untuk mengimplementasikan manajemen mutu terpadu di sekolah.

Perencanaan program pelayanan pendidikan yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan, sebagai berikut: 1) menyusun program yang dibahas bersama tim pengembang sekolah (TPS) dan tenaga pendidik, 2) memperbaharui program dan melaksanakan program yang telah disetujui, 3) sekolah mencari kegagalan atau penghambat dari program yang dilaksanakan, kemudian mencari solusinya, 4) melakukan tindakan untuk melaksanakan solusi yang telah disepakati dan melakukan penyusunan program.

Program pelayanan pendidikan yang dilakukan oleh sekolah dalam memenuhi kepuasan dan harapan pelanggan pendidikan di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan, sebagai berikut: 1) mengidentifikasi dan mengantisipasi kebutuhan peserta didik dan tenaga pendidik baik sekarang maupun di masa yang akan datang, 2) berusaha menciptakan lingkungan yang kondusif dan menyenangkan, 3) menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai bagi peserta didik maupun tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, 4) memberikan pengakuan atau *reward* jika ada peserta didik maupun tenaga pendidik yang berprestasi.

Temuan yang berhubungan dengan implementasi unsur-unsur pokok MMT di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan, sebagai berikut: 1) melakukan perbaikan yang berkelanjutan dengan mengidentifikasi dan melakukan perbaikan dengan meninjau kembali hasil-hasil dua tahun terakhir, 2) senantiasa memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan pendidikan, 3) pembagian tanggung jawab dengan para pegawai dengan memberdayakan tenaga pendidik dan seluruh personil yang ada, 4) mengurangi sisa pekerjaan dan menghindari adanya pengerjaan ulang di sekolah dengan sebaik-baiknya.

Perna kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MMT di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan, antara lain: 1) mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan pengembangan, 2) melakukan pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas dan tepat, 3) melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, 4) mengkomunikasikan dan memberikan *feedback* kepada guru tentang tugas dan tanggungjawab mereka, 5) melakukan evaluasi, 6) memberikan pengakuan atau *reward*, 5) melibatkan guru dalam penyusunan RAPBS.

Implementasi MMT dalam mengurangi sisa pekerjaan dan menghindari adanya pengerjaan ulang di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan, sebagai berikut: 1) memberikan informasi yang jelas kepada tenaga pendidik mengenai tugas dan tanggung jawab yang diberikan, 2) memberikan imbalan yang lebih atau insentif kepada tenaga pendidik yang telah melaksanakan kegiatan remedial atau pengayaan kepada peserta didik yang gagal atau belum tuntas kompetensinya, 3) mendorong atau memotivasi tenaga pendidik agar memperbaiki cara atau proses mengajarnya agar lebih baik dan lebih bermutu.

Temuan yang berhubungan dengan upaya sekolah mengatasi kendala dalam implementasi MMT terutama dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan, sebagai berikut: 1) menciptakan tutor sebaya di kalangan tenaga pendidik, 2) memberikan pembinaan atau pengarahan langsung *face to face* kepada tenaga pendidik, dan 3) melakukan evaluasi dan supervisi pembelajaran.

## **Pembahasan**

Dalam melaksanakan perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan mutu tenaga pendidik sekolah berusaha mengidentifikasi kebutuhan

peserta didik dan tenaga pendidik dan melakukan evaluasi. Perencanaan program dilakukan dengan meninjau perkembangan dua tahun terakhir dan dilakukan pada rapat kerja tiap awal tahun pelajaran, kemudian dilaksanakan dengan beberapa tahap, yaitu: 1) perencanaan program, 2) memperbaharui dan pelaksanaan program yang telah disepakati, 3) mencari solusi untuk perbaikan, dan 4) menyusun program Perbaikan berkelanjutan dalam bahasa Jepang dikenal dengan *kaizen* yang berarti perbaikan yang berkesinambungan yang melibatkan semua orang termasuk manajer. Menurut Sallis (2011: 77), filosofi *kaizen* mengasumsikan bahwa pendekatan perbaikan terus-menerus dilakukan sedikit demi sedikit. Ada lima aktivitas pokok dalam perbaikan berkelanjutan, yaitu: 1) komunikasi berguna untuk memberikan informasi sebelum, selama, dan sesudah usaha perbaikan, 2) memperbaiki masalah yang nyata atau jelas, 3) memandang ke hulu, maksudnya mencari solusi suatu masalah bukan penyebabnya, 4) mendokumentasikan kemajuan dan masalah, 4) memantau perubahan.

Dalam memenuhi kepuasan dan harapan pelanggan pendidikan di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan selain dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan pendidikan baik masa sekarang maupun di masa yang akan datang adalah dengan berusaha menciptakan lingkungan yang kondusif dan menyenangkan bagi pelanggan pendidikan, menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai bagi pelanggan pendidikan, menentukan prosedur dan mekanisme yang jelas, dan jika ada pelanggan pendidikan dalam hal ini peserta didik dan tenaga pendidik yang berprestasi tetap diberikan pengakuan atau *reward*.

Kepala sekolah dalam mengimplementasikan unsur-unsur pokok MMT berusaha mensosialisasikan unsur-unsur pokok MMT kepada seluruh pelanggan eksternal dan pelanggan internal yang ada dengan beberapa tahap, yaitu: komunikasi, koordinasi, dan pengawasan. Upaya kepala sekolah dalam mensosialisasikan unsur-unsur pokok MMT sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai *leader* dan manajer. Menurut Jalal dan Supriadi (2001: 155), ada tiga kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam implementasi MMT, yaitu: 1) menjabarkan sumber daya yang ada untuk menyediakan dukungan yang memadai bagi tenaga pendidik, bahan pengajaran yang cukup, dan memelihara fasilitas dengan baik, 2) memberikan waktu yang cukup untuk pengelolaan dan pengkoordinasian proses instruksional, 3) berkomunikasi secara teratur dengan staf, orang tua, peserta didik, dan masyarakat terkait.

Cara atau upaya yang dilakukan sekolah memberdayakan tenaga pendidik yang ada terutama dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik, adalah: (1) dengan memberikan pelatihan dan pengembangan, (2) melakukan pembagian tugas dan tanggung jawab yang tepat dan jelas, (3) tetap dilibatkan dalam pengambilan keputusan, (4) sekolah tetap mengkomunikasikan atau memberikan *feedback* atau umpan balik, (5) melakukan evaluasi, (6) tetap memberikan pengakuan atau *reward*, dan (6) dalam manajemen keuangan tenaga pendidik tetap dilibatkan dalam penyusunan RAPBS.

Dalam kegiatan pendidikan, seringkali pengelolaan sekolah bersifat kekeluargaan. Peserta didik yang tinggal kelas dipaksa untuk naik kelas sehingga terhindar dari mengulang kelas. Padahal peserta didik yang gagal untuk menguasai materi pelajaran harus mengulang pelajaran tersebut. Sedangkan biaya pengulangan pelajaran sangat besar sekali dan tenaga serta waktu dihabiskan untuk hal tersebut. Karena itu peserta didik, tenaga pendidik, dan orang tua menjadi kecewa dengan kegagalan tersebut. Kondisi seperti ini membuat peserta didik seringkali meninggalkan

sekolah daripada mengikuti kembali. Industri menyebut dengan sisa pekerjaan (*scrap*) dan kita menyebutnya putus sekolah (*dropping out*). Oleh karena itu proses yang baik (pembelajaran), pekerjaan yang baik (kejelasan tugas dan tanggung jawab), dan pekerja yang baik (tenaga pendidik dan pegawai bermutu) harus diintegrasikan guna mengikis tinggal kelas, mengulang kelas, dan kegagalan belajar.

Di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan, peserta didik yang gagal untuk menguasai materi pelajaran harus mengulang pelajaran tersebut. Biaya pengulangan pelajaran ditanggung oleh sekolah dan sekolah berusaha untuk memfasilitasi kegiatan tersebut. Bagi tenaga pendidik yang memberikan program pengayaan dan remedial diberikan insentif tambahan oleh sekolah. Selain itu tenaga pendidik tetap diberikan pelatihan, pembinaan, koordinasi, dan evaluasi agar tenaga pendidik melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya dan meningkatkan mutu belajar mengajar di sekolah.

Untuk mengatasi kendala yang ada dalam implementasi MMT sangat menuntut peran kepala sekolah sebagai *leader* sekaligus sebagai manajer. Dalam menyikapi berbagai kendala ini kepala sekolah berusaha melakukan pendekatan *sosio cultural* dan pendekatan secara pribadi (*face to face*) serta meningkatkan frekuensi dengan seluruh personil sekolah terutama dengan pihak yang memiliki masalah tersebut, karena kepala sekolah bukan sekedar *leader* tetapi juga seorang manajer. Salah satu fungsi manajer adalah melakukan komunikasi, hal ini disadari betul oleh kepala sekolah SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan. Menurut kepala sekolah komunikasi adalah hal yang sangat penting dan harus dilakukan terus menerus secara aktif dengan melibatkan setiap orang di sekolah terutama tenaga pendidik. Kurangnya komunikasi dapat mengakibatkan *miss communication* di antara personil di sekolah yang pada akhirnya membuat lamban dalam pemberian dukungan untuk meningkatkan mutu sekolah.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Setelah melihat hasil penelitian yang telah dipaparkan, dapat dikemukakan kesimpulan, sebagai berikut: 1) Perencanaan program pelayanan pendidikan yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continual improvement*) di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan diwujudkan dalam bentuk kegiatan: a) menyusun program yang dibahas bersama tim pengembang sekolah (TPS) dan tenaga pendidik, b) memperbaharui program dan melaksanakan program yang telah disetujui, c) sekolah mencari kegagalan atau penghambat dari program yang dilaksanakan, kemudian mencari solusinya, d) melakukan tindakan untuk melaksanakan solusi yang telah disepakati dan melakukan penyusunan program, 2) Pelaksanaan program pelayanan pendidikan yang dilakukan oleh sekolah dalam memenuhi kepuasan dan harapan pelanggan pendidikan di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan diwujudkan dalam bentuk kegiatan: a) mengidentifikasi dan mengantisipasi kebutuhan peserta didik dan tenaga pendidik baik sekarang maupun di masa yang akan datang, b) berusaha menciptakan lingkungan yang kondusif dan menyenangkan, c) menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai bagi peserta didik maupun tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, d) memberikan pengakuan atau *reward* jika ada peserta didik maupun tenaga pendidik yang berprestasi, 3) Kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MMT di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan dilaksanakan dengan cara: a) melakukan perbaikan yang berkelanjutan dengan



mengidentifikasi dan melakukan perbaikan dengan meninjau kembali hasil-hasil dua tahun terakhir, b) senantiasa memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan pendidikan, c) pembagian tanggung jawab dengan para pegawai dengan memberdayakan tenaga pendidik dan seluruh personil yang ada, d) mengurangi sisa pekerjaan dan menghindari adanya pengerjaan ulang di sekolah dengan sebaik-baiknya, 4) Implementasi MMT dalam memberdayakan tenaga pendidik yang ada di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan dilaksanakan dengan cara: a) mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan pengembangan, b) melakukan pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas dan tepat, c) melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, d) mengkomunikasikan dan memberikan *feedback* kepada guru tentang tugas dan tanggungjawab mereka, e) melakukan evaluasi, f) memberikan pengakuan atau *reward*, g) melibatkan guru dalam penyusunan RAPBS, 5) Implementasi MMT dalam mengurangi sisa pekerjaan dan menghindari adanya pengerjaan ulang di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan dilaksanakan dengan cara: a) memberikan informasi yang jelas kepada tenaga pendidik mengenai tugas dan tanggung jawab yang diberikan, b) memberikan imbalan yang lebih atau insentif kepada tenaga pendidik yang telah melaksanakan kegiatan remedial atau pengayaan kepada peserta didik yang gagal atau belum tuntas kompetensinya, dan c) mendorong atau memotivasi tenaga pendidik agar memperbaiki cara atau proses pengajarnya agar lebih baik dan lebih bermutu, 6) Upaya yang dilakukan oleh sekolah dalam mengatasi kendala-kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan MMT terutama dalam rangka meningkatkan mutu tenaga pendidik di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan diantaranya adalah: a) menciptakan tutor sebaya di kalangan tenaga pendidik, b) memberikan pembinaan atau pengarahan langsung *face to face* kepada tenaga pendidik, dan c) melakukan evaluasi dan supervisi pembelajaran.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan, maka dikemukakan saran-saran sebagai berikut: 1) Kepala sekolah perlu menjalin kerjasama dan komunikasi yang lebih erat dengan pihak komite dalam mengimplementasikan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) di SD Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan, 2) Sekolah perlu menentukan target-target pencapaian mutu yang harus diperoleh melalui implementasi Manajemen Mutu Terpadu di SDN Negeri 03 Kecamatan Muara Pawan, 3) Manajemen Mutu Terpadu memerlukan dukungan semua *stakeholder* dalam pelaksanaannya, oleh sebab itu, kepala sekolah perlu menjalin kerjasama dan melibatkan pihak luar sekolah yang dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan mutu pendidikan dan mutu sekolah.

### DAFTAR PUSTAKA

- Allotey, A. 2003. *Implementing Total Quality Management (TQM) – The Issue of National Culture*. Master Thesis. GRIN Verlag
- Bush, T & Coleman, M. 2012. *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan Panduan Lengkap Kurikulum Dunia Pendidikan Modern*. Jogjakarta: IRCiSoD
- Hadis, A. H dan Nurhayati, B. 2012. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Hamid, A. 2010. Aplikasi Total Quality Management (TQM) Pendidikan Tinggi Dalam Rangka Pelayanan Pelanggan Mahasiswa Asing di International Islamic University Malaysia (IIUM). *Jurnal Manajemen Pendidikan, Volume 1, Nomor 2, Desember 2010. ISSN: 2087-1538*

- Jalal, F dan Supriadi, D. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Adicita Karya Nusa
- Kurnia, A. 2012. *Manajemen Mutu Terpadu*. <http://guruidaman.blogspot.com/2012/08/manajemen-mutu-pendidikan.html>. Diakses tanggal 9 Januari 2013
- Miles, Matthew B and Huberman, A. M. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. (Penerjemah: Tjetjep Rohendi Rohidi). Jakarta: Universitas Indonesia Press
- Mokoginta, H. E. L. 2010. *Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi*. Bahan Seminar Internasional, ISSN 1907-2066. APTEKINDO
- Prabowo, S. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu*. Artikel Dosen UIN Malang. [http://www.uin-malang.ac.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1656:manajemen-mutu-terpadu&catid=35:artikel-dosen&Itemid=210](http://www.uin-malang.ac.id/index.php?option=com_content&view=article&id=1656:manajemen-mutu-terpadu&catid=35:artikel-dosen&Itemid=210). Diakses tanggal 3 Januari 2013
- Rahmawati, D. 2010. Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Pelanggan di PPs UNJ. *Jurnal Manajemen Pendidikan, Volume 1, Nomor 2, Desember 2010. ISSN: 2087-1538*
- Robbin, P. S. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. (Penerjemah: Benyamin Molan). Jakarta: Indeks
- Sallis, E. 2011. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan. Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern*. Jogjakarta: IRCiSoD
- Suryadi. 2011. *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah, Konsep dan Aplikasi*. Sarana Panca Karya Nusa
- Syahza, A. 2010. *Penerapan Manajemen Mutu Terpadu pada Dunia Pendidikan*. <http://almasdi.staff.unri.ac.id/2010/06/09/penerapan-manajemen-mutu-terpadu-pada-dunia-pendidikan/>. Diakses tanggal 3 Januari 2013
- Umaedi. 2004. *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah (MMBS/M)*. Jakarta: CEQM
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Indeks